



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

**COMUNICAÇÃO DEMOCRÁTICA E *ACCOUNTABILITY*: O USO DE MÍDIAS  
SOCIAIS DIGITAIS POR UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS EM  
CONTEXTOS DE CRISE INSTITUCIONAL (2019–2022)**

ANDRÉIA DE ALMEIDA MARQUES

Brasília  
Fevereiro de 2026



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

**COMUNICAÇÃO DEMOCRÁTICA E *ACCOUNTABILITY*: O USO DE MÍDIAS  
SOCIAIS DIGITAIS POR UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS EM  
CONTEXTOS DE CRISE INSTITUCIONAL (2019–2022)**

ANDRÉIA DE ALMEIDA MARQUES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília/UnB como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre. Linha de pesquisa: Poder e Processos Comunicacionais. Orientador: Prof. Dr. Zanei Ramos Barcellos

Brasília  
Fevereiro de 2026



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

**COMUNICAÇÃO DEMOCRÁTICA E *ACCOUNTABILITY*: O USO DE MÍDIAS  
SOCIAIS DIGITAIS POR UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS EM  
CONTEXTOS DE CRISE INSTITUCIONAL (2019–2022)**

ANDRÉIA DE ALMEIDA MARQUES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília/UnB como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre. Linha de pesquisa: Poder e Processos Comunicacionais.

**Banca examinadora**

---

Prof. Dr. Zanei Ramos Barcellos (UnB) - Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Rafiza Luziani Varão Ribeiro Carvalho (UnB)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Mirna Tonus (UFU)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Fernanda Vasques Ferreira (UFMT)

Brasília  
Fevereiro de 2026

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela condução durante todo o processo de realização deste Mestrado, provendo a sabedoria e o discernimento necessários para o alcance desta etapa de conclusão.

Agradeço às professoras Mirna Tonus e Rafiza Varão pelas valiosas contribuições e pelo olhar atento a este trabalho. Um agradecimento especial à professora Fernanda Vasques pela presença constante, pela amizade e por ter sido uma conselheira essencial em minha trajetória acadêmica.

Ao meu orientador, professor Zanei Barcellos, agradeço pelo apoio, acompanhamento dedicado e prontidão em todas as etapas desta pesquisa. Sua atuação foi fundamental para a concretização deste resultado.

Agradeço profundamente ao apoio do meu pai, José Marques, à bênção recebida de minha mãe, Vitória Marques (in memoriam), e a todos os familiares que estiveram presentes e me apoiaram ao longo deste processo.

“A diluição das fronteiras, viabilizada pelas novas tecnologias comunicacionais e da informação, intensificou vertiginosamente a interação entre os diversos atores sociais que compõem os públicos de interesse das organizações e instituições, obrigando-as a repensarem seus paradigmas de gestão e de relacionamento”.

(Kunsch, 2020, p. 87)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar como as universidades públicas no Brasil utilizam as plataformas de mídias sociais digitais para se comunicar com a sociedade, especialmente em contextos de desafios institucionais, promovendo engajamento, *accountability* e fortalecimento democrático. A pesquisa adota uma abordagem metodológica mista, de caráter bibliográfico, exploratório, descritivo e de campo, articulando análise quantitativa de métricas de engajamento e análise qualitativa de entrevistas semiestruturadas, integradas por meio da triangulação metodológica. O estudo empírico concentrou-se na análise de métricas de postagens publicadas no YouTube e no Instagram da Universidade de Brasília (UnB), da Universidade de São Paulo (USP) e da Universidade Federal da Bahia (UFBA), no período de 2019 a 2022, bem como nas entrevistas com profissionais da área de comunicação dessas instituições. A análise de conteúdo permitiu identificar estratégias, desafios e percepções institucionais sobre o uso das plataformas digitais em contextos de crise e ataques simbólicos às universidades públicas. Com o uso da triangulação metodológica, os dados empíricos e teóricos foram articulados, ampliando a consistência interpretativa dos resultados. As evidências sugerem que as mídias sociais digitais são reconhecidas como espaço estratégico para a defesa institucional, o diálogo com a sociedade e promoção de práticas associadas à *accountability*. Contudo, aponta para limites estruturais e condicionamentos algorítmicos, que restringem o alcance, o engajamento e a efetividade de práticas comunicacionais. Assim, o uso qualificado dessas plataformas pode contribuir para o fortalecimento da comunicação democrática das universidades públicas, desde que sustentado por planejamento estratégico, leitura crítica do ambiente digital e investimentos contínuos no aperfeiçoamento da comunicação institucional.

**Palavras-chave:** comunicação democrática; *accountability*; universidades públicas; mídias sociais digitais; comunicação institucional.

## ABSTRACT

This study aims to identify how public universities in Brazil utilize digital social media platforms to communicate with society, especially within contexts of institutional challenges, promoting engagement, accountability, and democratic strengthening. The research adopts a mixed-methods approach, characterized as bibliographic, exploratory, descriptive, and field-based, articulating quantitative analysis of engagement metrics and qualitative analysis of semi-structured interviews, integrated through methodological triangulation. The empirical study focused on the analysis of post metrics published on YouTube and Instagram by the University of Brasília (UnB), the University of São Paulo (USP), and the Federal University of Bahia (UFBA) between 2019 and 2022, as well as interviews with communication professionals from these institutions. Content analysis allowed for the identification of strategies, challenges, and institutional perceptions regarding the use of digital platforms in contexts of crisis and symbolic attacks on public universities. Through the use of methodological triangulation, empirical and theoretical data were articulated, enhancing the interpretative consistency of the results. Evidence suggests that digital social media are recognized as strategic spaces for institutional defense, dialogue with society, and the promotion of practices associated with accountability. However, the study points to structural limits and algorithmic constraints that restrict the reach, engagement, and effectiveness of communication practices. Thus, the qualified use of these platforms can contribute to strengthening the democratic communication of public universities, provided it is sustained by strategic planning, a critical reading of the digital environment, and continuous investment in the improvement of institutional communication.

**Keywords:** democratic communication; accountability; public universities; Digital social media; institutional communication.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema de recomendação.....	35
Figura 2 – Interação entre usuários.....	40

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de seguidores no YouTube e Instagram das universidades analisadas.....	64
Tabela 2 – Quantitativo de postagens analisadas por plataforma (2019–2022) .....	64
Tabela 3 – Taxa de engajamento por inscrição e visualização – YouTube.....	71
Tabela 4 –Taxa de visualização por inscritos – YouTube.....	71
Tabela 5 –Taxa de engajamento – Instagram.....	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Publicações mais curtidas do YouTube (2019–2022) .....	67
Quadro 2 – Publicações mais curtidas do Instagram (2019–2022).....	68
Quadro 3 – Publicações não curtidas do YouTube (2019–2022) .....	68
Quadro 4 – Publicações com menor número de curtidas no Instagram (2019–2022) .....	68
Quadro 5 – Categoria e subcategorias de análise das entrevistas.....	76
Quadro 6 – Dados do YouTube com cálculo de taxa de engajamento (por inscritos; por visualização e visualização por inscritos) .....	127
Quadro 7 – Dados do Instagram com cálculo de taxa de engajamento (engajamento por seguidores) .....	134
Quadro 8 – Síntese de sentido com base nas subcategorias.....	144

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de posts (2019–2022) .....	65
Gráfico 2 – Engajamento e visualização no YouTube e Instagram em relação às referências.	73

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>COMUNICAÇÃO PÚBLICA: DEMOCRACIA E <i>ACCOUNTABILITY</i></b> .....	<b>17</b>
2.1	COMUNICAÇÃO DEMOCRÁTICA E AS PLATAFORMAS DE MÍDIAS SOCIAIS .....	21
2.2	INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA COMUNICAÇÃO POR PLATAFORMAS DE MÍDIAS SOCIAIS .....	26
2.3	YOUTUBE E INSTAGRAM: OS ALGORITMOS POR TRÁS DAS REDES .....	31
2.3.1	Engajamento .....	37
2.3.2	Mídias sociais: engajamento e métricas .....	39
<b>3</b>	<b>UNIVERSIDADE PÚBLICA E SOCIEDADE</b> .....	<b>43</b>
3.1	A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES.....	46
3.2	COMUNICAÇÃO: CRISE, IMAGEM E REPUTAÇÃO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA ..	52
<b>4</b>	<b>PERSPECTIVA METODOLÓGICA DA PESQUISA EMPÍRICA</b> .....	<b>58</b>
4.1	YOUTUBE E INSTAGRAM: COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	63
4.1.1	Engajamento das universidades – UnB, USP e UFBA – com seus públicos .....	69
4.1.2	Análise geral dos dados.....	73
4.2	ENTREVISTAS: COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	74
4.2.1	Estratégias e desafios na comunicação por meio de plataformas de mídias sociais digitais	77
4.2.2	Comunicação, <i>accountability</i> , democracia e plataformas de mídias sociais digitais .....	82
4.2.3	Avaliação e percepção sobre a comunicação nas plataformas digitais.....	87
4.2.4	Análise geral das entrevistas .....	91
4.3	TRIANGULAÇÃO METODOLÓGICA.....	93
4.3.1	Engajamento social nas mídias sociais digitais em cenários de crise.....	94
4.3.2	Estratégias, táticas e desafios na comunicação institucional .....	100
4.3.3	Comunicação democrática e <i>accountability</i> .....	104
4.3.4	Síntese interpretativa da triangulação metodológica .....	107
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>109</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>115</b>
	APÊNDICE A – DADOS DO YOUTUBE .....	127
	APÊNDICE B – DADOS DO INSTAGRAM .....	134
	APÊNDICE C – QUADRO SÍNTESE .....	144
	APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	165
	APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	167

## 1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento das mídias digitais, aumentou consideravelmente a possibilidade de participação do público nos assuntos noticiados e os cidadãos passaram a ter acesso a informações que não tinham por meio dos suportes tradicionais de comunicação. A comunicação como um direito humano, art. XIX da Declaração Universal de Direitos Humanos (DUDH) de 1948 (Organização das Nações Unidas, 1948) e como direito constitucional, art. 220 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), deve ter como aliada a comunicação no sentido de ampliar o acesso dos cidadãos às informações de interesse público. Assim, as plataformas de mídias sociais digitais<sup>1</sup> podem ser ferramentas importantes para promover melhores condições de cidadania, assegurando aos indivíduos o direito de participar ativamente do debate público. Nesse contexto, essas plataformas podem desempenhar um papel estratégico na comunicação entre as universidades públicas e a sociedade, ampliando a interação dos cidadãos em pautas de interesse social relacionadas às instituições de ensino superior. Além disso, possibilita maior visibilidade às contribuições acadêmicas, científicas e culturais das universidades públicas, evidenciando seu impacto no desenvolvimento social, econômico, tecnológico e cultural do Brasil. Partindo desse pressuposto, o tema que deu origem ao recorte desta pesquisa foi “Comunicação democrática: uso de plataformas de mídias sociais por universidades públicas para promover a comunicação com a sociedade”.

Dessa forma, compreende-se que a comunicação constitui uma condição essencial para o exercício pleno da democracia e da cidadania, assim como que a ampliação do acesso às informações foi potencializada pelo avanço da tecnologia digital. Segundo Paulino, Guazina e Oliveira (2016), o uso das novas tecnologias favorece a aproximação com o público e pode transformar esses espaços em meios de comunicação capazes de transmitir credibilidade e confiança. Para os autores, o termo *accountability*<sup>2</sup>, embora ainda não tenha uma tradução exata no Brasil, emerge com o propósito de garantir que as informações sejam veiculadas de maneira ética e responsável.

Para delinear com maior clareza os caminhos que orientariam a pesquisa, o estudo iniciou-se com o levantamento do estado da arte, focado em produções científicas publicadas

---

<sup>1</sup> Nesta pesquisa, os termos “mídias sociais digitais” e “redes sociais digitais” são usados como equivalentes, embora se opte pelo primeiro por enfatizar seu caráter comunicacional e institucional.

<sup>2</sup> Nesta pesquisa, o termo *accountability* é utilizado para se referir à responsabilidade e transparência no contexto da comunicação entre as universidades públicas e a sociedade, enfatizando o papel das instituições em prestar contas de suas ações e decisões de forma acessível e dialogada, conforme Almeida (2016), Coelho (2019), Paulino e Gomes (2019) e McQuail (2010).

entre 2018 e 2023, utilizando como fontes principais o Google Acadêmico e a plataforma Capes. Nesta etapa inicial, foram selecionadas as palavras-chave: comunicação democrática, *accountability*, ataques à universidade pública, plataformas de mídias sociais e algoritmos. O levantamento resultou na identificação de 21 trabalhos científicos, dos quais cinco mencionavam o termo "universidade" e apresentavam em comum as palavras "governança" e "transparência". Contudo, nenhum desses estudos incluía a expressão "ataques à universidade pública".

Diante disso, realizou-se uma segunda busca, utilizando a expressão "ataques às universidades federais". Os resultados iniciais apresentaram seis trabalhos científicos que abordavam os cortes orçamentários nas instituições. No entanto, nenhum deles tratava da perspectiva de diálogo entre as universidades e a sociedade em relação a esse problema. Em terceira busca, utilizando a frase "cortes orçamentários em universidades públicas", foram localizados sete trabalhos que exploravam os impactos e as consequências desses cortes, embora sem avançar na análise de estratégias comunicativas ou relacionais para enfrentar tais desafios.

Para alcançar resultados mais aprofundados nas pesquisas relacionadas ao tema proposto, realizou-se uma quarta busca utilizando as palavras-chave: universidade, comunicação e plataformas digitais. Entre os primeiros resultados identificados, foram selecionados 11 estudos que abordavam o uso das plataformas digitais pelas universidades. A maioria dessas pesquisas concentrou-se no campo do ensino e da aprendizagem, enquanto apenas um trabalho direcionou sua análise para o uso das mídias sociais sob a perspectiva da comunicação pública e da atuação institucional das universidades.

Com base no estado da arte apresentado, identificou-se a pertinência de desenvolver uma pesquisa que explore a comunicação democrática e o uso estratégico das plataformas de mídias sociais pelas universidades públicas como ferramentas para promover um diálogo efetivo com a sociedade. Este estudo busca oferecer novas perspectivas sobre a comunicação pública no ambiente digital, investigando estratégias que reforcem a interação entre as instituições e a sociedade, fundamentadas nos princípios democráticos. Em um cenário marcado por ataques à ciência e à educação, a universidade pública é convocada a aprimorar sua comunicação estratégica como um meio de consolidar e fortalecer sua legitimidade social.

Conforme o exposto, o problema central da pesquisa é: como as universidades públicas no Brasil utilizam as plataformas de mídias sociais digitais para se comunicar com a sociedade, especialmente em contextos de desafios institucionais, promovendo engajamento, *accountability* e fortalecimento democrático? A hipótese da pesquisa sugere que as

universidades públicas brasileiras têm utilizado as plataformas de mídias sociais digitais, como YouTube e Instagram, como ferramentas estratégicas para estabelecer diálogo com a sociedade, promovendo engajamento e fortalecendo a sua imagem institucional. Por meio dessas plataformas, as universidades buscam responder aos desafios institucionais e contribuir para o fortalecimento democrático, utilizando estratégias de conscientização, mobilização social e transparência em sua comunicação.

Essa abordagem evidencia a relevância das mídias sociais digitais como espaço estratégico para a comunicação institucional, especialmente em contextos de desafios à legitimidade das universidades públicas. Diante disso, o objetivo geral da pesquisa é identificar como as universidades públicas no Brasil utilizam as plataformas de mídias sociais digitais para se comunicar com a sociedade, especialmente em contextos de desafios institucionais, promovendo engajamento, *accountability* e fortalecimento democrático.

A pesquisa delineou três objetivos específicos: 1. Verificar o engajamento da sociedade, por meio de interações como curtidas e comentários, em publicações de universidades públicas do Brasil no YouTube e Instagram, relacionadas aos ataques a estas instituições. 2. Identificar as estratégias empregadas pelas universidades públicas no uso das plataformas de mídias sociais para estabelecer o diálogo com a sociedade. 3. Analisar como as plataformas de mídias sociais digitais podem contribuir para uma comunicação que promova *accountability* e fortalecimento democrático.

Para delimitar a pesquisa, adotou-se o critério de incluir instituições classificadas entre as 20 melhores universidades públicas do Brasil, conforme o Shanghai Ranking (2024). Entre elas, as universidades selecionadas para a amostra da pesquisa empírica são três: uma do Centro-Oeste, uma do Sudeste e uma do Nordeste. Essa escolha visa delimitar o fenômeno de estudo e proporcionar uma visão mais abrangente do objeto pesquisado.

A pesquisa se justifica pela relevância das universidades públicas no desenvolvimento científico, tecnológico, político, cultural e social no Brasil. Entre 2019 e 2022, contudo, essas instituições enfrentaram um período de grandes desafios, marcado por cortes orçamentários que comprometeram seu pleno funcionamento, ataques à sua autonomia, e acusações infundadas de serem locais de "balbúrdia", amplificadas pela disseminação de informações falsas em diversos meios de comunicação, especialmente nas mídias sociais digitais. Nesse contexto, torna-se crucial analisar como as universidades têm utilizado as plataformas de mídias sociais como estratégia de comunicação para promover o diálogo com a sociedade.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram selecionadas a Universidade de Brasília (UnB), a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Federal da Bahia (UFBA), três

instituições que figuram entre as melhores do Brasil. No Shanghai Ranking (2024), a USP foi classificada como a melhor universidade do Brasil e da América Latina, enquanto a UnB ocupa nessa classificação a 11ª posição e a UFBA a 14ª. No Ranking Universitário Folha (RUF) de 2024, a USP ocupa o primeiro lugar, com 63.977 alunos matriculados e 267 cursos ofertados; a UnB está em oitavo lugar, com 40.498 alunos matriculados em 130 cursos; e a UFBA figura na 18ª posição, com 41.817 alunos matriculados e 126 cursos (RUF, 2024). As plataformas escolhidas para a análise são o YouTube e o Instagram, que, segundo o DataReportal (2025, Brasil), lideram o número de usuários no país.

As plataformas de mídias digitais são meios de comunicação amplamente acessíveis, atingindo uma grande parcela da população. De acordo com o DataReportal (2025, Brasil), 67,8% da população brasileira é usuária de mídia social. Nesse contexto, Paulino, Guazina e Oliveira (2016) argumentam que, quando exploradas de maneira ética e responsável, as plataformas digitais podem desempenhar um papel importante na promoção da informação, formação e interação dos cidadãos em questões de interesse social. Segundo os autores, o uso das novas tecnologias facilita a aproximação com o público, transformando esses espaços em canais de comunicação capazes de transmitir credibilidade e confiança.

Do ponto de vista social, esta pesquisa visa contribuir para a reflexão sobre a importância de as universidades estabelecerem um vínculo mais estreito com a população, de modo que os assuntos relacionados a essas instituições sejam discutidos como pautas de interesse público. Nesse sentido, Jenkins (2013) aponta que, na contemporaneidade, as redes sociais são os meios mais eficazes para alcançar a população, especialmente a juventude.

Esta pesquisa adota uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Do ponto de vista dos objetivos, caracteriza-se como exploratória e descritiva, enquanto, no que diz respeito aos procedimentos, configura-se como uma pesquisa bibliográfica e de campo. Para o levantamento das informações, foram utilizadas duas técnicas principais: o levantamento de dados provenientes de mídias sociais digitais e a aplicação de entrevistas semiestruturadas. O método de análise adotado foi a triangulação, que permitiu integrar e validar os dados coletados a partir de diferentes fontes.

O trabalho está estruturado de forma a abordar, inicialmente, os conceitos fundamentais que sustentam a pesquisa, com foco em comunicação pública, democracia e *accountability*. No capítulo 2, são discutidos os desafios e possibilidades da comunicação democrática e da *accountability* no contexto das plataformas de mídias sociais, enfatizando o papel da inteligência artificial e dos algoritmos que regem redes como YouTube e Instagram. Além disso, são exploradas questões relacionadas ao engajamento e às métricas, essenciais para

compreender a dinâmica de interação nessas plataformas. Esta etapa da pesquisa é sustentada por contribuições de autores como McQuail (2010), Almeida (2016), Gillespie (2018), Poell, Van Dijck e Nieborg (2020), Recuero (2019), D'Andréa (2020) e Fisher (2022).

O capítulo 3 é dedicado à relação entre universidade e sociedade, destacando a importância da comunicação institucional para a legitimação social das universidades públicas, especialmente em contextos de crise. Esta etapa contou com as contribuições de autores como Kunsch (1992; 1996; 1997; 2006; 2019; 2020), Bueno (1998; 2019; 2021), Curvello (2009), Cunha (2016), Fonseca (2018), Barichello (2019) e Almeida *et al.* (2022). O capítulo 4, por sua vez, apresenta a perspectiva metodológica adotada, escrevendo em detalhes os procedimentos, e técnicas utilizadas no desenvolvimento da pesquisa, bem como a análise e interpretação dos dados empíricos.

De modo geral, a pesquisa evidencia que as mídias sociais digitais têm sido incorporadas pelas universidades públicas brasileiras como espaços estratégicos de comunicação institucional, principalmente em períodos de crise. Os resultados sugerem que essas plataformas podem contribuir para práticas comunicacionais mais democráticas, ao ampliar a visibilidade institucional, favorecer o diálogo com a sociedade e fortalecer mecanismos de *accountability*, como transparência, prestação de contas e responsividade. Entretanto, também revela limites estruturais e condicionamentos algorítmicos que tensionam estas práticas, indicando que a comunicação democrática e a *accountability* no ambiente digital não se realizam de forma automática, mas dependem de planejamento estratégico, leitura crítica das plataformas e fortalecimento institucional da comunicação pública das universidades.

## 2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA: DEMOCRACIA E *ACCOUNTABILITY*

A comunicação é um fenômeno necessário para o desenvolvimento de relações na sociedade. É uma necessidade vital dos seres humanos, pois a partir do momento em que nasce, toda pessoa necessita interagir com outras pessoas. Contudo, Martino (2001) adverte que a comunicação não se restringe à transmissão de mensagens, mas envolve um processo complexo de construção de significados e de interação social. “[...] o termo comunicação exprime a totalidade do processo que coloca em relação duas (ou mais) consciências” (Martino, 2001, p. 17). O autor destaca que a comunicação ganha visibilidade quando “[...] deixa de ser uma prática imediata e constitutiva da consciência humana ou das relações interpessoais, para se tornar um exercício coletivo enquanto estratégia de poder” (Martino, 2001, p. 19).

Na contemporaneidade, os meios de comunicação são ferramentas indispensáveis no processo de desenvolvimento e consolidação da cidadania, não havendo como falar de democracia e cidadania de forma isolada da comunicação. Desse modo, entende-se que a comunicação desempenha um papel importante para a democracia. Conforme Temer e Tondato (2008, p. 78):

[...] é inegável que a imprensa, e particularmente os jornais, contribuíram para o aparecimento de uma “opinião pública” e para o fortalecimento de esferas públicas ou espaços para debate popular, eventualmente formatando agendas de discussões ou dando visibilidade a questões antes acessíveis apenas aos membros do governo ou das elites governantes.

Nessa perspectiva, quanto ao conceito de público, considera-se aquilo que é comum a um grupo de pessoas, parte de uma coletividade e não daquilo que é privado ou de posse de uma só pessoa. É o que asseveram Paulino, Guazina e Oliveira (2016, p. 55): “Enquanto substantivo, a palavra público remete à ideia de conjunto ou grupo de pessoas, normalmente com gostos ou interesses comuns, razão pela qual pode ser usada como sinônimo de audiência ou auditório”. Para os autores, aquilo que é público afeta o interesse de uma coletividade. Nesse sentido, a comunicação pública deve ser compreendida como aquela que remete ao interesse geral, ao interesse de todos. Como destacam Paulino, Guazina e Oliveira (2016, p. 56), “[...] os conceitos de serviço público e de comunicação pública recolhem do vocábulo público(a) um princípio de universalidade que se inspira nesta significação genérica de ser-se de todos e para todos”.

A comunicação pública, como aquilo que tem caráter público, deve ser uma garantia do Estado, conforme o art. 220 da Constituição Federal de 1988: “a manifestação do pensamento,

a criação, a expressão e a informação, sob qualquer forma, processo ou veículo não sofrerão qualquer restrição, observado o disposto nesta Constituição” (Brasil, 1988). No parágrafo § 5º do art. 220 da Constituição, dispõe-se que “os meios de comunicação social não podem, direta ou indiretamente, ser objeto de monopólio ou oligopólio” (Brasil, 1988).

Para Temer e Tondato (2008), a comunicação é importante para a vida social, no entanto, ela também está presente em sociedades não democráticas. Desse modo, as autoras ponderam que a comunicação não é uma garantia à cidadania. Para além das questões relativas à democracia, a propriedade e o controle dos meios de comunicação também são fatores a serem considerados. “A comunicação pública é da lógica política e ocorre quando Estado, sociedade e mídias ingressam num debate sobre temas relacionados ao interesse público, à política pública ou a decisões políticas que interferem na vida das pessoas e na organização social” (Weber, 2017a, p. 4).

Segundo Silva e Paulino (2003, p. 1), “a mídia faz parte de uma esfera pública e, como tal, não pode estar dissociada dos ideais de justiça e de interesse público”. Para os autores, a cidadania é cooperativa e participativa. Nessa perspectiva, os meios de comunicação são democráticos a partir do momento em que os cidadãos podem exercer o direito da livre expressão e participação nas discussões dos assuntos de interesse público, interagindo com o veiculado na mídia e também contribuindo para a formulação de novas pautas. Weber (2017b, p. 42) compreende que “os temas de interesse público (próprios da democracia) que marcam as relações e diálogos são abordados por instituições, públicos em redes e cidadãos capazes de determinar linhas de tensões públicas e privadas, em disputa na esfera de visibilidade pública”.

Nesse sentido, vale destacar as contribuições de Kaplún (2023) sobre os processos participativos, que favorecem a formulação de políticas públicas e a implementação de ações efetivas voltadas para o benefício da sociedade. A comunicação com a sociedade é fundamental para promover a participação cidadã na tomada de decisões de interesse público, tornando o público coparticipante de decisões e ações voltadas para o impacto coletivo. Segundo Kaplún (2023, p. 20, tradução nossa), “esta forma de organização favorece a atuação de múltiplos atores comunitários no espaço público, descentraliza a tomada de decisões e permite maior transparência na gestão governamental”<sup>3</sup>. Para o autor, a democracia participativa fortalece tanto a descentralização quanto a transparência na gestão pública. Ele também enfatiza que os processos participativos podem assumir diferentes formatos, denominados por ele como

---

<sup>3</sup> Esta forma de organización favorece el accionar de múltiples actores de la comunidad en el espacio público, descentraliza la toma de decisiones y permite una mayor transparencia de la gestión gubernamental.

dispositivos de participação, os quais têm como objetivos informar, consultar, deliberar, propor e decidir. Para alcançar esses objetivos, é fundamental que a comunicação seja clara e estruturada, com a implementação de mecanismos que assegurem a transparência na gestão e minimizem interpretações equivocadas das informações divulgadas.

De acordo com Paulino e Gomes (2019), o termo *accountability* surgiu a fim de assegurar que as informações veiculadas sejam éticas e responsáveis, que os veículos de comunicação, empresas e órgãos como comunicadores forneçam conteúdos verdadeiros e tenham a responsabilidade de prestar contas de suas atividades. Mas o que significa *accountability*? Para Paulino e Gomes (2019), esse é um termo para o qual ainda não existe uma tradução própria, contudo, evidências indicam que está vinculado com questões de responsabilidade social. McQuail (2010, 175, tradução nossa) define *accountability* da mídia como: “todos os processos voluntários ou involuntários pelos quais a mídia responde direta ou indiretamente à sociedade e àqueles imediatamente afetados pela qualidade e/ou consequências da publicação”<sup>4</sup>.

Conforme Coelho (2019), a construção do conceito *accountability* está relacionada ao amadurecimento da democracia e da cultura política, e à formação dos atores responsáveis pela administração dos serviços públicos. “Quando aplicado à mídia, o conceito de *accountability* considera não apenas as práticas do serviço público, já que pode ser abordado a partir da responsabilização e prestação de contas dos veículos e empresas de comunicação a diversos atores da sociedade” (Coelho, 2019, p. 34).

McQuail (2010) esclarece que responsabilidade difere de *accountability*. A responsabilidade são as obrigações e expectativas direcionadas aos meios de comunicação, enquanto a *accountability* são os processos pelos quais os meios de comunicação são chamados a fazer a prestação de contas para a sociedade. O autor fala sobre dois modelos de *accountability*: *liability model* e *answerability model*. *Liability model* está relacionada aos danos que publicações da mídia podem causar para indivíduos ou para a sociedade, incorrendo em medidas que envolvem penalidades materiais impostas pelo direito privado ou público. *Answerability model* relaciona-se ao diálogo da mídia com os usuários. Conforme McQuail (2010, p. 177, tradução nossa), este modelo é o que mais se aproxima dos ideais democráticos, “[...] geralmente mais consistente com as ideias de democracia participante e provável de

---

<sup>4</sup> Is all the voluntary or involuntary processes by which the media answer directly or indirectly to the society and those immediately affected for the quality and/or consequences of publication.

incentivar a diversidade, a independência e a criatividade de expressão”<sup>5</sup>. Almeida (2016, p. 284) esclarece que a ideia de *accountability* nas instituições participativas brasileiras está inteiramente relacionada com a ideia de controle. O controle parte do Estado para a sociedade civil e da sociedade para o Estado. “Os representantes da sociedade civil influenciam e julgam a atuação do Estado ao mesmo tempo que precisam estar sujeitos ao controle da sociedade”.

Na contemporaneidade, a Internet e, de modo mais específico, as plataformas de mídias sociais se tornaram um espaço de aproximação do Estado com a sociedade, podendo proporcionar a interação dialógica entre as partes. Nesse sentido, Almeida (2016) assevera que esses ambientes digitais podem ser trabalhados de modo estratégico para favorecer o diálogo com um público diversificado, viabilizando a efetividade da *accountability*.

As plataformas e ferramentas de comunicação virtuais têm recebido cada vez mais atenção por parte dos teóricos da democracia, no sentido de compreender o seu papel estruturador na mobilização e comunicação entre membros de organizações da sociedade, governos e população em geral (Almeida, 2016, p. 286).

Castells (2013) é um dos teóricos que dá atenção especial às plataformas de mídias sociais digitais, considerando-as como espaços em que o cidadão tem autonomia de exercer a liberdade de organização social e com poder de voz para participar do debate público, para fortalecer os movimentos sociais na construção de uma sociedade democrática. “As redes sociais digitais oferecem a possibilidade de deliberar sobre e coordenar as ações de forma amplamente desimpedida” (Castells, 2013, p. 19).

De início, eram uns poucos, aos quais se juntaram centenas, depois formaram-se redes de milhares, depois ganharam o apoio de milhões, com suas vozes e suas buscas internas de esperança, confusos como eram, ultrapassando as ideologias e a publicidade para se conectar com as preocupações reais de pessoas reais na experiência humana real que fora reivindicada. Começou nas redes sociais da internet, já que essas são espaços de autonomia, muito além do controle de governo e empresas – que, ao longo da história havia monopolizado os canais de comunicação como alicerces de seu poder (Castells, 2013, p. 9-10).

De acordo com Almeida (2016), as plataformas digitais podem ajudar no esclarecimento das questões políticas, facilitam o acesso à informação para aqueles que dificilmente as teriam pelos meios tradicionais de comunicação e promovem maior aproximação do público, podendo facilitar a interação. Castells (2013, p. 32) reafirma: “O legado dos movimentos sociais em rede terá sido afirmar a possibilidade de reaprender a conviver. Na verdadeira democracia”. Kaplún

---

<sup>5</sup> [...] generally most consistent with ideas of participant democracy and most likely to encourage diversity, independence and creativity of expression.

(2023) concorda que as plataformas digitais têm potencialidades que podem colaborar para o envolvimento do cidadão. No entanto, ele ressalta que não basta somente ter o acesso às plataformas digitais, é preciso ter habilidades necessárias para utilizá-las.

Conforme apontam os autores, a comunicação pública desempenha um papel fundamental ao integrar as potencialidades das plataformas digitais no fortalecimento do diálogo entre instituições e sociedade. Essa integração, contudo, exige um olhar crítico sobre o uso dessas ferramentas, pois, além do acesso, é necessário assegurar que as práticas comunicativas promovam a inclusão, transparência e participação efetiva dos cidadãos nos processos democráticos. Sob essa ótica, a comunicação democrática se apresenta como conceito que conecta os princípios da comunicação pública às dinâmicas das mídias sociais digitais, ampliando as possibilidades de interação e engajamento em um ambiente caracterizado por algoritmos, fluxos informacionais e desafios relacionados à *accountability* institucional.

## 2.1 COMUNICAÇÃO DEMOCRÁTICA E AS PLATAFORMAS DE MÍDIAS SOCIAIS

Esta seção apresenta reflexões sobre as plataformas de mídias sociais com base em olhares diversos, considerando as contribuições positivas ou negativas dessas plataformas para uma comunicação democrática. Van Dijck, Poell e De Wall (2018) consideram que as redes sociais digitais fazem parte de um campo que agrega uma diversidade de plataformas online.

As novas mídias alteram as formas de participação política, pois proporcionam uma comunicação horizontal, realidade não alcançada com as mídias tradicionais. A convergência das mídias tradicionais para o formato digital foi uma necessidade que surgiu com a evolução da internet e da tecnologia digital. Com isso, foram derrubadas grande parte das barreiras que distanciam as mídias dos cidadãos (Freitas; Mainieri, 2014). Jenkins (2013) ressalta que os velhos meios de comunicação não foram substituídos, mas transformados pela introdução de novas tecnologias, “[...] as velhas e novas mídias colidem, onde mídia corporativa e mídia alternativa se cruzam, onde o poder do produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis” (Jenkins, 2013, p. 30). Agora são as mídias digitais que envolvem o cidadão de modo que ele não precisa ir ao encontro da mídia, pois, onde estiver, é cercado por uma gama de informações e meios de interação.

Os avanços dos meios de comunicação tecnológicos permitem que o cidadão esteja conectado a todo momento, em qualquer lugar que esteja; a esse fenômeno chama-se “ubiquidade”. Pavlik (2014, p. 160) afirma que “no contexto da mídia, ubiquidade implica que qualquer um, em qualquer lugar, tem acesso potencial a uma rede de comunicação interativa

em tempo real”. Todos podem acessar as informações e, mais do que somente um receptor, podem também participar e contribuir com conteúdo para compartilhamento. “O conteúdo gerado por cidadãos em um mundo globalmente conectado pode ter um papel central para complementar o conteúdo jornalístico e midiático produzido profissionalmente” (Pavlik, 2014, p. 159).

Os dispositivos móveis surgem como estimuladores da participação e interação dos cidadãos nos conteúdos veiculados. Estando conectados às redes e com acesso a informações que antes não tinham com a grande mídia, os cidadãos se sentem livres para interagir nas redes. Com o acesso livre às informações, passam a ter a liberdade de participar mais ativamente dos assuntos de interesse social, não mais somente como receptores. Conforme Évora (2023, p. 69): “A ampliação do espaço público para a esfera digital acabou por originar novas formas de interação social com recursos a infraestruturas de sentido social cada vez mais sofisticadas [...]”. Para o autor, “as redes sociais abriram novas possibilidades de desenvolvimento de interação entre os sujeitos políticos e os cidadãos [...], facilita às pessoas a oportunidade de se associarem a outros com quem partilhem interesses, encontrar novas fontes de publicação de conteúdo e opinião” (Évora, 2023, p. 69).

A comunicação democrática pressupõe o direito de participação dos cidadãos no debate de assuntos que são relevantes ao interesse público. Para Weber (2017a, p. 6), “a participação da sociedade no debate sobre temas de interesse público qualifica a democracia”. Conforme a autora, a democracia acontece com a participação da sociedade no debate público, em que as plataformas de mídias sociais podem ser meios a serem utilizados para a ampliação do debate. Entretanto, D'Andréa (2020, p. 18) ressalta que “as plataformas não são meras intermediárias em que a sociedade se faz visível e a partir das quais interações sociais podem ser estudadas, mas sim ambientes que condicionam a emergência de um social”. Salaverría (2016, p. 158, tradução nossa) aponta que o livre acesso às notícias jornalísticas “[...] estará ao alcance das pessoas em todo momento e lugar, e se adaptará automaticamente a seus interesses e necessidades de informação”<sup>6</sup>. Nesse sentido, no entanto, a comunicação democrática pelas plataformas sociais pode não ser efetiva, considerando que a adaptação das notícias aos interesses pessoais tende a impossibilitar o usuário de ter o acesso completo à informação.

Em geral, nas plataformas digitais, as informações são personalizadas por meio do processamento algorítmico de dados coletados dos usuários. Isso favorece que o usuário

---

<sup>6</sup> [...] estará - al alcance de las personas en todo momento y lugar, y que se acomoda (rá) automáticamente as sus intereses y necesidades informativas.

permaneça mais tempo navegando nas redes sem muitos esforços, pois nem precisa buscar por conteúdos, os próprios algoritmos se encarregam de mostrar na tela do usuário postagens adaptadas aos gostos pessoais. Nessa perspectiva, as plataformas de mídias sociais, em vez de promover o debate público, passam a induzir as pessoas ao afastamento do debate público. Para Van Dijck (2019), desta forma, empresas como Facebook e Google “[...] controlam o mercado de publicidade e a distribuição de notícias personalizadas”. A autora esclarece que:

Os dados são recursos transformados em mercadorias pelo processamento algorítmico. No entanto, o problema é que os processos sociais e econômicos estão ocultos nos algoritmos, nos modelos de negócios e nos fluxos de dados que não estão abertos ao controle democrático. Assim, a ideologia do neoliberalismo define a arquitetura da nossa sociedade conectiva. Uma arquitetura que não deixa espaço para setores públicos, valores públicos e espaço público (Van Dijck, 2019).

Desse modo, Van Dijck, Poell e De Wall (2018) ressaltam que os usuários das plataformas digitais, entre eles: governos, instituições públicas, privadas e cidadãos, precisam entender o processo de funcionamento dessas plataformas. Além disso, cabe aos governos uma responsabilidade ainda maior na regulamentação dessas novas plataformas de comunicação. D'Andréa (2020, p. 32) expõe que não dá para acompanhar as ações dos algoritmos, “não se pode inspecionar seu funcionamento, e, mesmo tendo acesso ao seu código-fonte, é improvável que se possa efetivamente examinar todas as ações possíveis”.

As plataformas de mídias sociais funcionam por meio da inteligência artificial (IA), em que os algoritmos são projetados para aprender com base nas experiências dos usuários, em inglês *machine learning*, de modo que cada vez mais a rede vai se adaptando aos interesses particulares do usuário, posicionando-o em uma realidade limitada a informações de interesse pessoal (Fisher, 2022). “A atenção recai no ‘entre’ que há na relação entre produtores de conteúdo e usuários das plataformas, que se refere ao domínio tecnológico que configura algoritmicamente a ‘realidade’ publicizada, por um lado, e interpretada, pelo outro” (Kegler; Luz; Pozobon, 2021, p. 7). A aceitação de uma notícia como verdadeira passa a estar relacionada à convicção do usuário e não à comprovação por fatos. Assim, as ações não refletidas nas plataformas de mídias sociais, ou até mesmo propositais de compartilhamento de informações, podem tornar esses meios propícios à disseminação de desinformação. Kegler, Luz e Pozobon (2021, p. 8) afirmam que: “Essa dinâmica favorece a disseminação de informações falsas, enviesadas ou a manipulação de dados com intenção duvidosa”.

Em relação às *fake news*, as universidades e pesquisadores do Brasil têm demonstrado esforços na promoção de pesquisas e trabalhos para combater a disseminação de informações

falsas na internet. Nesse sentido, Kegler, Luz e Pozobon (2021, p. 13) apontam uma importante ação, a criação, em setembro de 2020, da Rede Nacional de Combate à Desinformação (RNCD), “que reúne pesquisadores, projetos, coletivos e instituições de todo o Brasil no combate à desinformação. [...] composta por projetos de *fact-checking*, de monitoramento de *fake news*, observatórios, grupos de pesquisas e revistas acadêmicas”. Segundo os autores, o combate à desinformação é necessário para fortalecer e sustentar a democracia.

O enfrentamento às informações falsas passou também a ser uma preocupação das plataformas de mídias sociais, principalmente com o avanço das *fake news* nas eleições de Donald Trump, em 2016; fenômeno que se repetiu no Brasil nas eleições de 2018 (D'Andréa, 2020). No Brasil, a disseminação de desinformação se estendeu durante todo o mandato do presidente Jair Bolsonaro, entre os principais focos de ataque estavam as universidades públicas, instituições científicas e os jornais. As informações falsas que circulavam tendiam para um objetivo comum: colocar em descrédito a veracidade das comprovações científicas.

Nos últimos anos, ocorreu um vasto crescimento da circulação da desinformação no Brasil, utilizando-se das plataformas de mídias sociais, uma realidade a ser combatida. Entretanto, no país ainda não existe uma legislação que seja capaz de regulamentar as plataformas de mídias sociais, e as crescentes demandas que surgem na esfera digital. Em 2014, foi estabelecida a Lei nº 12.965/2014 (Marco Civil da Internet), que, embora seja importante como a primeira lei com a exclusividade de regular o uso da internet no país, não tem mecanismos suficientes para a atual demanda e as rápidas mudanças no cenário digital. Nesse sentido, pode-se dizer que a regulamentação das plataformas digitais é necessária também para a preservação da democracia.

Diante da necessidade de apontar respostas para o problema da disseminação de desinformação, o senador Alessandro Vieira (PSDB-RS) apresentou o Projeto de Lei 2.630/2020 - Lei Brasileira de Liberdade, Responsabilidade e Transparência na Internet, conhecido como "PL das *Fake News*". Entre as propostas do Projeto de Lei, visa criar mecanismos de combate à disseminação de desinformação nas redes sociais, estabelecendo regras de moderação e transparência de conteúdos por parte das empresas de mídias sociais digitais. O projeto foi aprovado no Senado em junho de 2020. Ao chegar à Câmara dos Deputados, o Projeto de Lei passou por modificações. Conforme Haje (2022), para a elaboração do texto, o relator do projeto na Câmara, deputado Orlando Silva (PCdoB-SP), realizou reuniões com líderes da Câmara, representantes dos Poderes Executivo e Judiciário; ouviu representantes das empresas e da sociedade civil; e discutiu com líderes do Senado, com o autor da proposta e com o relator da proposta no Senado.

De acordo com pesquisa do Senado Federal, realizada em novembro de 2022, pelo menos 76% da população brasileira foi exposta a informações possivelmente falsas sobre política no segundo semestre daquele ano. Em relação à incidência de desinformação sobre política nas redes sociais, 89% dos entrevistados relataram ter tido contato com notícias que acreditaram ser falsas. Entre os usuários de aplicativos de mensageria, como WhatsApp e Telegram, 67% afirmaram ter acessado conteúdos que consideram desinformativos. Esse número chega a 83% entre os usuários de outras redes sociais, como Facebook, Instagram e YouTube (Nóbrega, 2023).

Em entrevista ao Jornal da USP, o professor Rafael Mafei disse que o nome “PL das *Fake News*” ficou em segundo plano, foi transformado em um texto para regulamentar a responsabilidade de plataformas, como uma atualização do Marco Civil da Internet (Pacheco, 2023). Na versão analisada do projeto, a palavra desinformação aparece três vezes: no art. 27, inciso I, prescreve que, conta de pessoa jurídica do poder público, deve “disponibilizar mecanismo acessível e destacado para qualquer usuário reportar desinformação” (Brasil, 2020); no art. 30, do dever do Estado na prestação da educação, inclui campanhas para evitar a desinformação; e no art. 33, inciso X, cabe ao Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br): “promover estudos e debates para aprofundar o entendimento sobre desinformação, e o seu combate, no contexto da internet e das redes sociais” (Brasil, 2020).

As plataformas reagiram contra a aprovação do Projeto de Lei, que tinha previsão de ser votado na Câmara dos Deputados na primeira semana de maio de 2023, mas foi retirado da pauta. O Google gastou mais de R\$670 mil em anúncios contrários à PL das *Fake News*, veiculados principalmente no Facebook e no Instagram (Fonseca, 2023). Entre os principais pontos de crítica do Google e da Meta ao Projeto de Lei estão: a responsabilidade das plataformas na remoção de conteúdos que promovam o cometimento de crimes contra o Estado Democrático de Direito, a obrigação de os provedores serem representados por pessoas jurídicas no Brasil, e a remuneração de conteúdos jornalísticos. Pacheco (2023) aponta que os anúncios do Google buscavam influenciar e criar uma imagem desfavorável ao projeto, sugerindo que ele colocaria em risco a liberdade de expressão e o direito à privacidade. A estratégia do Google levantou discussões sobre o poder e a influência das grandes corporações na formulação de leis e na regulação das plataformas digitais no Brasil.

Tomasevicius, em entrevista ao jornal Valor, destacou a importância de as plataformas digitais respeitarem os direitos fundamentais e realizarem a gestão de conteúdos, identificando e mitigando materiais potencialmente nocivos, como exemplos já criminalizados, tal qual o racismo (Maia, 2024). Ele também observou que o Projeto de Lei nº 2.630/2020 incorporou

diversas propostas, apontando que os danos causados pelas *fake news* não afetam "apenas" os usuários, mas também tornam o próprio Estado uma vítima (Maia, 2024).

## 2.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA COMUNICAÇÃO POR PLATAFORMAS DE MÍDIAS SOCIAIS

As discussões sobre inteligência artificial (IA), embora tenham ganhado destaque na atualidade devido aos avanços tecnológicos, têm uma longa trajetória de debates que remontam a várias décadas. Desde os primeiros conceitos teóricos, como o Teste de Turing proposto por Alan Turing em 1950, até as abordagens contemporâneas de aprendizado de máquina e redes neurais, a IA tem sido um campo de intenso estudo e reflexão. A complexidade das implicações éticas, sociais e econômicas associadas ao desenvolvimento da IA tem motivado uma contínua análise crítica, que se intensifica à medida que surgem novas tecnologias.

Turing (1950) explora o conceito de inteligência com uma pergunta: “As máquinas podem pensar?” Entretanto, considera uma ação um tanto perigosa e prefere reformular a pergunta em formato de um jogo, ao que chama de “Jogo da Imitação”. No jogo, utilizam-se três pessoas, podendo ser um homem (A), uma mulher (B) e um interrogador que pode ser homem ou mulher (C). O objetivo do jogo é que o interrogador, que fica em uma sala separada, identifique quem é homem ou mulher com base em rótulos estabelecidos, como: qual o tamanho do seu cabelo? O jogador (B) dá respostas verdadeiras e o jogador (A) dá respostas na tentativa de confundir o jogador (C), replicando comentários do jogador (B). Turing (1950, p. 434, aspas do autor, tradução nossa) questiona:

‘o que acontecerá quando uma máquina fizer o papel de A neste jogo?’ O interrogador decidirá erroneamente com a mesma frequência quando o jogo é jogado assim como quando o jogo é jogado entre um homem e uma mulher. Essas perguntas substituem nosso original, ‘As máquinas podem pensar?’<sup>7</sup>

Na substituição do humano pela máquina, sem o interrogador saber qual se trata da máquina ou do humano, a máquina passa no teste se o interrogador não conseguir distinguir quem é quem. Turing (1950) argumenta que, se a máquina for capaz de imitar suficientemente bem o ser humano, ela pode ser considerada “inteligente”. No entanto, ele também levanta questionamentos sobre a possibilidade de uma máquina “pensante”, destacando limitações

---

<sup>7</sup> ‘What will happen when a machine takes the part of A in this game?’ Will the interrogator decide wrongly as often when the game is played like this as he does when the game is played between a man and a woman? These questions replace our original, ‘Can machines think?’

relacionadas a emoções, originalidade e consciência. Para ilustrar essa reflexão, Turing (1950) usa o exemplo do processo educativo de uma criança, comparando-o ao aprendizado das máquinas.

Não podemos esperar encontrar uma boa criança-máquina na primeira tentativa. É preciso experimentar ensinar uma dessas máquinas e ver como ela aprende. Pode-se então tentar outra e ver se é melhor ou pior. Há uma conexão óbvia entre esse processo e a evolução, pelas identificações (Turing, 1950, p. 456, tradução nossa)<sup>8</sup>.

Dessa forma, Turing (1950) defende que, em vez de programar respostas pré-definidas, o ideal seria criar máquinas capazes de evoluir por meio das experiências, semelhante ao processo de aprendizado humano, ao que ele chama de “*random method*” (método aleatório). Ele sugere que, se as máquinas passarem no “Jogo da Imitação”, poderão alcançar níveis de inteligência comparáveis aos seres humanos. Complementando esta visão, Santaella (2021) aponta que as pesquisas em inteligência artificial passaram a buscar inspirações nas redes neuronais do cérebro humano. No entanto, ela ressalta que, durante décadas, as limitações tecnológicas impediram a obtenção dos resultados desejados. “Isso começou a se dar de poucos anos para cá, devido também ao *big data*, o aumento gigantesco da velocidade, volume e variedade de dados amalhados nas redes que, aliado ao incremento funcional das redes neurais, conduziu à explosão da IA” (Santaella, 2021, local. 232). A autora destaca um consenso entre especialistas de que a inteligência artificial envolve a simulação por sistemas típicos de inteligência humana.

Han (2022) esclarece que o Big Data e a inteligência artificial alcançam um nível capaz de influenciar o comportamento humano em camadas abaixo do limiar da consciência. O regime de informação captura elementos pré-reflexivos, pulsionais e emocionais do comportamento, que são anteriores às ações de consciência. Essa capacidade de acessar e manipular dimensões inconscientes do comportamento humano exemplifica como o avanço da tecnologia e das mídias digitais transformaram os meios de comunicação, resultando na criação de um novo regime de poder em que a dominação passa a ser mediada pela informação.

Paralelamente, Fisher (2022) discute o papel central das grandes empresas de tecnologia, especialmente as localizadas no Vale do Silício, na evolução das mídias sociais digitais e na implementação da inteligência artificial nessas plataformas. Ele revela como os líderes da indústria de tecnologia enaltecem a IA como uma inovação transformadora que

---

<sup>8</sup> We cannot expect to find a good child-machine at the first attempt. One must experiment with teaching one such machine and see how well it learns. One can then try another and see if it is better or worse. There is an obvious connection between this process and evolution, by the identifications.

contribuirá para a cura de doenças e automatização de processos criativos, chegando a comparar com a eletricidade ou o fogo em termos de impacto. Os *chatbots* da IA podem substituir profissionais de diversas áreas, podendo alterar os modos de entender a vida, afetando as experiências humanas. Ao analisar os fatos, Fisher (2022) critica o uso indiscriminado dos algoritmos de IA por grandes empresas de tecnologia que priorizam o engajamento dos usuários visando lucros, frequentemente negligenciando implicações éticas e sociais.

As discussões apresentadas por Fisher (2022) relacionam-se a um cenário mais amplo descrito por Van Dijck (2019), que aborda a plataformação da sociedade, ou seja, a integração das plataformas online com as estruturas sociais. Para a autora, áreas como transporte, saúde, educação e jornalismo passaram a depender quase completamente das infraestruturas digitais oferecidas por gigantes da tecnologia dos Estados Unidos, Google (Alphabet), Amazon, Facebook, Apple e Microsoft. Essas empresas estruturaram suas plataformas com base em três princípios: a coleta massiva dos dados (dataficação), a transformação dos dados em produtos e serviços (mercantilização) e o uso dos algoritmos para tomada de decisões. Como resultado, pessoas e instituições tornam-se cada vez mais dependentes dessas plataformas, consolidando um modelo de controle digital que impacta a sociedade em múltiplos níveis.

Conforme a definição de Lemos (2021, p. 195), “a dataficação é a tradução de intenções, ações, reflexos, sentimentos em dados operacionalizáveis para gerar novas ações preditivas (coletivas ou individuais) a partir de coleta extensiva de informações”. O autor enfatiza como a dataficação da vida social, em que as pessoas são submetidas a processo de vigilância contínua, impacta na privacidade, na autonomia e na própria subjetividade humana, em que os indivíduos são tratados como um conjunto de dados. Ele evidencia que “a dataficação é o procedimento básico da sociedade de plataformas” (Lemos, 2021, p. 196). Para o autor, as pessoas se tornam reféns dos controladores dos dados, perdendo o direito de participação na decisão de questões que são do interesse público.

Couldry e Mejias (2019) explicam como o colonialismo da vida humana está sendo executado por meio dos dados em função do capitalismo:

Se o colonialismo histórico anexou territórios, os seus recursos e os organismos que neles trabalharam, a tomada de poder do colonialismo de dados é mais simples e profunda: a captura e o controle da própria vida humana por meio da apropriação dos dados que podem ser extraídos dela para obter lucro. Se isso estiver certo, assim como o colonialismo histórico criou o combustível para a eventual ascensão do capitalismo industrial, também o colonialismo de dados está abrindo caminho para um capitalismo

baseado na exploração de dados. A vida humana está literalmente sendo anexada ao capital (Couldry; Mejias, 2019, local. 126, tradução nossa)<sup>9</sup>.

Os autores exploram a ideia de como os dados coletados em escala global se tornaram uma nova forma de colonização, assim como as antigas colônias eram exploradas para a extração de recursos naturais. Hoje, as grandes corporações tecnológicas capturam os dados das atividades cotidianas das pessoas, transformando em um novo recurso para o capitalismo (Couldry; Mejias, 2019). “[...] nada disso seria possível sem mudanças radicais nos últimos trinta anos nas infraestruturas de comunicação, especificamente a incorporação de sistemas de computador na vida humana em muitos níveis”<sup>10</sup> (Couldry; Mejias, 2019, local. 135, tradução nossa). Os autores destacam que as implicações éticas e políticas desse processo não são apenas uma questão de privacidade, mas uma transformação profunda das estruturas sociais e culturais.

De acordo com Kaufman e Santaella (2020), os algoritmos da inteligência artificial nas plataformas de mídias sociais dificultam a compreensão do mundo por parte do usuário, ficando limitado a uma realidade bastante restrita. Isso acontece porque as informações são organizadas pela IA, utilizando o processo de *deep learning* (aprendizado profundo), que acontece com a apreensão dos dados fornecidos pelo usuário. Através dos indicadores capturados do usuário, os algoritmos filtram as informações conforme as preferências do usuário, deixando-o em uma situação confortável de passividade.

O Facebook disponibiliza diversos recursos que permitem ao usuário interferir no sistema de filtragem de conteúdo. Com certa frequência, o próprio Facebook publica *posts* incentivando o usuário a configurar as suas preferências (postura ativa na relação com a plataforma). Naturalmente, a simples movimentação do usuário fornece indicadores aos algoritmos (Kaufman; Santaella, 2020, p. 7).

As autoras defendem a necessidade de o usuário interferir nos filtros dos algoritmos, contudo, o processo só é possível por meio da formação educacional que capacita o ser humano para o exercício do pensamento crítico. Pois, “o que as companhias de tecnologia - Facebook, Google - mostram é o que o usuário quer ver, e não o que o usuário ‘deveria ver’” (Kaufman, 2020, p. 67636).

---

<sup>9</sup> If historical colonialism annexed territories, their resources, and the bodies that worked on them, data colonialism’s power grab is both simpler and deeper: the capture and control of human life itself through appropriating the data that can be extracted from it for profit. If that is right, then just as historical colonialism created the fuel for industrial capitalism’s eventual rise, so too is data colonialism paving the way for a capitalism based on the exploitation of data. Human life is quite literally being annexed to capital.

<sup>10</sup> None of this would be possible without radical changes over the past thirty years in communication infrastructures, specifically the embedding of computer systems in human life at many levels.

De acordo com Fisher (2022), os algoritmos que regem as mídias sociais funcionam quase que de modo autônomo. Como “um engenheiro na equipe de algoritmos do YouTube disse ao Wall Street Journal: ‘Não temos que pensar tanto’. Com o algoritmo cuidando das coisas, ‘é só alimentá-lo com dados brutos e deixar que ele descubra’” (Fisher 2022, local. 2284). Para o autor, a aplicação da IA reconfigura a forma como a sociedade interage, consome informações e até mesmo compreende a realidade, criando uma verdadeira “máquina do caos”, difícil de ser controlada. Diante do caos, Fisher (2022) defende a necessidade urgente de regulamentações para o uso da IA nas plataformas de mídias sociais.

Bauman, em entrevista ao EL País (Brasil) publicada em 9 de janeiro de 2016, afirma que “as redes sociais são uma armadilha” Segundo o autor, para que exista o diálogo é necessário falar com quem pensa diferente, entretanto, as redes sociais promovem mais o fechamento aos próprios egos, “[...] onde o único som que escutam é o eco de suas próprias vozes, onde o único que veem são os reflexos de suas próprias caras. As redes são muito úteis, oferecem serviços muito prazerosos, mas são uma armadilha” (Bauman, 2016 *apud* Querol, 2016). Segundo Kaufman (2020), as redes sociais digitais tendem a privar os usuários de conteúdos de qualidade e destaca que a principal crítica ao sistema de inteligência das redes sociais é a formação de “bolhas”, em que as relações sociais são homogêneas, conceituando como “homofilia” (gostar dos iguais), mantendo as pessoas em círculos fechados.

Entre as consequências causadas pelos algoritmos de IA das plataformas de mídias sociais, estão as consequências políticas e sociais, entre elas a erosão da democracia e a ampliação dos movimentos extremistas. Os algoritmos são projetados para maximizar o engajamento, que em grande medida promovem conteúdos polarizadores, influenciam as emoções, percepções e interações sociais que alimentam a divisão e a desinformação (Fisher, 2022).

Os algoritmos de inteligência artificial trabalham em um constante aperfeiçoamento, o que torna os conteúdos cada vez mais personalizados, dificultando a concretização da democracia. Pariser (2012) aponta que só existe democracia quando as pessoas pensam além dos seus interesses particulares. Para ele: “A democracia exige que os cidadãos enxerguem as coisas pelo ponto de vista dos outros; em vez disso, estamos cada vez mais fechados em nossas próprias bolhas” (Pariser, 2012, p. 112). O autor considera ainda que, ao oferecer um universo distinto e paralelo, os algoritmos isolam os indivíduos, limitando-os a uma realidade distorcida e impedindo que tenham uma percepção clara do mundo. As bolhas criadas pelos filtros provocam consequências diretas na sociedade “[...] que surgem quando uma massa de pessoas começa a viver uma existência filtrada” (Pariser, 2012, p. 14).

O campo da comunicação é onde se localiza a pretensão do domínio das empresas que são gerenciadas com o objetivo de manter os usuários sob seu controle por mais tempo. Nesse contexto, a esfera pública é dominada pelas plataformas sociais, ambiente onde circula a desinformação, conteúdos enviesados sem controle democrático e previsão legal (Pocino, 2021). Assim, as mesmas tecnologias que foram vistas como sinal de esperança de democratização da comunicação (Castells, 2013), acabam contribuindo para o enfraquecimento das instituições democráticas, à medida que as plataformas de mídias sociais se tornam vulneráveis, sob controle e abuso de grandes corporações que não têm compromisso com a ética e o bem-estar da sociedade.

Para entender completamente o que aconteceu, também precisamos examinar como a dinâmica social humana, a conectividade digital onipresente e os modelos de negócios dos gigantes da tecnologia se combinam para criar um ambiente onde a desinformação prospera e até mesmo informações verdadeiras podem confundir e paralisar em vez de informar e esclarecer (Tufekci, 2018).

Tufekci (2018) aponta para a necessidade de se repensar o papel das mídias e estabelecer mecanismos de regulação a fim de reduzir os seus efeitos negativos na sociedade. Por exemplo, Pocino (2021) evidencia que uma das maiores preocupações sociais no campo da comunicação é a potencialidade do impacto da IA nos algoritmos na formulação de conteúdos falsos. Para Santaella (2021), diante das mudanças aceleradas e assustadoras da sociedade, é fundamental o pensamento crítico para não se perder nas “brumas” da desinformação. Entretanto, a autora não compartilha de um pensamento pessimista sobre a IA, mas espera que, de algum modo, a inteligência artificial possa contribuir para o desenvolvimento de sentimentos positivos, algo que a humanidade precisa de maneira urgente nos dias de hoje.

### 2.3 YOUTUBE E INSTAGRAM: OS ALGORITMOS POR TRÁS DAS REDES

Para Fisher (2022), existe uma crença propagada no Facebook (hoje Meta) de que passar tempo na Internet torna as pessoas mais felizes, faz bem à mente e torna o mundo melhor. De modo que, engenheiros que trabalham nas empresas de tecnologia, embora conheçam o funcionamento e potencialidade dos algoritmos que regem as plataformas de mídias sociais, preferem ignorar os possíveis riscos para os usuários e para a sociedade como um todo. Segundo ele, os grandes empresários da tecnologia souberam explorar a fragilidade psicológica do ser humano para construir seus grandes impérios.

A tecnologia das redes sociais exerce uma força de atração tão poderosa na nossa psicologia e na nossa identidade, e é tão predominante na nossa vida, que transforma o jeito como pensamos, como nos comportamos e como nos relacionamos uns com os outros (Fisher, 2022, local. 226).

Gillespie (2018) reflete sobre o papel que têm as plataformas de mídias sociais de moderar o que é publicado nas redes. Embora as plataformas proporcionem alguns benefícios, como dar oportunidades de as pessoas se organizarem em redes, os riscos tendem a ser grandes. Para o autor, pensar em uma plataforma verdadeiramente aberta é uma fantasia. “A fantasia de uma plataforma verdadeiramente ‘aberta’ é poderosa, ressoando com noções profundas e utópicas de comunidade e democracia – mas é apenas isso, uma fantasia. Não há plataforma que não imponha regras, até certo ponto”<sup>11</sup> (Gillespie, 2018, p. 15, tradução nossa). As mídias sociais tornaram-se ambientes de elevada circulação de conteúdos ilegais, que tendem a causar danos a usuários ou à sociedade. De forma que as plataformas assumiram o papel de guardiões da web, com o desafio de saber quando, como e por que intervir, determinando o que seria aceitável ou proibido. No entanto, ignoram tal moderação e, por meio dos algoritmos, privilegiam algumas postagens em relação a outras (Gillespie, 2018).

Gillespie (2018) enfatiza que as plataformas querem se eximir da responsabilidade legal e social que cabe às empresas de mídias, a ponto de Mark Zuckerberg declarar que o Facebook não seria uma empresa de mídia. As plataformas se colocam como um ambiente de hospedagem, passando aos usuários a mensagem de que são livres para produzir seus conteúdos. A adesão a essa mensagem faz com que o usuário tenha autoconfiança em agir nesse ambiente como bem pretender, porque não é capaz de perceber que existem regras. Essa visão de ausência de regras e leis não é somente de quem comete atos “ilegais”, mas também de pessoas que sofrem danos e não sabem como proceder, porque não sabem que poderiam recorrer a soluções que são oferecidas pelas próprias plataformas. Gillespie (2018) observa que o poder moderador exercido pelas plataformas é desigual e muitas vezes opaco. Há usuários que conhecem e até burlam os mecanismos de moderação, enquanto outros se deparam com barreiras inesperadas ou inconsistentes nas regras aplicadas. Assim, as normas impostas pelas plataformas acabam sendo mais eficazes para alguns grupos do que para outros, evidenciando a complexidade da governança das mídias digitais e seus dilemas éticos.

O autor considera que a moderação das plataformas não é algo fácil, existem muitos desafios. Por exemplo, o debate sobre as plataformas acontece em grande medida nos extremos,

---

<sup>11</sup> The fantasy of a truly “open” platform is powerful, resonating with deep, utopian notions of community and democracy—but it is just that, a fantasy.<sup>21</sup> There is no platform that does not impose rules, to some degree.

alguns criticam as plataformas por serem permissivas e outros já a criticam por intervir demais, removendo materiais considerados legítimos. As demandas dos usuários são diversificadas, diferentes culturas, valores e expectativas. Mas, olhando do ponto de vista econômico, o que no final importa para as plataformas é manter o maior número possível de usuários conectados, investindo grande parte do seu tempo. “Mas mesmo nesse sentido, as plataformas enfrentam uma faca de dois gumes: pouca curadoria e os usuários podem sair para evitar o ambiente tóxico que se instalou; muita moderação, e os usuários também podem ir, rejeitando a plataforma como muito intrusiva ou muito anti-séptica”<sup>12</sup> (Gillespie, 2018, p. 27, tradução nossa).

Gillespie (2018) argumenta que as empresas alavancam suas receitas com a mineração dos dados dos usuários: dos conteúdos postados, dos perfis criados, das buscas de pesquisa, das interações com outras pessoas. Em cada ação nas redes, as pessoas vão deixando rastros. Tudo isso é coletado, e esses dados são usados para melhor direcionar as publicidades, além de vendidos para outras empresas. O autor evidencia que “a moderação está lá desde o início, e sempre; no entanto, deve ser amplamente repudiada, escondida, em parte para manter a ilusão de uma plataforma aberta e em parte para evitar a responsabilidade legal e cultural”<sup>13</sup> (Gillespie, 2018, p. 31, tradução nossa). O autor esclarece que a moderação é uma parte invisível, porém fundamental para a forma como as plataformas exercem o poder. Desse modo, a moderação não é uma questão de remover conteúdos inadequados, mas de manter as pessoas conectadas com fins comerciais.

O papel de supervisionar as postagens nas plataformas, em grande parte, é exercido por profissionais de empresas terceirizadas. Fisher (2022) aponta que alguns profissionais terceirizados do Facebook estavam notando o crescimento exaustivo de postagens que desrespeitavam as regras permitidas: “[...] as postagens estavam crescendo nos matizes de ódio, conspiração e extremismo. E perceberam que quanto mais incendiária era a postagem, mais a plataforma a espalhava” (Fisher 2022, local. 116). Esse fato estava sendo um padrão que se expandia em diversos países. Os relatórios dessas descobertas foram encaminhados para os superiores da empresa, no entanto, os supervisores não receberam nenhuma resposta sobre o assunto. Para o autor, havia um grande descaso por parte do Facebook quando, em entrevista, ele questionava sobre os riscos que as plataformas ofereciam. As respostas que ele recebia eram

---

<sup>12</sup> But even in this sense, platforms face a double- edged sword: too little curation, and users may leave to avoid the toxic environment that has taken hold; too much moderation, and users may still go, rejecting the platform as either too intrusive or too antiseptic.

<sup>13</sup> Moderation is there from the beginning, and always; yet it must be largely disavowed, hidden, in part to maintain the illusion of an open platform and in part to avoid legal and cultural responsibility.

vagas. “Era um retrato curiosamente incompleto do funcionamento do Facebook. Muitos na empresa pareciam quase ignorar que os algoritmos e o *design* da plataforma moldavam propositalmente as experiências e os estímulos dos usuários e, portanto, os próprios usuários” (Fisher, 2022, local. 160).

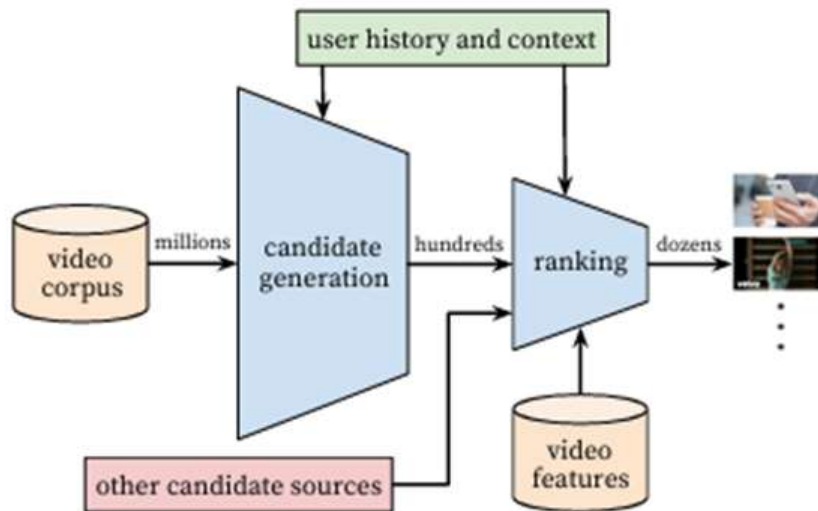
As plataformas mostram conteúdos que maximizam o tempo do usuário na internet. Isso acontece por meio da exploração de um ponto vulnerável da psicologia humana que se encontra na “dopamina” (substância química neurotransmissora), essa substância é liberada em pequenas quantidades pelo cérebro quando a pessoa supre alguma necessidade básica. As mídias sociais agem nesse ponto, oferecendo atividades prazerosas com vários níveis de recompensas, que vão desde o olhar para uma foto, comentar em algum conteúdo, receber respostas, e se envolver em alguma mobilização e até incentivar atos ilícitos e catastróficos (Fisher, 2022).

Na internet, a plataforma age como um intermediário que não é visto. Ela decide quais dos seus comentários distribuir a quem e em qual contexto. Sua próxima postagem pode aparecer para pessoas que vão amar e aplaudir, ou para pessoas que vão odiar e vaiar, ou para nenhuma. Você nunca saberá, pois as decisões que a plataforma toma são invisíveis. Tudo que você sabe é que pode ouvir aplausos, vaias ou grilos (Fisher, 2022, local. 498).

Gillespie (2018) argumenta que a moderação de conteúdo é uma prática necessária, mas precisa ser transparente e responsável, principalmente considerando o grande poder dessas empresas sobre o que é visível e invisível no espaço digital. Nesse sentido, Fisher (2022) analisa como as mídias sociais moldam o comportamento humano, tornando-o refém, vulnerável e dependente de suas recomendações, em que ativamente, a percepção da realidade e o comportamento do usuário vão sendo moldados. O autor também alerta para os perigos de um sistema que valoriza o engajamento a qualquer custo, muitas vezes em detrimento da verdade e do bem-estar da sociedade.

Covington, Adams e Sargin (2016) demonstram como o YouTube utiliza estratégias de aprendizagem profunda para recomendar vídeos a mais de um bilhão de usuários espalhados por diversos países ao redor do mundo. Esse processo é ilustrado na Figura 1, que apresenta o sistema composto por duas redes neurais: uma para geração de candidatos e outra para classificação. A rede de geração de candidatos seleciona um número inicial de vídeos que podem ser relevantes para o usuário. Já a classificação corresponde ao processo de ranqueamento dos vídeos, selecionando aqueles que serão mais atrativos e, portanto, exibidos ao usuário.

Figura 1 – Sistema de recomendação



Fonte: Covington, Adams e Sargin (2016, p. 192).

A Figura 1 apresenta o sistema de recomendação em que é realizado o processo de seleção dos vídeos, de milhões para centenas e dezenas que serão apresentados ao usuário. O sistema é treinado, utilizando as várias interações do usuário, como o histórico de vídeos assistidos, pesquisas, engajamento com curtidas, comentários e compartilhamentos, tempo assistido, e também informações demográficas. São esses dados que permitem aos algoritmos aprenderem as preferências dos usuários, possibilitando que as recomendações sejam adaptadas conforme os padrões de comportamento e interesses pessoais (Covington; Adams; Sargin, 2016). “Os sistemas de aprendizado de máquina geralmente exibem um viés implícito em relação ao passado porque são treinados para prever o comportamento futuro a partir de exemplos históricos”<sup>14</sup> (Covington; Adams; Sargin, 2016, p. 193, tradução nossa). Para os autores, as *deep neural networks* (redes neurais profundas) permitem maior personalização, que resulta no aumento significativo das métricas de engajamento dos usuários, como o tempo de visualização e o número de cliques que cada vídeo recebe. Essas estratégias vão apurando cada vez mais a qualidade na seleção de conteúdos aceitos e preferidos pelo usuário.

Sobre o sistema de recomendação do Instagram, a página da plataforma deixa explícita qual é o seu propósito. “Queremos que você aproveite ao máximo seu tempo no Instagram e acreditamos que usar tecnologia para personalizar sua experiência é a melhor maneira de alcançar esse objetivo” (Mosseri, 2021). Conforme consta na página, são vários algoritmos, classificadores e processos que o Instagram utiliza para alcançar os seus objetivos. Cotter

<sup>14</sup> Machine learning systems often exhibit an implicit bias towards the past because they are trained to predict future behavior from historical examples.

(2019) argumenta que os algoritmos são os principais responsáveis por determinar a visibilidade dos conteúdos, são eles que ajustam quais as postagens vão aparecer no *feed*. A exemplo de outras plataformas, o Instagram não apresenta todos os detalhes de como a plataforma funciona. Muitos usuários não têm a noção de que os algoritmos estão agindo nos bastidores, como determinantes da experiência online.

Cotter (2019) descreve que o Instagram é como um “jogo de visibilidade”, no qual os influenciadores tentam maximizar o seu alcance e engajamento, mas se veem constantemente desafiados pelas alterações nos algoritmos que controlam as postagens que serão vistas pelos usuários. A autora refere-se a “jogar com o sistema”, mencionando usuários que, com base em conhecimentos do sistema algorítmico, buscam alcançar determinados resultados. Contudo, se o uso da plataforma se desvia do que foi determinado pelos engenheiros, os resultados podem não ser interpretados de modo significativo pelos algoritmos. Para a autora, “se a população de influenciadores, de fato, representa alguns poucos privilegiados, sua influência na cultura da mídia social – e na cultura em geral à medida que sangra na vida ‘real’ – pode perpetuar ideologias e valores hegemônicos existentes”<sup>15</sup> (Cotter, 2019, p. 909, tradução nossa). Assim, o grau de conhecimento do usuário sobre os algoritmos pode ajudar a ganhar mais visibilidade, mas o controle permanece com a plataforma.

Poell, Van Dijck e Nieborg (2020) analisam as três dimensões da plataformização de redes como o YouTube e o Instagram: infraestruturas de dados, mercados e governança. A primeira dimensão se refere à base técnica e tecnológica, que inclui a infraestrutura digital na qual as plataformas são constituídas e operam. O “[...] desenvolvimento de infraestruturas de dados tem sido apreendido por meio da noção de dataficação, referindo-se às maneiras pelas quais as plataformas digitais se transformam em dados, práticas e processos que historicamente escaparam à quantificação” (Poell; Van Dijck; Nieborg, 2020, p. 6). A segunda dimensão são os mercados - meios pelos quais as plataformas geram lucro. O “[...] rearranjo das relações de mercado está intrinsecamente conectado à dimensão anterior da dataficação” (Poell; Van Dijck; Nieborg, 2020, p. 6). A terceira dimensão é a governança, nela incluem-se as políticas e diretrizes de uso, que controlam as interações entre usuários, produtores de conteúdo e as próprias plataformas.

Os autores apontam que, muitas vezes, as plataformas, ao empregar os seus instrumentos de governança, causam confrontos com leis e normas regulatórias de países. O poder que as

---

<sup>15</sup> If the population of influencers does, indeed, represent a privileged few, their influence on social media culture and culture more generally as it bleeds into “real” life—may perpetuate existing hegemonic ideologies and values.

plataformas concentram em suas mãos exige uma reflexão profunda sobre a importância da regulação. Nesse sentido, “a plataformação só pode ser regulada de forma democrática e efetiva pelas instituições públicas se entendermos os principais mecanismos em ação nesse processo” (Poell; Van Dijck; Nieborg, 2020, p. 8). Assim, torna-se indispensável o fortalecimento do papel das instituições públicas para garantir uma regulação que contemple os interesses coletivos e assegure a proteção da democracia.

### 2.3.1 Engajamento

O termo engajamento é comumente utilizado na contemporaneidade como a interação dos usuários em publicações de mídias sociais digitais. Bastos (2020) assevera que este sentido de engajamento parte da concepção do pensamento dominante. O autor considera a importância de aprofundar o sentido epistemológico do termo. Nessa perspectiva, esta pesquisa recorre a alguns teóricos para uma compreensão mais aprofundada sobre “engajamento”, evitando a sua aplicação baseada no senso comum. O objetivo é embasar o conceito em reflexões teóricas que possam sustentar de forma consistente o propósito da pesquisa. Recorrendo a Williams (2005), compreende-se que termos que recaem no consentimento comum estão relacionados à dominação de uma determinada classe. Gramsci (1978) relaciona o uso de termos do senso comum como estratégia das classes dominantes para a manutenção do poder, assim, a sociedade é dominada não apenas pela força, mas também pelo consenso estabelecido pelo pensamento dominante.

O termo “engajamento”, conforme o Dicionário Michaelis (2024) se refere ao:

Envolvimento ativo com as circunstâncias políticas e sociais que (a alguém) se afiguram de extrema importância em determinado momento histórico, e que geralmente são debatidas nas diferentes esferas em que se costumam travar os embates ideológicos (p ex, nos movimentos organizados, nos partidos, nas artes, no jornalismo etc.).

Etimologicamente o termo engajar vem do Francês medieval *engagier*, de *en gage*, “sob compromisso, sob promessa”, de *en*, “fazer”, + *gager*, “compromisso, garantia” (Origem da Palavra, 2024). Conforme Grohmann (2018), a expressão engajamento em português tem relação com o engajamento político, com o processo de transformação social, e com a educação como libertadora. Contudo, o autor aponta que o termo engajamento passou para uma outra ressignificação, o engajamento do público como consumidores de uma marca. “Em que medida que, ao tratar desse engajamento, não se estariam atualizando teorias funcionalistas que

compreendem os sujeitos mais como ‘alvos’ das marcas e empresas midiáticas, que precisam engajar os ‘usuários’ em seus produtos?” (Grohmann, 2018, p. 5).

O autor faz uma discussão com vários estudos, e aponta, por exemplo, que a pesquisa anglo-saxônica, discute o engajamento em relação à mídia, mas o significado dessa relação varia. Alguns estudos conectam práticas midiáticas com outros campos sociais, enquanto outros se concentram na interação entre sujeitos e obras midiáticas. Existe, assim, “distinções em relação ao uso da noção de engajamento entre os que a pensam a partir de uma visão mais ampla, e outros que a concebem estritamente na relação sujeito-obra midiática” (Grohmann, 2018, p. 6).

Jenkins (2013) relaciona o engajamento à forma como os indivíduos participam ativamente da cultura midiática. Ele assevera que na era da convergência midiática o engajamento acontece pela interação dos consumidores com o conteúdo midiático e com outros consumidores. O autor retrata a organização de fãs<sup>16</sup> em comunidades, onde discutem, interpretam e expandem o conteúdo original; ressalta que observou “[...] os fãs saírem das margens invisíveis da cultura popular e irem para o centro das reflexões atuais sobre produção e consumo de mídia” (Jenkins, 2013, p. 40). Um dos exemplos de fãs citados pelo autor, são os fãs da série Harry Potter. Contudo, Grohmann (2018) ressalta que: “Falar em engajamento e não trazer em seu cerne a ação política é um esvaziamento do seu sentido original e uma esterilização teórico-conceitual”.

Recuero (2019) defende o engajamento, na forma em que chama “engajamento social”, ao que diferencia de engajamento por métricas das mídias sociais. “O engajamento social refere-se ao quanto uma marca consegue, em um canal determinado, estimular a sua audiência a interagir, não apenas consigo (marca), mas com a própria audiência e a criar valores e recursos associados à presença de uma comunidade”. Recuero (2019) ressalta que as métricas de audiência, como curtidas e seguidores, têm se tornado menos representativas, devido às mudanças nos algoritmos, presença de robôs, contas falsas e compra de curtidas. A autora aponta que o engajamento social pode ser usado para medir: “métrica de conteúdo”, em que avalia se o conteúdo promove conversa entre as pessoas com a marca, se desperta o interesse pela leitura e a interação por meio de comentário; “métrica de maturidade do grupo e da marca”, observa o suporte do grupo com a marca e a maturidade do canal e do grupo; “métrica de conversação saudável”, essa indica se as conversas são saudáveis, gerando apoio e recursos

---

<sup>16</sup> Na concepção de Jenkins (2013, p. 49) “As culturas dos fãs serão compreendidas aqui como uma revitalização do processo tradicional, em resposta aos conteúdos da cultura de massa”.

para o grupo e a marca. Para Recuero (2019), essas métricas ajudam a entender o relacionamento da marca com os clientes/usuários e como a marca facilita as conversações.

Por outro lado, há outro elemento que é relevante: o engajamento, ou seja, quantos dos usuários que sua página ganha realmente estão engajados com sua marca e com sua mensagem. O engajamento não é simplesmente audiência, mas participação, conversação. Ter mais fãs não significa ter mais fãs engajados, e isso me parece ser um ponto importantíssimo. O engajamento, pra mim, é uma decorrência do envolvimento das pessoas entre si e com a marca como persona. É a construção de laços mais fortes, de capital social naquele espaço e naquela rede. Com isso, a rede deixa de ser só uma rede social e passa a ser um espaço de comunidade, com cooperação entre os atores (Recuero, 2013).

Bastos (2020) considera que o conceito de engajamento é utilizado predominantemente no mundo do trabalho e na comunicação digital para indicar o alinhamento ideológico entre instituições, suas marcas e seus públicos. “Nesse íterim, há uma razão estrutural, econômica, para a limitação do potencial político e engajamento crítico com a mediação da internet e dos SRS”<sup>17</sup> (Bastos, 2020, p. 210). Bastos discute como a evolução histórica do conceito de engajamento, especialmente na arte e na ciência, foi desvirtuada para um sentido corporativo e tecnicista. Ele faz crítica do conceito de engajamento para a acumulação do capital, e destaca a importância do engajamento crítico e da consciência política, influenciado pelo pensamento de Marx e Gramsci, para superar a reprodução ideológica e fomentar um projeto de poder popular.

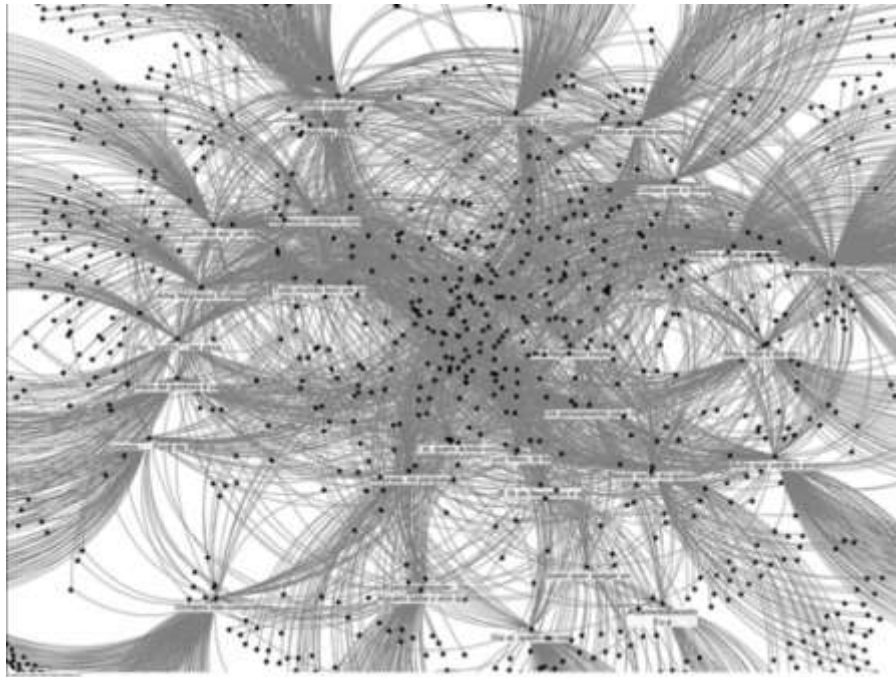
### **2.3.2 Mídias sociais: engajamento e métricas**

Essa seção apresenta reflexões sobre o engajamento como um processo de interação nas mídias sociais. Recuero (2019) distingue o engajamento social das métricas que são oferecidas pelas plataformas (número de curtidas, número de comentários, número de seguidores). Ela considera relevante a participação do público com a marca, a fim de que a rede não seja apenas um espaço de comunicação informativa. A autora explica que a marca gera valor por meio da participação em rede social digital, ao que chama de capital social. O capital social pode ser de dois níveis. O primeiro nível é de conexões mais fracas, em que as pessoas interagem apenas com a marca. O capital social de segundo nível são conexões mais fortes, em que as pessoas interagem com a marca e entre si. Recuero (2019) exemplifica com uma postagem do Facebook, o engajamento social acontecendo no segundo nível, conforme a Figura 2.

---

<sup>17</sup> Sites de redes sociais

Figura 2 – Interação entre usuários



Fonte: Recuero (2019)

Recuero (2019) explica que a Figura 2 representa a interação dos usuários com a marca e entre si. “Ao centro, vemos que há uma série de nós que está interconectado. Esses usuários interagiram em vários *posts* e entre si, e não apenas com a marca” (Recuero, 2019). Essa representação mostra o relacionamento de uma marca com os usuários, em que a marca se posiciona como parte do grupo, facilitando as conversações. O engajamento social vai além das curtidas, pois considera as questões mais qualitativas, conversação, conexão e relacionamento. O engajamento social gera um senso de pertencimento, fortalece os laços sociais, sendo essencial para desenvolver ambientes mais saudáveis. “[...] os atores participam de grupos e redes porque percebem valores constituídos nessas ações, que são acessíveis a eles” (Recuero, 2014, p. 116).

Desenvolver ambientes saudáveis é um desafio a se alcançar nas redes digitais. Conforme Fisher (2022), os algoritmos tendem a impulsionar o engajamento em postagens de viés negativo. Santos (2022) esclarece que, para o engajamento, o que importa é a quantidade de interação, sem levar em consideração se a reação foi positiva ou negativa. “Por exemplo, o uso do botão ‘gostei’ ou ‘não gostei’ no YouTube pouco importa ao algoritmo. Para o excerto matemático, o que importa é a quantidade de pessoas que interagiram com aquele vídeo. É assim que vídeos de conspirações conseguem tamanha projeção” (Santos, 2022, p. 6).

As métricas de engajamento fornecidas pelas plataformas de mídias sociais são utilizadas para medir a interação do dono da conta com os seus seguidores, podendo utilizar estratégias para aperfeiçoar o *feedback* e ganhar mais seguidores, postando conteúdos chamativos (Cotter, 2019). Marwick e Lewis (2017, p. 42) chamam de economia de atenção, “[...] em que o conteúdo mais valorizado é aquele com maior probabilidade de atrair a atenção”. As autoras enfatizam que a mídia no geral faz a opção por conteúdos que tenham mais possibilidade de atrair a atenção dos usuários. “Isso permite que jornais e *blogs* adaptem conteúdo futuro para aumentar suas métricas, incentivando postagens de baixa qualidade, mas de alto desempenho, em vez de jornalismo de alta qualidade” (Marwick; Lewis, 2017, p. 42). Assim, acontece uma adaptação dos conteúdos à lógica dos algoritmos.

Com base em Marwick e Lewis (2017), Covington, Adams e Sargin (2019), Cotter, (2019) e Recuero (2019), as métricas desempenham um papel fundamental para determinar se o conteúdo publicado nas plataformas sociais está tendo visibilidade. As métricas envolvem as interações dos usuários de diversas formas, que podem ser quantificadas e analisadas. Por exemplo, no YouTube, as métricas são utilizadas para medir o quanto os usuários estão interagindo com vídeos e canais. Os algoritmos utilizam o engajamento para sugerir e recomendar conteúdo. As principais métricas incluem: visualização, tempo de exibição, curtidas e descurtidas, comentários, compartilhamentos e número de inscritos.

No Instagram, as métricas de engajamento são utilizadas para medir como os usuários interagem com postagens, *stories*, vídeos, *feed*, entre outros. As métricas incluem: curtidas (embora, como mostra Recuero (2019), o Instagram tenha ocultado para alguns usuários, ainda é um fator importante para a visibilidade do conteúdo pelos algoritmos); comentários; compartilhamento; salvamento; alcance; impressões e *hashtags*. Essas métricas são fundamentais para analisar como os algoritmos priorizam conteúdos e como os criadores ajustam as estratégias para maximizar o engajamento (Marwick; Lewis, 2017; Cotter, 2019; Recuero, 2019).

Um exemplo de cálculo de engajamento no YouTube é o engajamento para cada 1.000 inscritos. Para esse cálculo, seleciona um período e divide o número de curtidas, descurtidas e comentários pela quantidade de inscritos e multiplica por 1.000. No Instagram, calcula-se o número de interações, divide pelo número de seguidores e multiplica por 1000 (Oliveira, 2018). A taxa de engajamento para ser considerada boa no Instagram varia de acordo com o tipo de perfil e setor. Perfil de personalidade pública atinge uma taxa de 5,77% no Instagram. Páginas do setor de educação do ensino superior atingem uma média de 3,57%. Pode ser considerada boa uma taxa de engajamento no Instagram que esteja entre 1% e 5% (Vairo, 2021). No

YouTube, a taxa que pode ser considerada boa varia de 3% a 7%, mas isso também depende de nichos, setores e canais. A média de engajamento fica em torno de 2% no YouTube (HypeAuditor, 2024).

Para fazer o cálculo da taxa de engajamento, pode ser considerado o número total de seguidores de uma conta, ou o número de alcance das postagens. São chamadas de taxa de engajamento pública e taxa de engajamento privada. No cálculo da taxa de engajamento pública, utiliza-se o número total de seguidores da conta. Já para calcular a taxa de engajamento privada, utiliza-se o número de alcance do *post*, essa é a taxa de engajamento real. Nos dois casos, a fórmula utilizada é a mesma: interações (reações + compartilhamentos + comentários + cliques) ÷ alcance ou seguidores x 100 = x% (Dionizio, 2023). Esses cálculos permitem avaliar o desempenho das postagens e a capacidade de engajamento da conta com seu público.

Desse modo, compreender como se dá o engajamento nas plataformas digitais permite refletir sobre os desafios e possibilidades da comunicação institucional no ambiente online. Para instituições públicas, como as universidades, essa presença digital vai além da busca por métricas: está diretamente ligada ao fortalecimento do vínculo com a sociedade. Assim, o próximo capítulo aborda a trajetória histórica das universidades públicas no Brasil, contextualizando seus desafios e destacando o papel estratégico da comunicação institucional na gestão da imagem e reputação dessas instituições, especialmente em contextos de crise.

### 3 UNIVERSIDADE PÚBLICA E SOCIEDADE

A trajetória da universidade no Brasil foi pautada por um caminho de grandes desafios e resistências. Segundo Fávero (2006), a análise sobre as universidades não pode ser feita de forma isolada, pois elas estão intrinsecamente relacionadas aos percalços da sociedade. Esses desafios remontam ao período colonial, quando os jesuítas tentam trazer a universidade para o Brasil, uma iniciativa que foi negada pela Coroa Portuguesa. Naquela época, o ensino superior era uma oportunidade restrita a uma pequena minoria, que podia viajar para a Europa para aprofundar os estudos.

Com a vinda da Família Real para o Brasil, foram criados alguns cursos superiores em escolas profissionalizantes, entre esses, no ano de 1808, foi criado o Curso Médico de Cirurgia na Bahia, que mais tarde, em 1946, se torna Universidade Federal da Bahia (UFBA) e, no mesmo ano, no Rio de Janeiro, foi implantada a Escola Anatômica, Cirúrgica e Médica, que se tornaria a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Os cursos criados a partir de 1808 foram pensados na formação de profissionais que iam atuar no Estado, e não no sentido da produção do conhecimento científico, visando a inovação e o desenvolvimento social. A primeira universidade pública no Brasil foi criada em 1920, quando foi instituída a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), estabelecida pelo Decreto n.º 14.343 de 1920 e amparada pelo Decreto n.º 11.530 de 1915, cinco anos antes de sua criação. Anteriormente, houve tentativas de estabelecer universidades privadas no início do século XX, como a Universidade de Manaus (1909), a Universidade de São Paulo (1911) e a Universidade de Curitiba (1912), todas de curta duração. Após a dissolução da Universidade de Curitiba, seus cursos remanescentes, organizados como faculdades livres, foram incorporados à Universidade Federal do Paraná em 1950 (Cunha, 2016).

A história das universidades, desde a criação até os dias atuais, é marcada por avanços e retrocessos até se constituírem o que é universidade na contemporaneidade. Foram vários os conflitos de interesse na implantação das universidades no Brasil, por exemplo, a criação da Universidade do Distrito Federal (UDF), em 1935, um projeto de Anísio Teixeira. A UDF não teve o apoio do Governo Federal, extinta em 1939, teve seus cursos incorporados à Universidade do Brasil (UB). A UDF, apesar do curto período de existência, deixou um marco na história pela sua proposta de inovação por meio da produção científica. Em 1934, foi criada a Universidade de São Paulo (USP) “[...] por um grupo de intelectuais que se articulava em torno do jornal O Estado de São Paulo, entre os quais se destacava Fernando de Azevedo” (Bottoni; Sardano; Costa Filho, 2013, p. 27). A origem da USP se deu inicialmente pela junção

das faculdades de Direito, da Escola Politécnica, dos cursos de Agronomia, de Medicina e Veterinária, além de institutos estaduais. No ano de 1965, de um projeto que tinha como liderança Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro, nasceu a Universidade de Brasília (UnB).

No período militar, que durou de 1964 a 1985, as universidades passaram por diversos conflitos e sofreram duras repressões. Apesar do cenário de perseguição às universidades, docentes e estudantes mantiveram-se atuantes na mobilização em prol dos interesses das universidades. Segundo Cunha (2016, p. 179): As universidades tiveram uma participação importante no processo de redemocratização do Brasil, “[...] foi, ao mesmo tempo, protagonista ativa e beneficiária do movimento pela redemocratização do país”.

Conforme Marques (2022), no governo dos três primeiros presidentes após a redemocratização - José Sarney, Fernando Affonso Collor de Mello e Fernando Henrique Cardoso (FHC) - não houve investimento significativo na educação superior pública. Ainda que, durante o governo de FHC, tenha ocorrido a criação da Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB 9.394/1996), Severino (2008) considera que a LDB é “minimalista”, pois não contém todas as diretrizes e bases da educação, uma vez que essas se encontram também em leis e decretos anteriores e posteriores à sua aprovação.

A LDB promoveu a abertura para a criação de cursos superiores privados, sobre o que Ésther (2015, p. 204, grifo do autor) ressalta: “em nome do aumento de oportunidades de acesso da população ao ensino superior. É quando, talvez pela primeira vez, o governo fala abertamente em criar um sistema de oferta de *ensino em massa*, evidenciando sua orientação mercadológica”. As reformas do governo FHC seguiram um modelo econômico neoliberal. Para Severino (2008, p. 73), o governo promoveu uma “[...] reforma universitária com vistas à adequação do ensino superior nacional às consígnias do modelo societário capitalista neoliberal, implementado pela elite brasileira, neste quadrante da história do país”.

No início do século XXI, as universidades públicas passaram a contar com maior apoio durante os governos de Luiz Inácio Lula da Silva (2003 a 2010) e de Dilma Vana Rousseff (2011 a 2014). Esses governos foram responsáveis pela criação de programas como Reuni, Sisu e Ciências Sem Fronteiras. Após o impeachment da presidente Dilma Rousseff em 2016, as universidades públicas sentiram-se ameaçadas com a política do presidente em exercício Michel Temer. De acordo com Fonseca (2018), o orçamento destinado às universidades públicas no ano de 2017 comprometeu o seu pleno funcionamento. Nesse período, muitas universidades estavam em fase de execução do plano de expansão de seus campi, de modo que seria impossível reduzir os gastos. Os ataques às universidades tiveram três frentes principais:

o desrespeito à consulta acadêmica no processo de escolha de reitor e vice-reitor, os cortes orçamentários e o encaminhamento da reforma administrativa.

Após as eleições de 2018, com a posse do presidente Jair Bolsonaro e em todo o seu exercício (2019 a 2022), a realidade se mostrou ainda mais cruel para as universidades públicas, que passaram a sofrer com intensidade, além dos cortes orçamentários, ataques de informações falsas disseminadas em mídias sociais digitais e outros meios de comunicação; estudantes e professores universitários passaram a receber ameaças, por discriminação em relação à raça, gênero e por pautas defendidas. Assim, o ano de 2019 já iniciou com uma série de medidas na tentativa de desarticular a educação superior no país. Em 28 de janeiro de 2019, o então ministro da educação Ricardo Vélez Rodriguez, em entrevista ao jornal Valor, mostrou o posicionamento contrário à universidade democrática ao declarar que não existe a ideia de universidade para todos, "as universidades devem ficar reservadas para uma elite intelectual, que não é a mesma elite econômica [do país]" (Passarelli 2019). Conforme noticiado no The Guardian em 3 de maio de 2019, "Jair Bolsonaro incentivou alunos de escolas a filmar professores durante as aulas se suspeitarem que eles estão impulsionando ideias de esquerda" (Kaiser, 2019).

As universidades públicas, principalmente as federais, foram alvo de ataques constantes do então governo federal. O segundo ministro da Educação do governo Bolsonaro, Abraham Weintraub, em entrevista ao Jornal O Estado de S. Paulo em 30 de abril de 2019, declarou que: "universidades que, em vez de procurar melhorar o desempenho acadêmico, estiverem fazendo balbúrdia, terão verbas reduzidas" (Agostini, 2019). Das universidades enquadradas nesse critério estavam a Universidade de Brasília (UnB), a Universidade Federal da Bahia (UFBA) e a Universidade Federal Fluminense (UFF), que tiveram os repasses reduzidos. Os cortes orçamentários foram na ordem de 30%.

Após a fala do então ministro Abraham Weintraub, passaram a circular na Internet fotos que sugeriam ser de estudantes nus em universidades brasileiras. Segundo o UOL, ao conferir uma dessas fotos, tratava-se de uma performance sobre os resultados de um trabalho acadêmico que remetia ao Holocausto nazista, em que os participantes eram atores (Martins, 2019). Sobre as investidas de ataques às universidades com a disseminação de informações falsas, Veloso (2019, p. 1) aponta:

De acordo com pesquisadores da área da comunicação, política e redes sociais, a estratégia de produção e circulação de *fake news* integra uma campanha de disseminação de histórias inventadas, valendo-se de vídeos e imagens que sugerem maldosamente que, nas universidades públicas, praticam-se orgias, consumo de

drogas, protestos com nudez e trabalhos acadêmicos com temas polêmicos que seriam, supostamente, atividades corriqueiras (Veloso, 2019, p. 1).

Os ataques por parte do governo Bolsonaro e aderidos por pessoas que se alinhavam ao seu extremismo buscavam colocar em descrédito a reputação das universidades públicas, instituições do Brasil que tiveram uma longa trajetória respaldada em defesa da democracia. Marques (2022, p. 142) evidencia que as universidades “têm uma construção histórica bastante sólida que favorece a constituição da reputação – um ativo intangível e mais duradouro – embora acontecimentos atuais não possam ser negligenciados”.

A comunidade acadêmica reagiu diante dos ataques sofridos pelas universidades, foram várias as formas de mobilização e demonstração de rejeição às medidas impostas pelo Governo. De acordo com Freitas e Cornélio (2021), como resposta aos cortes no orçamento no primeiro semestre de 2019, ocorreram várias manifestações de rua por todo o país. Raic, Cardoso e Pereira (2020), abordam que as manifestações se deram por redes sociais digitais, pelos meios tradicionais de comunicação, por movimentos sociais organizados pelo ensino superior para contestar os referidos ataques. Em matéria no jornal Estado de Minas (2019), universitários passaram a utilizar o termo “balbúrdia” em ações de defesa das universidades, por exemplo, na criação de perfis no Instagram (@balburdia) para divulgar o que é produzido nas universidades – pesquisa, ensino e extensão – buscando aproximar as instituições das pessoas.

Salles (2021), no ato de Educação contra a barbárie promovido pela UFBA, em parceria com as universidades federais da Bahia, enfatiza a importância de as universidades reagirem às ameaças em defesa da construção do conhecimento que é uma garantia da Constituição Federal, “o exercício da autonomia visando a produção do conhecimento”. Nesse contexto, torna-se essencial fortalecer o papel das universidades como espaços de resistência e promoção do saber, assegurando que continuem a atuar como pilares fundamentais da democracia e do desenvolvimento social.

### 3.1 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES

Essa seção apresenta reflexões sobre o papel da comunicação nas universidades públicas, considerando sua dimensão institucional e sua inserção no campo mais amplo da comunicação pública e organizacional. Parte-se do entendimento de que a universidade, como instituição pública, deve estar comprometida com práticas comunicacionais alinhadas aos princípios da transparência, da responsabilidade social e do fortalecimento da democracia - valores que sustentam o conceito de *accountability* na comunicação. Embora alguns dos autores

abordem a comunicação pública em contextos diversos, busca-se aqui direcionar o foco para a comunicação institucional no âmbito das universidades públicas. Isso inclui a atuação das assessorias de comunicação, a formulação de estratégias voltadas à construção de imagem e reputação, e a adoção de práticas eficazes de diálogo com a sociedade, sobretudo em contextos de crise.

Compreendida como instrumento estratégico de articulação entre universidade e sociedade, a comunicação institucional promove não apenas a visibilidade das ações acadêmicas, mas também o compromisso com a escuta pública e a prestação de contas. “Universidade pode ser entendida como uma instituição, dado seu modo de funcionamento e sua dinâmica, os quais governam determinados comportamentos dos seus atores” (Ésther, 2019, p. 41). Diante disso, torna-se necessário discutir elementos centrais para essa pesquisa, tais como: assessoria de comunicação, estratégias de comunicação, eficiência e eficácia da comunicação, gestão de crise, imagem e reputação.

Nesse contexto, é importante considerar também as contribuições da comunicação popular, comunitária e alternativa como práticas que podem dialogar com a comunicação institucional das universidades, especialmente quando esta se orienta pela promoção da cidadania e da participação social. Peruzzo (2009) destaca que, para existir uma comunicação popular, comunitária e alternativa, são necessários processos e práticas sociais que estabeleçam relação com a comunidade. Esse é um tipo de comunicação que, em geral, é constituída por movimentos sociais, instituições não governamentais e, também, pelas próprias universidades.

A comunicação alternativa, inclusive quando veiculada em mídias sociais digitais, “trata-se de uma participação política, uma vontade de interferir para a ampliação da qualidade da cidadania, para a circulação de ideias dissonantes das dominantes e para a transformação social” (Peruzzo, 2009, p. 144). A internet, ao inverter a lógica tradicional da produção jornalística, deixando de ser um modelo em que poucos emitem para muitos, para um ambiente em que “todos podem se tornar emissores e serem lidos, vistos ou ouvidos por todos (todos/todos), amplia as possibilidades comunicativas e de participação social” (Peruzzo, 2009, p.139).

Nessa perspectiva, ainda que a internet tenha ampliado as possibilidades de participação social, é necessário que a instituição desenvolva estratégias para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Autores como Torquato (1986), Kunsch (1992; 1996; 1997), Bueno (1998) e Curvello (2009) defendem a comunicação integrada nas organizações a fim de que sejam desenvolvidas ações que tornem a comunicação eficiente e eficaz. Para Curvello (2009, p. 123), a integração da comunicação é um fator importante para que se

desenvolvam ações estratégicas, e, para isso acontecer, é necessária a percepção, “[...] por parte de assessores de comunicação e de relacionamento com a mídia, de que o ambiente organizacional e profissional está passando por mudanças radicais. [...]”. Os assessores de comunicação precisam assumir-se mais estratégicos [...]”. O autor evidencia a importância da valorização da assessoria de comunicação em um cenário de acelerada mudança nos processos de comunicação.

A velocidade crescente que envolve as comunicações, os mercados, os fluxos de capitais e tecnologia, as trocas de idéias e imagem nesse final de século impõem a dissolução de fronteiras e barreiras protecionistas. A todo momento se estabelece – tensões, diálogo entre o local e o global, a homogeneidade e a diversidade, o real e o virtual, a ordem e o caos (Curvello, 2009, p. 124).

Nem sempre a assessoria de comunicação recebe a devida importância nas organizações. Muitas vezes são consideradas como atividades de suporte técnico, e não como instrumento de gestão estratégica. Entretanto, a assessoria de comunicação desempenha um papel crucial no processo de fortalecer a imagem institucional e gerar vínculos com os diferentes públicos. Além disso, a assessoria de comunicação deve atuar de maneira estratégica, alinhando-se aos objetivos organizacionais e possibilitando a integração das diversas formas de comunicação nas áreas existentes na organização (Curvello, 2009).

As organizações só existem porque uma rede de comunicação e de expressões viabiliza a construção de sua identidade [...], a comunicação perpassa em todas as direções o tecido organizacional. Não é responsabilidade de um profissional ou mesmo de uma só área, mas configura-se como algo que ao mesmo tempo atribui sentido e permite estabelecer regras de relacionamento entre a organização e seus públicos (Curvello, 2009, p. 135).

Curvello (2009, p. 137) defende que o assessor de comunicação deve desempenhar um papel educador para consolidar o espaço de comunicação “como um campo verdadeiramente estratégico”. Assim, para o autor, a assessoria de comunicação não deve ser vista como uma atividade operacional, mas como uma comunicação que, de modo estratégico, dialoga com o seu público, sendo essencial para a sustentabilidade e legitimidade das organizações.

Segundo Bueno (1998), as universidades têm um público amplo e diversificado. Para que essas instituições estabeleçam vínculos com o público, é necessário redefinir seu perfil de comunicação, em que priorize o relacionamento com esses grupos sem perder de vista o seu objetivo básico: a pesquisa, o ensino e a extensão. É também necessário que a universidade adote uma abordagem que valorize a transparência, o diálogo, o compartilhamento do

conhecimento e o compromisso com a responsabilidade social. O que pressupõe uma comunicação autêntica que, segundo o autor, se constitui na horizontalidade entre os interlocutores.

Bueno (1998) defende a comunicação integrada e explica que a comunicação nas universidades deve ser cuidadosamente planejada e legitimada para promover uma compreensão coletiva. Esse processo não deve ser limitado a um único setor; ao contrário, é necessária uma coordenação que envolva todos os níveis da instituição. O objetivo é fomentar uma comunicação que seja participativa e dialógica, inserida numa perspectiva estratégica, que assume o papel de política institucional e promove uma verdadeira cultura de comunicação na organização.

A ausência de uma visão estratégica não permite que a comunicação flua com facilidade entre os vários segmentos da universidade - direção (reitoria), corpo docente, corpo discente, funcionários - e há obstáculos também importantes no relacionamento entre a universidade e a sociedade (Bueno, 1998, p.1).

Para Kunsch (1996), a universidade tem a responsabilidade social de compartilhar a sua pesquisa com toda a sociedade e de forma que seja acessível. E para isso acontecer, a comunicação é o meio mais eficaz para estabelecer canais de diálogo e promover a democracia, tanto dentro como fora do ambiente universitário. Torquato (1986) considera que a eficácia na comunicação organizacional é o primeiro passo para viabilizar a integração. Ele define a eficácia como “a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas. Isso é conseguido por uma combinação da eficiência da organização enquanto sistema e seu êxito em obter condições vantajosas ou *inputs* de que necessita” (Torquato, 1986, p. 32). Para o autor, a eficiência da comunicação se refere à capacidade de realizar os processos de comunicação, utilizando os recursos disponíveis da melhor maneira, a fim de alcançar os objetivos. Quanto à eficácia, é o alcance dos resultados, a capacidade de impactar o público, de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

A concepção que se deve ter da universidade, numa sociedade globalizada, é da universidade sem fronteiras, que se caracteriza como organização aberta, que interage com a sociedade, os meios de comunicação e o sistema produtivo. É a que extrapola os ‘muros’ e as ‘ilhas do saber’, para chegar ao homem comum, mediante um trabalho conjunto com os meios de comunicação. É a que, numa comunicação simétrica de duas mãos, também ouve a sociedade, atende às suas demandas e procura, por meio da produção de novos conhecimentos e da ciência, amenizar os problemas que a atingem (Kunsch, 1996, p. 46).

Kunsch (1997) esclarece que a comunicação simétrica de duas mãos é um modelo de relações públicas que busca um equilíbrio entre os interesses da organização e os interesses do público. Nesse modelo, o diálogo entre organização e público é mais participativo e colaborativo. Kunsch (1996) destaca a importância de se ter uma assessoria de comunicação profissionalizada na universidade. Isso permitirá um contato mais acessível com fontes, por meio de canais diretos de comunicação com a mídia e a sociedade. A assessoria de comunicação e os meios de comunicação desempenham um papel fundamental na promoção da compreensão pública da ciência, assumindo um compromisso de tornar as questões ligadas à ciência e à tecnologia acessíveis e compreensíveis. E nesse sentido, segundo Kunsch (1997), a integração das atividades de comunicação fortalece o conceito institucional. Dessa maneira, a comunicação pensada e executada de forma estratégica viabiliza a construção de um relacionamento estável e a longo prazo com o público, e permitirá que a instituição gerencie com mais tranquilidade os conflitos e passe pelas situações de crise sem abalar a sua reputação.

Segundo Bueno (2021), a elaboração de uma política de comunicação deve ser prioridade de todas as instituições públicas, principalmente dos centros de produção de conhecimento, como as universidades. Essa política é essencial para aperfeiçoar o planejamento de comunicação e melhorar o relacionamento com os públicos estratégicos e com a sociedade no geral. Quando desenvolvida de forma coletiva, a Política de Comunicação “[...] permite que as instituições públicas enfrentem os desafios de uma sociedade intensamente conectada, caracterizada pelo protagonismo dos públicos, pluralidade de vozes e as ameaças frequentes da onda de desinformação criada pela circulação vertiginosa de *fake news*” (Bueno, 2021, p. 181).

Na sociedade conectada, por meio das plataformas de mídias sociais, *blogs*, sites, as instituições podem estabelecer o contato direto com os seus *stakeholders*. Assim, a tecnologia presente na contemporaneidade possibilita a aproximação das instituições com o público de interesse. Mais do que oferecer conteúdo, conforme a perspectiva de Peruzzo (2009), a instituição pode interagir, por meio da comunicação horizontalizada, facilitando a participação da sociedade no debate de questões que são de interesse público. Para Kunsch (2020, p. 87):

A diluição das fronteiras, viabilizada pelas novas tecnologias comunicacionais e da informação, intensificou vertiginosamente a interação entre os diversos atores sociais que compõem os públicos de interesse das organizações e instituições, obrigando-as a repensarem seus paradigmas de gestão e de relacionamento.

A autora assevera que, ao se comunicar com o seu público, as instituições não podem acreditar que a mensagem será recebida, entendida e respondida positivamente, conforme foi

intencionada. Cada indivíduo tem um modo único de ver e interpretar as coisas dentro de um contexto. É, portanto, necessário que se desenvolvam “novas metodologias de como planejar a comunicação estratégica de forma mais holística e interativa entre os atores envolvidos, isto é, propiciando ações mais integradoras e participativas entre quem a promove e aqueles aos quais ela se destina” (Kunsch, 2020, p. 95-96). Kunsch (1992, p. 18) ressalta que “a ideia básica da palavra ‘universidade’, evidentemente, se apoia na questão da universalidade do saber e da cultura”; mas a universidade não pode deixar de ser vista como uma organização formal complexa, integrada a um sistema social global.

A universidade, pelas suas próprias finalidades, exerce importância fundamental na construção da sociedade moderna. Ela tem um compromisso com o passado, preservando a memória; com o presente, gerando novos conhecimentos e formando novos profissionais; e com o futuro, funcionando como vanguarda (Kunsch, 1992, p. 23).

Kunsch (1992) reconhece o papel da universidade dentro do sistema social com suas complexidades. Nessa lógica, a universidade interage e acompanha as transformações sociais, estando presente e atuante, de modo que o ensino, a pesquisa e a extensão atendam às novas demandas da sociedade, buscando respostas aos problemas atuais e impulsionando para mudanças que sejam benéficas à sociedade. “[...] a universidade tem não só o dever, mas também a responsabilidade social de reproduzir sua pesquisa, de forma aberta, a toda a sociedade” (Kunsch, 1992, p. 27).

Margarida Kunsch, em seu livro “Universidade e comunicação na edificação da sociedade”, publicado em 1992, fala que na década de 90 as universidades continuavam em crise, “lamentando a falta de recursos, lutando por melhores salários, conturbadas pelo ‘democratismo’, pelo assembleísmo e pelas transformações que vêm ocorrendo no mundo” (Kunsch, 1992, p.33). Mais de 30 anos depois, conforme já evidenciado nesta pesquisa, a universidade pública ainda continua nesses embates. É evidente que a sua trajetória no Brasil é marcada por conflitos e resistências diante das dificuldades impostas pelo sistema político, econômico e da complexidade de uma sociedade marcada por mudanças e avanços tecnológicos. Diante de um contexto de crise, a comunicação exerce uma função estratégica. “Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, meramente táticas, para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos, sem uma conexão permanente, bem pensada, com a análise ambiental e as necessidades dos públicos” (Kunsch, 2006, p. 25).

Quando a instituição mantém um diálogo atento com seus interlocutores, ela amplia o grau de aceitação, reduz resistências e legitima o seu papel na sociedade. Diante da

inevitabilidade dos conflitos, é essencial que esteja preparada para enfrentá-los. Nesse sentido, a comunicação estrategicamente planejada e alinhada aos propósitos da universidade contribui para que a instituição atravesse situações adversas com maior segurança, minimizando impactos negativos em sua imagem perante a sociedade (Marques, 2022).

A área responsável pela comunicação deve desenvolver estratégias para favorecer o relacionamento dialógico com seu diverso público. “Uma das frentes de atuação que, no âmbito da Comunicação Integrada, deve merecer prioridade e mais investimentos por parte da gestão universitária é a Comunicação Pública da Ciência, que está relacionada com a difusão do conhecimento novo gerado e de suas consequências sociais” (Kunsch, 2019, p. 12). A autora esclarece que há dois modelos principais na comunicação pública da ciência, o unidirecional e o dialógico. O unidirecional tem uma perspectiva linear, informa e divulga, sem considerar possíveis contribuições que o público poderia dar. Quanto ao modelo dialógico, existe a valorização dos conhecimentos locais, buscando a interação dos públicos envolvidos.

Promove a participação pública nos assuntos de ciência e tecnologia e na formação de políticas públicas, por meio de fóruns, debates, conferências e programas interativos. A ciência é vista como parte integrante da sociedade e é incentivado o desenvolvimento de uma cultura científica nos diversos segmentos sociais. O modelo dialógico contribui para a inclusão social, pois há uma preocupação permanente no sentido de ouvir as demandas e as carências da população (kunsch, 2019, p. 13).

Conforme os autores citados, a assessoria de comunicação nas universidades é importante para a articulação de estratégias que sejam assimiladas por toda a instituição, a fim de estabelecer uma relação de diálogo com o seu público diverso. Favorecendo para que a comunicação seja eficiente e eficaz, e alcance a efetividade da comunicação entre a universidade e a sociedade. Conforme Kunsch (2003), nem todos os atos comunicativos geram efeito positivo, sendo necessário considerar os contextos, os condicionamentos internos e externos e a complexidade do processo comunicativo. No processo comunicativo, existem barreiras que podem impedir ou dificultar a comunicação. Essas barreiras podem ter origem “mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica” (Kunsch, 2003, p. 74).

### 3.2 COMUNICAÇÃO: CRISE, IMAGEM E REPUTAÇÃO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA

As universidades públicas na contemporaneidade, sem desconsiderar toda a sua trajetória no Brasil, têm vivenciado momentos de tensão, de conflitos, enfrentando assim desafios na comunicação. Para Barichello (2019), o desafio da comunicação da universidade

está em compreendê-la como um organismo que vive em constante transformação, adaptando-se às imposições da nova ordem tecnocultural de uma sociedade informacional, organizada por uma vasta rede. A transformação do saber implica uma reconfiguração dos poderes públicos e de suas relações com empresas e sociedade civil. Assim, a universidade, com sua história de hegemonia secular e papel consolidado no Estado-Nação, enfrenta crises recorrentes quando não acompanha as transformações sociais. No entanto, essas crises podem representar oportunidades de renovação.

Acredito que é este desajuste entre as transformações da sociedade e a instituição que leva a Universidade a estar continuamente em crise. A palavra crise já se tornou um lugar comum para ela. O termo crise, como no ideograma chinês, é sinônimo de oportunidade e, nesse sentido, acredito que, acima de tudo, estar em crise significa mover-se (Barichello, 2019, p. 64).

A universidade é marcada por um movimento constante de adaptação, onde seus limites e legitimidade são definidos pelas disputas de linguagem e pelos regimes de visibilidade de cada época. E na contemporaneidade, a mídia social digital tornou-se esse espaço de visibilidade. De modo a proporcionar ao público a participação no processo comunicativo. “[...], pois as novas tecnologias possibilitam novas formas de sociabilidade, modificam antigas, criam situações diferenciadas para a ação e interação e, portanto, reestruturam as relações existentes entre as instituições e organizações e a sociedade da qual elas fazem parte” (Barichello, 2019, p. 67).

Almeida *et al.* (2022) compreendem que a universidade precisa acompanhar as mudanças que acontecem no mundo e assumir o papel central no contexto das crescentes transformações tecnológicas, econômicas, culturais e sociais. Os autores refletem sobre a tendência de mercantilização da educação, em que o ensino superior privado é apropriado pelos mercados, e que se torna uma indústria de fabricação de diplomas. “A tendência dominante ainda é, do ponto de vista dos mercados, a apropriação dos estabelecimentos de ensino, da geração de uma indústria do diploma, da reprodução de elites”. Nesse contexto, os estabelecimentos de ensino são considerados negócios, em que o lucro passa a ser priorizado, e questões essenciais no processo educativo, como a qualidade do ensino e o compromisso social, deixam de ser prioridades.

É necessário que a universidade atue de maneira inovadora, que resista à lógica mercadológica, valorizando a inclusão e a equidade. “A adaptação da universidade ao novo contexto tecnológico, econômico, político, social e cultural precisa ser dimensionada de maneira concreta naquilo que as mudanças representam nas diversas áreas de atividade”

(Almeida *et al.*, 2022, p. 143). Os autores destacam a necessidade de a universidade atuar como espaço de inovação e transformação, conciliando a tradição e a modernidade em prol da construção de uma sociedade mais justa e integrada. Isso requer que a universidade seja vista como “um investimento fundamental na era do conhecimento e não um ‘gasto’” (Almeida *et al.*, 2022, p. 147).

Chaui (2003) analisa a crise da universidade pública diante das pressões neoliberais e a mercantilização do conhecimento. A autora destaca o papel fundamental que a universidade pública desempenhou ao longo de sua história, por meio da sua atuação na resolução de problemas que afetam a sociedade, sendo espaço de reflexão crítica, de construção dos saberes e de formação de cidadãos comprometidos com a transformação social. Chaui (2003) ressalta que, para lançar um novo olhar sobre a universidade pública, é necessário exigir que o Estado reconheça a educação como um investimento social e político e não como um gasto público. Isso se concretizará se a educação for tratada como um direito fundamental e não como um privilégio de classe ou um serviço. Desse modo, a autora defende que a universidade deve resistir às pressões por meio do fortalecimento do seu compromisso com a sociedade, preservando os valores de gratuidade, universalidade e inclusão.

No contexto de crise, a comunicação é um fator aliado para o estabelecimento do diálogo com os públicos de interesse e com a sociedade em geral. E nesse sentido, conforme já apontado na pesquisa, principalmente nos anos de 2019 a 2022, a universidade enfrentou, além de cortes nos orçamentos, entre outros desafios, ataques à sua imagem por meio de informações falsas ou associação de acontecimentos de cunho duvidoso como sendo práticas corriqueiras da universidade pública. Sobre o impacto que a desinformação tem sobre as instituições, Moreira (2020, p. 395) considera que “ignorar os riscos que tais notícias representam para os objetivos da instituição é reduzir as chances de sucesso e abrir espaço para o imponderável”.

Para Forni (2015), à medida que uma organização se expõe, mais vulnerável ela fica. A ampla acessibilidade à tecnologia reduziu o controle das organizações sobre as mensagens divulgadas a seu respeito. As mídias sociais e a Internet, em geral, possuem um forte potencial de disseminação viral. Mesmo crises aparentemente menos graves podem gerar danos significativos à reputação devido ao alcance da rede. É essencial que as organizações monitorem constantemente o que é divulgado nas mídias sociais e outros meios de comunicação, desenvolvendo estratégias que fortaleçam o vínculo com seus públicos. Desse modo, para gerar percepções positivas, é necessário que as organizações sejam relevantes para seus *stakeholders* e se envolvam em temas de interesse deles.

Diante das crises, ter a sociedade como aliada é um fator fundamental para que a universidade pública preserve a sua imagem e a reputação que foi construída ao longo da sua história. E para estabelecer a aproximação com o público, Bueno (2019) explica a importância de existir uma alfabetização científica a fim de proporcionar ao cidadão comum o entendimento de que a ciência não é algo que está dissociado da vida. O processo de alfabetização seria no sentido de “[...] abrir espaço para uma aproximação, um diálogo e inclusive convocar pessoas para o debate amplo sobre a relação entre a ciência e a sociedade, a ciência e o mercado, e a ciência e a democracia” (Bueno, 2019, p. 99). A comunicação é um fator fundamental no gerenciamento de crise e emergências. “Considera-se crise qualquer acontecimento rigoroso e inesperado em condições de desestabilizar uma organização, comprometendo a sua imagem perante os seus públicos” (Tavares, 2016, p. 55).

Para Duarte e Brauna (2021, p. 94), “as crises têm potencial de impactar a reputação, a credibilidade, a imagem da instituição e dos envolvidos, a capacidade de gestão e as operações de uma organização, comprometendo seus resultados e a relação com os *stakeholders*”. Para eles, em contextos de conflito, a presença da imprensa pode intensificar uma crise, tornando essencial que a comunicação da instituição seja gerida de forma estratégica para minimizar impactos negativos e alinhar a percepção pública aos interesses da organização. Bueno (2021) afirma que os meios de comunicação formam a imagem e a reputação das organizações, de modo que, em uma sociedade aberta, conectada e democrática, é indispensável que existam pessoas capacitadas para, através dos meios de comunicação, interagir com o público.

A competição e a velocidade, características marcantes do mundo contemporâneo, geram impactos significativos nos processos de gestão. Nesse contexto, a comunicação assume um papel indispensável para garantir a sobrevivência das instituições em um ambiente pautado pela virtualidade, pelo intenso uso da tecnologia e pela constante demanda por inovação. “E é por meio do planejamento estratégico e da gestão integrada da Comunicação que se obtém as condições ideais para definir as políticas, as diretrizes e as ações que vão garantir os resultados desejados e atingir os objetivos definidos pela organização” (Moreira, 2020, p. 395). É imprescindível que os profissionais de comunicação saibam lidar com o mundo em constante transformação, valorizando a transparência, responsabilidade e visibilidade. A construção de um discurso consistente e relevante fortalece a identidade e confere à instituição personalidade e singularidade.

Frente aos acontecimentos que afetam a universidade – as mudanças e as transformações nos aspectos que envolvem a sociedade – torna-se essencial que a universidade mantenha a sua identidade e preserve a sua imagem e reputação sem perder a centralidade do seu objetivo

básico: o ensino, a pesquisa e a extensão. Bueno (2005, p. 17) considera que a imagem e a reputação são “ativos intangíveis absolutamente fundamentais e conseguir gerenciá-los, avaliá-los ou mensurá-los passa a ser uma questão de sobrevivência”. O autor diferencia a identidade da imagem e reputação. A identidade é aquilo que a instituição é. Refere-se à essência da organização, ou seja, aos seus valores, missão e cultura, que formam sua base e orientam suas ações. Enquanto a imagem e a reputação representam a percepção do público.

A imagem é a percepção que os diversos públicos têm da organização. Ela resulta de como a identidade é comunicada e percebida, sendo, portanto, construída no espaço simbólico das interações entre a organização e seus *stakeholders*. Bueno (2005) enfatiza que uma organização ou uma instituição pode ter várias imagens, considerando que são diversas as experiências, vivências e informações que uma pessoa ou um grupo social tem de uma organização, podendo até mesmo contradizer àquela imagem pretendida pela organização, que pode estar associada à identidade assumida.

A imagem pretendida diz respeito àquela leitura ou representação que uma organização gostaria de merecer das pessoas, grupos ou da sociedade como um todo. A imagem real, em contraposição, é àquela que efetivamente se tem dela. A auto-imagem está associada à imagem de uma organização construída pelos seus públicos internos (Bueno, 2005, p. 19).

Tuzzo (2012, p. 1.255) esclarece que a “Assessoria de Comunicação pode atuar como fator de reforço ou correção da imagem na consecução dos objetivos pretendidos por uma organização social dos mais variados níveis [...]”. Para a autora, o papel central dos assessores de comunicação está relacionado à criação e à manutenção da imagem institucional ou pessoal. Essa é uma tarefa que ultrapassa as atividades funcionais da publicidade, devendo alcançar uma esfera estratégica, exigindo uma abordagem estrutural e lógica no campo da comunicação. Para Kotler (1998, p. 263):

Desenvolver uma imagem forte exige criatividade e muito trabalho. Ela não pode ser implantada na mente do público da noite para o dia nem difundida apenas por um veículo de mídia. Deve ser conduzida através de todos os veículos de comunicação disponíveis e disseminada continuamente.

Kotler (1998) esclarece que a imagem é composta pela forma como ela é percebida por seus diferentes públicos, sendo resultado das interações de diversos fatores, como experiências diretas, mensagens comunicacionais, comportamento da organização e opiniões difundidas por outras pessoas. Nesse sentido, uma imagem forte e positiva só pode ser construída com base em um bom planejamento estratégico, o que requer dedicação por parte da instituição.

Quanto à reputação, é compreendida como o resultado consolidado e duradouro das experiências e percepções que os públicos têm da organização ao longo do tempo. É o patrimônio intangível que confere credibilidade e confiança que o público tem sobre ela. “A reputação estabelece entre a organização e os públicos ou pessoas (ou a sociedade) um vínculo difícil de ser rompido” (Bueno, 2005, p. 20). Na perspectiva do autor, alinhar a identidade, a imagem e a reputação favorecem que a organização seja consistente em seu posicionamento e estabeleça relações positivas com a sociedade. Para isso, ele evidencia que é indispensável que a comunicação seja planejada e personalizada, conforme as particularidades de cada mídia e o potencial para interagir com os públicos de interesse.

Nesse mesmo sentido, Almeida (2009, p. 236) evidencia que “[...], a reputação se constitui nas interpretações e na consolidação das identidades e imagens, as quais, por sua vez, se retroalimentam da reputação”. A autora esclarece ainda que as organizações interagem com diversos grupos de interesse, cada um com expectativas específicas. Nesse contexto, a reputação se constrói a partir das interpretações e da relação dinâmica entre identidade e imagem, que mutuamente se influenciam. A comunicação estratégica desempenha um papel central nesse processo, orientando as ações organizacionais para alinhar os interesses institucionais aos dos públicos, promovendo equilíbrio nos relacionamentos. Isso contribui para fortalecer a reputação, gerar confiança e estabelecer uma base sólida. Por meio de uma comunicação bem planejada, a organização deve transmitir, de forma autêntica e convincente, sua identidade, buscando legitimação institucional junto aos *stakeholders*.

Bueno (2021), em entrevista, defende a necessidade de as universidades públicas estarem conscientes da importância da comunicação como processo estratégico, devendo estar incluída no Plano Diretor da universidade. Com a implantação da política de comunicação, passa a existir na universidade a legitimação da ação institucional integrada em suas diversas áreas e com a sociedade. “A Política de Comunicação dá respaldo ao planejamento de comunicação” (França, 2021, p. 180). A política de comunicação tem um importante papel na valorização da universidade pública, como instituição comprometida com a pesquisa, o ensino e a extensão. Assim, é necessário o planejamento de comunicação estruturado que reconheça a complexidade das demandas sociais e o papel estratégico que tem a comunicação para as universidades públicas (França, 2021).

Diante das reflexões expostas nesse capítulo, a comunicação estratégica configura-se como um elo fundamental entre as universidades públicas e a sociedade, fortalecendo sua legitimidade e ampliando a percepção pública de sua relevância como agentes de transformação social.

## 4 PERSPECTIVA METODOLÓGICA DA PESQUISA EMPÍRICA

Este capítulo apresenta os fundamentos metodológicos que sustentam a investigação, detalhando as estratégias empregadas para a coleta, análise e interpretação dos dados. Os métodos escolhidos constituem os caminhos percorridos para compreender o problema de pesquisa e examiná-lo de forma a atingir os resultados propostos. Dessa maneira, o objetivo geral da pesquisa é identificar como as universidades públicas no Brasil utilizam as plataformas de mídias sociais digitais para se comunicar com a sociedade, especialmente em contextos de desafios institucionais, promovendo engajamento, *accountability* e fortalecimento democrático.

Diante do objetivo geral apresentado, a pesquisa empírica em delineamento busca alcançar os objetivos específicos: 1. verificar o engajamento da sociedade, por meio de interações como curtidas e comentários, em publicações de universidades públicas do Brasil no YouTube e Instagram, relacionadas aos ataques a estas instituições; 2. identificar as estratégias empregadas pelas universidades públicas no uso das plataformas de mídias sociais para estabelecer o diálogo com a sociedade; e 3. analisar como as plataformas de mídias sociais digitais podem contribuir para uma comunicação que promova *accountability* e fortalecimento democrático. Para isso, a pesquisa adota uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, enquanto, no que diz respeito aos procedimentos, configura-se como bibliográfica e de campo (Beuren, 2013). No levantamento das informações, utilizaram-se duas técnicas principais: a coleta de dados das mídias sociais digitais, analisados por meio do cálculo da taxa de engajamento; e entrevistas semiestruturadas, cuja interpretação foi conduzida pela técnica de análise de conteúdo. Como estratégia de análise, adotou-se a triangulação metodológica, que, segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 283), “consiste na combinação de metodologias diversas no estudo de um fenômeno. Tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado”.

### Abordagens qualitativa e quantitativa

A pesquisa qualitativa busca entender com profundidade os fenômenos investigados por meio da análise e interpretação dos dados, que se dá de forma subjetiva. Creswell (2010, p. 206) explica que “a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação, e métodos de coleta, análise e interpretação de dados”. Prodanov e Freitas

(2013, p. 70) enfatizam que: “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem”. Gil (2008, p. 175) assevera que “a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador”.

A análise quantitativa, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), considera que os dados podem ser quantificados para serem classificados e analisados. Gil (2008) destaca que pesquisas de levantamento são essencialmente quantitativas. Para Epstein (2006, p. 27), “qualquer procedimento quantitativo deve ser precedido por uma reflexão sobre quais os atributos pelos quais os fenômenos estudados são dessemelhantes e podem ser ignorados em relação aos objetivos pretendidos”. O autor defende que uma pesquisa não pode ser reduzida a números, generalizando os resultados sem considerar as particularidades de cada indivíduo.

### **Classificação da pesquisa quanto aos objetivos**

A pesquisa exploratória foi fundamental tanto para a seleção das bibliografias necessárias quanto para a escolha dos conteúdos publicados nas mídias sociais – YouTube e Instagram – pelas universidades UnB, USP e UFBA, com base no recorte temporal estabelecido. Gil (2008, p. 27) esclarece que: “Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

A pesquisa se classifica como descritiva, sendo necessária para esse trabalho, pois possibilita compreender as estratégias de comunicação adotadas pelas universidades públicas em suas interações com a sociedade por meio das plataformas de mídias sociais digitais. Esse método é essencial para identificar padrões, tendências e relações entre as variáveis analisadas, como o uso do YouTube e do Instagram e o engajamento social.

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2008, p. 28).

A pesquisa descritiva estabelece relações entre os dados obtidos; isso permitirá uma melhor compreensão da conexão entre os fenômenos, como, por exemplo, analisar a relação

entre as estratégias de comunicação das universidades públicas e sua contribuição para a legitimidade social dessas instituições diante de ataques institucionais e contextos de crise.

### **Classificação da pesquisa quanto aos procedimentos**

A pesquisa bibliográfica foi essencial para a compreensão do fenômeno em estudo, por meio da análise de investigações já desenvolvidas na área. “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (Gil, 2008, p. 50). De acordo com o autor, a pesquisa bibliográfica baseia-se no uso de materiais previamente elaborados, como livros e artigos científicos. Nesse sentido, este estudo utilizou artigos acadêmicos, dissertações, teses, livros, entre outras fontes que forneceram o suporte teórico necessário para o desenvolvimento da investigação empírica. A etapa da pesquisa bibliográfica, portanto, foi fundamental para a análise dos dados, pois proporcionou uma interpretação contextualizada dos resultados encontrados.

Esta pesquisa configurou-se como uma pesquisa de campo, pois coletou dados diretamente nas plataformas de mídias sociais digitais utilizadas pelas universidades públicas, conforme o recorte do objeto de estudo. Além disso, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com pessoas responsáveis pela comunicação institucional dessas instituições.

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (Lakatos; Marconi, 2003, p. 186).

Esse método foi importante para analisar as práticas de comunicação em um contexto real, permitindo uma análise aprofundada das interações entre universidades e sociedade. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 186), a pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los”. As autoras ressaltam que o foco da pesquisa de campo está no estudo de diferentes atores sociais, como indivíduos, grupos, comunidades e instituições, com o objetivo de compreender diversos aspectos que estruturam e influenciam a sociedade.

## Técnicas de pesquisa

Recuero (2017, p. 7) considera que “Análise de Redes Sociais (ARS) constitui-se em uma abordagem de pesquisa cuja popularidade tem aumentado nos últimos anos, de modo particular, entre os pesquisadores da área de Comunicação”. No contexto desta pesquisa, a coleta de dados em mídias sociais digitais envolve a análise de postagens das universidades UnB, USP e UFBA no período de 2019 a 2022, nas plataformas YouTube e Instagram. Essa etapa visa responder ao objetivo específico (1): verificar o engajamento da sociedade, por meio de interações como curtidas e comentários, em publicações de universidades públicas do Brasil no YouTube e Instagram, relacionadas aos ataques a estas instituições. As informações coletadas incluíram o número de postagens, curtidas, comentários e visualizações.

É importante destacar que, para o desenvolvimento desta etapa da pesquisa, o foco foi o engajamento quantitativo – curtidas e comentários – sem a análise qualitativa do conteúdo dos comentários. Recuero (2017, p. 58) enfatiza que “as coletas quantitativas de dados geralmente focam em bases de dados preexistentes (por exemplo, dados de interação de ferramentas de mídia social)”. Essa técnica é fundamental para a pesquisa, pois possibilita identificar padrões de comportamento nas interações online, evidenciando o engajamento do público com o conteúdo postado pelas universidades e as dinâmicas de interação nessas postagens.

A entrevista foi também uma técnica de pesquisa utilizada. Segundo Pereira e Neves (2013, p. 37), a entrevista é “[...] como uma interação simbólica, uma situação em que se negociam pontos de vista, sentimentos e motivações, interpretações sobre o mundo, estatutos e identidades sociais”. Duarte (2006, p. 62) complementa que, na ação investigativa por meio de entrevista,

[...] as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas. Possibilitam ainda identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada.

A entrevista adotada foi a do tipo semiestruturada, “[...]conhecida como semidiretiva ou semi-aberta” (Manzini, 2004, p. 2). Trata-se de uma técnica na qual o pesquisador segue um roteiro previamente elaborado, entretanto, com flexibilidade, permitindo ao entrevistado maior liberdade para explorar as suas respostas. Esse formato foi aplicado na realização de entrevistas com profissionais responsáveis pela comunicação institucional nas universidades públicas. “A

lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível” (Duarte, 2006, p. 66). Essa abordagem possibilita ao entrevistador retomar perguntas pouco contempladas, favorecendo o aprofundamento de certos aspectos. “O entrevistador tem liberdade de desenvolver cada situação em qualquer direção que considere mais adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão” (Lakatos; Marconi, 2003, p. 279).

O método utilizado para analisar as entrevistas foi a análise de conteúdo, necessário para a categorização e interpretação dos dados (Bardin, 2016), a partir das categorias centrais (1) Estratégias e desafios na comunicação das universidades nas plataformas de mídias sociais, (2) Comunicação, *accountability* e fortalecimento democrático, e (3) Avaliação e percepção sobre a comunicação nas plataformas digitais.

Por fim, foi realizada a triangulação metodológica que combina os diversos métodos, possibilitando maior consistência e amplitude na análise e interpretação dos resultados (Lakatos e Marconi, 2017).

### **Triangulação metodológica**

Nas ciências sociais, o conceito de triangulação refere-se à análise de um tema de pesquisa sob duas ou mais perspectivas, utilizando múltiplas abordagens metodológicas. Como estratégia central na pesquisa empírica, a triangulação busca fortalecer a validade dos resultados (Flick, 2013). Ela pode ser usada para combinar diferentes métodos, qualitativo e quantitativo. Para Flick (2013, p. 193), “a triangulação deve produzir conhecimento em diferentes níveis, ou seja, ela vai além do conhecimento possibilitado por uma abordagem única e, desse modo, contribui para a promoção da qualidade na pesquisa”.

Figaro (2014) sintetiza como as Ciências Sociais, incluindo o campo da Comunicação, têm incorporado estratégias metodológicas que respondam à complexidade dos objetivos da pesquisa, permitindo o uso de diferentes técnicas de coleta de dados. Essa abordagem possibilita o uso simultâneo de ferramentas qualitativas e quantitativas em um único estudo. Assim, a triangulação metodológica contribuiu significativamente para os resultados desta pesquisa ao integrar diferentes técnicas de coleta de dados, como o levantamento de informações nas mídias sociais digitais, a realização de entrevistas com profissionais responsáveis pela comunicação das universidades públicas e a pesquisa bibliográfica. Essa integração não apenas enriquece a compreensão dos fenômenos investigados, mas também fortalece a validade e confiabilidade dos resultados obtidos.

#### 4.1 YOUTUBE E INSTAGRAM: COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme já explicitado neste estudo, os caminhos delineados pela pesquisa têm como objetivo geral identificar como as universidades públicas no Brasil utilizam as plataformas de mídias sociais digitais para se comunicar com a sociedade, especialmente em contextos de desafios institucionais, promovendo engajamento, *accountability* e fortalecimento democrático. Para essa investigação, foram selecionadas como amostra três instituições de ensino - UnB, USP e UFBA - que estão entre as 20 maiores universidades públicas do país. O período considerado para a coleta de dados abrange os anos de 2019 a 2022. Esta etapa da pesquisa visa atender ao objetivo específico (1): verificar o engajamento da sociedade, por meio de interações como curtidas e comentários, em publicações de universidades públicas do Brasil no YouTube e Instagram, relacionadas aos ataques a estas instituições.

Para a coleta dos dados, foram considerados os perfis e canais oficiais das três universidades nas duas redes analisadas. No YouTube, a análise envolve os canais oficiais, com foco na aba “vídeos”. No Instagram, foram analisadas postagens do *feed* dos perfis oficiais de cada instituição: UnB, USP e UFBA. A escolha da aba “vídeos” no YouTube e do *feed* no Instagram justifica-se no fato de que esses espaços armazenam postagens por ordem cronológica, o que facilitou o acesso a conteúdos antigos publicados pelas universidades. Assim, ambos os espaços possibilitaram a análise sistêmica e comparável das postagens realizadas no período de 2019 a 2022.

A seleção de postagens baseou-se na identificação de publicações em que, no título ou no texto, as universidades se posicionam diante dos ataques sofridos. Para definir a amostra, observou-se o uso das seguintes palavras-chave: ataque, autonomia, autonomia de universidades, autonomia financeira das universidades, balbúrdia, combate, corte orçamentário, cortes, defesa, defesa da universidade pública, desafios das universidades, diálogo com a sociedade, enfrentamento, estratégica, *fake news*, investimento, mercantilização da educação pública e obscurantismo.

A coleta dos dados ocorreu entre os meses de abril e julho de 2024, realizada de forma manual, por meio da análise individual de cada publicação, sem a utilização de ferramentas automatizadas. O número de seguidores das instituições no YouTube e Instagram considerado para a pesquisa foi o registrado em 5 de junho de 2024, uma vez que não foi possível obter os dados reais de seguidores que correspondiam aos anos dos dados coletados, e considerando que as redes são voláteis, podendo sofrer alterações rapidamente por diversos fatores, entre eles, o acesso livre a qualquer pessoa conectada. Conforme os dados apresentados na Tabela 1, o

número de seguidores no YouTube corresponde a: UnB - 76,2 mil; USP - 416 mil e UFBA - 62,3 mil. Já no Instagram: UnB - 162 mil; USP - 325 mil e UFBA - 63 mil seguidores.

Tabela 1 – Número de seguidores no YouTube e Instagram das universidades analisadas

Universidade	YouTube	Instagram
UnB	76,2 mil	162 mil
USP	416 mil	325 mil
UFBA	62,3 mil	63 mil

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

O levantamento mapeou 263 postagens realizadas pelas três universidades nas plataformas YouTube e Instagram, ao longo dos quatro anos de referência (2019 – 2022). No YouTube, foram identificadas 107 postagens, enquanto no Instagram o total foi de 156 posts, conforme apresentado na Tabela 2.

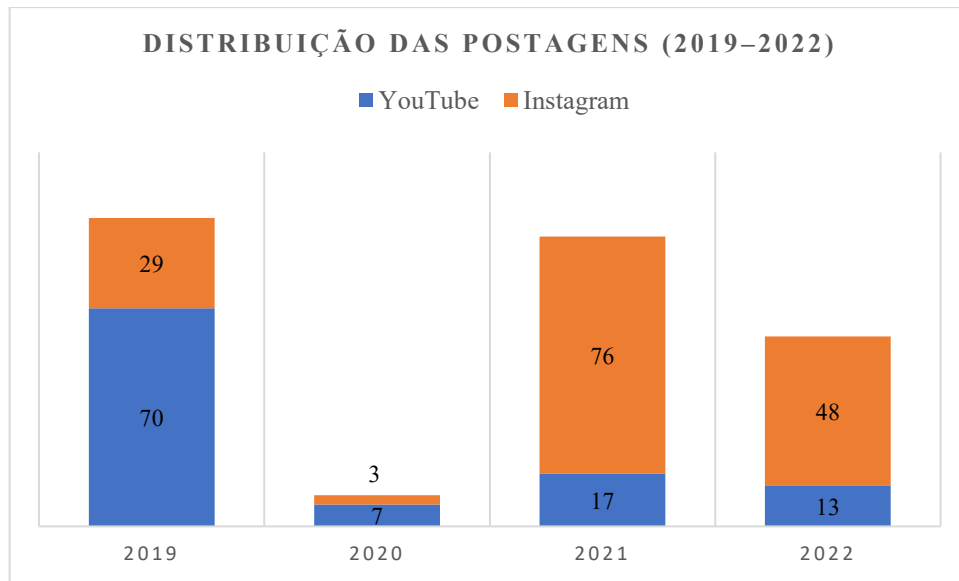
Tabela 2 – Quantitativo de postagens analisadas por plataforma (2019–2022)

Plataforma	Quantidade de postagens
YouTube	107
Instagram	156
Total	263

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

Analisando a distribuição das postagens das três universidades no período estudado, observou-se que, em 2019, foram mapeadas 99 publicações, sendo 70 no YouTube e 29 no Instagram. Em 2020, foram identificadas 10 postagens, das quais sete foram no YouTube e três no Instagram. No ano de 2021, o total foi de 93 postagens, sendo 17 no YouTube e 76 no Instagram. Já em 2022, contabilizaram-se 61 publicações, sendo 13 no YouTube e 48 no Instagram. O Gráfico 1 ilustra a distribuição de postagens por ano.

Gráfico 1 - Distribuição de posts (2019–2022)



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A distribuição das postagens ao longo do período analisado (2019 a 2022) aponta para prováveis variações no comportamento comunicacional das universidades, possivelmente relacionadas aos diferentes contextos institucionais enfrentados e ao modo como cada instituição utilizou as plataformas digitais. Em 2019, o volume mais expressivo de publicações (99 no total) pode indicar uma fase de fortalecimento da presença digital das universidades, com destaque para o YouTube, que concentrou a maioria das postagens (70), o que sugere uma possível ênfase na produção de conteúdos audiovisuais naquele momento.

Os meses de maio a agosto foram aqueles que tiveram um maior número de postagens, contudo, o mês de maio se destaca entre esses, sendo 23 no total, em que 16 foram no YouTube e sete foram no Instagram. Conforme a análise do período, essas postagens ocorreram logo após o pronunciamento do então ministro da Educação, Abraham Weintraub, em entrevista ao jornal O Estado de S. Paulo, em 30 de abril de 2019, declarou: “Universidades que, em vez de procurar melhorar o desempenho acadêmico, estiverem fazendo balbúrdia, terão verbas reduzidas” (Agostini, 2019). Entre as universidades enquadradas nesse critério estavam a UnB e a UFBA, as quais tiveram o repasse de verbas federais reduzido, na ordem de 30%.

No período em destaque, o vídeo com maior número de curtidas foi o da USP, publicado em 16 de maio de 2019, com o título: “Multidão volta às ruas em defesa da educação #JornaldaUSP” (YouTube, 2019). A postagem recebeu 198 curtidas, 25 comentários e 2.728 visualizações. No Instagram, o post analisado com maior número de curtidas foi o da UFBA, publicado em 6 de maio de 2019, com a mensagem: “Comunidade #UFBA sai em defesa da

#universidade pública, gratuita e de qualidade” (Instagram, 2019), alcançando 2.770 curtidas e 38 comentários.

O mês de maio foi o que apresentou maior número de postagens; todavia, essas não foram as publicações que obtiveram maior interação no ano de 2019. No YouTube, o vídeo que teve mais curtidas foi o da USP, publicado em 14 de julho de 2019: “[MITOS] "Cobrar mensalidade resolveria o problema de financiamento das universidades" (YouTube, 2019), com 301 curtidas, 67 comentários e 3.818 visualizações. Embora com menos curtidas, o vídeo mais visualizado foi o publicado em 26 de junho de 2019: “10 mitos sobre a universidade pública no Brasil” (Youtube, 2019), com 11.612 visualizações, 160 curtidas e seis comentários. Já no Instagram, a postagem mais curtida foi a da UnB, publicada em 4 de novembro de 2019: “A UnB não para. Pelo campus Darcy Ribeiro, circulam cerca de 60 mil pessoas, espalhadas por quase 4 milhões de m<sup>2</sup>” (Instagram, 2019), com 6.774 curtidas e 57 comentários.

Em 2020, nota-se uma queda acentuada na quantidade de postagens (apenas 10 no total), o que pode estar associado ao impacto inicial da pandemia de Covid-19 e às incertezas institucionais enfrentadas naquele período. Além disso, o cenário pandêmico demandou das universidades uma adaptação ao ensino remoto, garantindo a continuidade da produção de conhecimento com qualidade. Ainda que esta pesquisa não tenha realizado o levantamento específico de postagens relacionadas à Covid-19, observou-se, por meio das publicações, o empenho das universidades no enfrentamento da crise sanitária. Desse modo, no YouTube, o vídeo com mais interação foi o da USP, publicado em 9 de outubro de 2020: “Reitor fala sobre exclusão da USP do projeto de lei 529” (YouTube, 2020), foram 653 curtidas, 17 comentários e 8.314 visualizações. No Instagram, a postagem mais curtida foi da UnB, publicada em 31 de março de 2020: “Não há mais espaço para obscurantismo e censura” (Instagram, 2020), com 2.662 curtidas e 90 comentários.

Já em 2021, observa-se uma retomada da atividade comunicacional, voltada aos termos selecionados pela pesquisa, sendo 93 postagens, a ampla maioria no Instagram (76), evidenciando a preferência pela agilidade e pelo alcance direto dessa plataforma durante momentos de maior necessidade de mobilização e visibilidade pública. No YouTube, a postagem mais curtida no período foi da UFBA, publicada em 18 de maio de 2021: “Educação contra a Barbárie” (YouTube, 2021), com 8.300 curtidas, 41 comentários e 65.407 visualizações. Enquanto que no Instagram, a postagem mais curtida foi da UnB, publicada em 7 de setembro de 2021: “A independência precisa da ciência.” A universidade precisa de autonomia” (Instagram, 2021), com 12.494 curtidas e 160 comentários.

Nota-se que, conforme os Apêndices A e B, o mês de maio de 2021 se destaca pelo maior número de postagens, sendo a maioria proveniente da UFBA (59), o que pode estar relacionado ao ato “Educação contra a barbárie”, organizado pela instituição. Conforme Santos, Rosi e Carvalho (2021), o ato nacional, realizado em maio de 2021, reuniu representações estudantis, docentes e técnicos da educação, culminando na produção de um manifesto público intitulado “Educação, sim! Barbárie, não!”.

Em 2022, o número de publicações voltou a diminuir (61), mas manteve-se a tendência de maior uso do Instagram (48 postagens), o que aponta para uma possível preferência por essa plataforma como meio de interação entre as universidades e seu público. Os posts com maior interação foram, no YouTube, o da USP, publicado em 14 de dezembro de 2022: “Gastamos muito com as universidades públicas? #cortescanalusp” (YouTube, 2022), com 107 curtidas, quatro comentários e 1.188 visualizações. No Instagram, foi o da UFBA, publicado em 6 de outubro de 2022, “A Universidade Federal da Bahia não irá parar”, obteve 10.743 curtidas e 248 comentários. Os Quadros 1 e 2 detalham as postagens com maior número de curtidas em cada ano.

Quadro 1 – Publicações mais curtidas do YouTube (2019–2022)

Nº	Instituição	Data	Postagem	Curt.	Com.	Vis.
01	USP	14.07.19	“[MITOS] Cobrar mensalidade resolveria o problema de financiamento das universidades”.	301	67	3.818
02	USP	09.10.20	“Reitor fala sobre exclusão da USP do projeto de lei 529”.	653	17	8.314
03	UFBA	18.05.21	“Educação contra a Barbárie”.	8.300	41	65.407
04	USP	14.12.22	“Gastamos muito com as universidades públicas? #cortescanalusp”.	107	4	1.188

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A análise do Quadro 1 evidencia que, entre 2019 e 2022, o vídeo mais curtido e visualizado foi o publicado em 2021 pela UFBA, sinalizando um pico de engajamento no contexto dos cortes orçamentários e ações em defesa da universidade pública (Santos, Rosi e Carvalho, 2021). Apesar disso, o vídeo com maior número de comentários foi o de 2019, da USP, o que indica que, embora o volume de curtidas e visualizações seja um indicativo de alcance, a interação por meio de comentários pode refletir maior envolvimento opinativo e propensão ao debate do público.

Quadro 2 – Publicações mais curtidas do Instagram (2019–2022)

Nº	Instituição	Data	Postagem	Curt.	Com.
01	UnB	04.11.19	“A UnB não para. Pelo campus Darcy Ribeiro, circulam cerca de 60 mil pessoas, espalhadas por quase 4 milhões de m²”.	6.774	57
02	UnB	31.03.20	“Não há mais espaço para obscurantismo e censura”.	2.662	90
03	UnB	07.09.21	“A independência precisa da ciência. A universidade precisa de autonomia”.	12.494	160
04	UFBA	06.10.22	“A Universidade Federal da Bahia não irá parar”.	10.743	248

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A análise do Quadro 2 revela que o post com maior número de curtidas no Instagram foi publicado em 2021, enquanto o mais comentado foi em 2022. Ao comparar os dados dos Quadros 1 e 2, observa-se maior interação, tanto em curtidas quanto em comentários, nas publicações do Instagram, o que pode indicar uma preferência por essa plataforma como meio de comunicação que tende a favorecer maior engajamento das universidades com a sociedade. A seguir, o Quadro 3 apresenta as postagens do YouTube que não receberam curtidas.

Quadro 3 – Publicações não curtidas do YouTube (2019–2022)

Nº	Instituição	Data	Postagem	Curt.	Com.	Vis.
01	UnB	20.09.19	“Íntegra: 462ª reunião do Consuni”	0	0	49
02	UFBA	13.08.20	“Comunicado da Reitoria da UFBA sobre corte orçamentário em 2021”.	0	21	5.495
03	UFBA	16.12.21	Cortes No Orçamento Das Universidades Federais: Significados E Efeitos	0	1	21

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O número de curtidas foi adotado como critério para a análise dos dados da pesquisa, assim, no Quadro 3, destacam-se os vídeos que não receberam nenhuma curtida no período analisado. O ano de 2022 não está representado porque todas as postagens desse ano tiveram ao menos uma curtida. Vale observar que o segundo vídeo do quadro, embora sem curtidas, apresentou número expressivo de visualizações e recebeu 21 comentários. No caso do Instagram, não foram identificadas postagens sem curtidas. Assim, o Quadro 4 apresenta os três posts com menor número de curtidas nessa plataforma.

Quadro 4 – Publicações com menor número de curtidas no Instagram (2019–2022)

Nº	Instituição	Data	Postagem	Curt.	Com.
01	USP	22.08.19	” Mitos sobre a universidade pública”.	62	2

02	UFBA	11.06.22	“Revista do DCE documenta ações de luta e resistência dos estudantes contra ataques à universidade”.	65	2
04	UFBA	14.06.22	“Um livro em defesa da Universidade Pública, da Democracia, da Civilidade, da Vida. Compareça!”	66	1

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Conforme aponta o Quadro 4, mesmo as publicações com menor número de curtidas no Instagram mantêm um nível relevante de interação, o que reforça a tendência observada de que essa plataforma se mostra mais eficaz para o diálogo das universidades com seu público. A constância do engajamento, ainda que em postagens de menor alcance, sugere a viabilidade do uso estratégico do Instagram como uma mídia social para se comunicar com a sociedade.

#### 4.1.1 Engajamento das universidades – UnB, USP e UFBA – com seus públicos

Em consonância com os objetivos e procedimentos metodológicos estabelecidos para a pesquisa, foi realizada a análise da taxa de engajamento, que se concentrou nas interações das postagens, com ênfase no número de curtidas, comentários e visualizações. Não foram consideradas, nesta pesquisa, métricas relacionadas ao tempo de reprodução de vídeos. A taxa de engajamento foi avaliada conforme o método proposto por Dionizio (2023), por meio da fórmula: taxa de engajamento = interações (reações + compartilhamentos + comentários + cliques) ÷ alcance ou seguidores x 100 = x%. Esse cálculo mensura o desempenho das postagens e a capacidade de engajamento das contas com seus públicos.

A taxa de engajamento adotada como referência baseia-se nos parâmetros estabelecidos por Vairo (2021) e pelo Hype Auditor (2024). Segundo Vairo (2021), no Instagram, a taxa varia conforme o tipo de perfil ou setor, sendo 3,57%, considerada satisfatória para páginas vinculadas ao setor de educação superior. Já no YouTube, os dados do HypeAuditor (2024) apontam que taxas entre 3% e 7% são tidas como boas, a depender do nicho e setor analisado, enquanto a média geral de engajamento na plataforma é de aproximadamente 2%.

A análise foi guiada por um critério técnico de mensuração: taxa de engajamento, adotando a fórmula apresentada por Dionizio (2023), expressada da seguinte forma:

$$\text{Taxa de Engajamento (\%)} = \left( \frac{\text{Curtidas} + \text{Comentários}}{\text{Seguidores ou Visualizações}} \right) \times 100$$

No caso do Instagram, a taxa foi calculada com base no número de seguidores, como forma de avaliar a capacidade das universidades de mobilizar sua audiência orgânica. Já no YouTube, foram considerados dois parâmetros: engajamento por inscritos, para aferir o vínculo entre o conteúdo e o público formal do canal; e engajamento por visualizações, que expressa o comportamento de interação diante do conteúdo efetivamente assistido. Assim, no YouTube, foram observados o número de curtidas, comentários e visualizações. Enquanto, no Instagram, foram observados o número de curtidas e de comentários. Adicionalmente, utilizando a mesma fórmula, foi calculada a taxa de visualização por inscritos, permitindo observar o alcance relativo dos vídeos em relação ao total de inscritos nos canais das instituições. Abaixo, a variação da fórmula de Dionizio (2023) aplicada a cada um dos cálculos realizados nesta pesquisa.

$$\text{Taxa de Engajamento (\%)} = \left( \frac{\text{Curtidas} + \text{Comentários}}{\text{Inscritos}} \right) \times 100 \quad (1)$$

A variação 1 foi utilizada para o cálculo da taxa de engajamento por inscritos no YouTube. A taxa foi obtida a partir da soma de curtidas e comentários de cada postagem, dividida pelo número de inscritos no canal e multiplicada por 100.

$$\text{Taxa de Engajamento (\%)} = \left( \frac{\text{Curtidas} + \text{Comentários}}{\text{Visualizações}} \right) \times 100 \quad (2)$$

A variação 2 foi utilizada para o cálculo da taxa de engajamento por visualizações no YouTube. A taxa foi obtida a partir da soma de curtidas e comentários de cada postagem, dividida pelo número de visualizações da postagem e multiplicada por 100.

$$\text{Taxa de Engajamento (\%)} = \left( \frac{\text{Visualização}}{\text{Inscritos}} \right) \times 100 \quad (3)$$

A variação 3 foi utilizada para o cálculo da taxa de visualização por inscritos no YouTube. A taxa foi obtida a partir da divisão do número de visualizações da postagem com o número de inscritos no canal e multiplicada por 100.

$$\text{Taxa de Engajamento (\%)} = \left( \frac{\text{Curtidas} + \text{Comentários}}{\text{Seguidores}} \right) \times 100 \quad (4)$$

A variação 4 foi utilizada para o cálculo da taxa de engajamento no Instagram. A taxa foi obtida a partir da soma de curtidas e comentários de cada postagem, dividida pelo número de seguidores da instituição e multiplicada por 100.

Conforme a Tabela 2 acima citada, foram analisadas 107 postagens do YouTube e 165 do Instagram. Considerando este quantitativo, a fórmula foi aplicada para calcular a taxa de engajamento das postagens selecionadas das três universidades – UnB, USP e UFBA, utilizando as fórmulas acima detalhadas, com base nos critérios estabelecidos para essa pesquisa. Desse modo, as Tabelas 3, 4 e 5, apresentadas a seguir, ilustram a aplicação da fórmula da taxa de engajamento, utilizando os dados coletados e organizados nos Quadros 1 a 4.

Tabela 3 –Taxa de engajamento por inscrição e visualização – YouTube

Universidade	Inscritos	Data	Curtidas	Comentários	Visualizações	% Ins.	%Vis.
USP	416.000	14.07.19	301	67	3.818	0,09%	9,63%
USP	416.000	09.10.20	653	17	8.314	0,16%	8,07%
UFBA	62.300	18.05.21	8.300	41	65.407	13,40%	12,74%
USP	416.000	14.12.22	107	4	1.188	0,03%	9,34%
UnB	76.200	20.09.19	0	0	49	0,00%	0,00%
UFBA	62.300	13.08.20	0	21	5495	0,03%	0,38%
UFBA	62.300	16.12.21	0	1	21	0,00%	4,76%

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

Na tabela 3 acima, observa-se o cálculo da taxa de engajamento com base no número de inscritos (coluna sete) e a taxa de engajamento com base no número de visualizações (coluna oito). Os dados representados nas linhas de um a quatro são referentes aos vídeos mais curtidos, com a representação de um vídeo por ano. Enquanto as linhas cinco a sete são os dados dos vídeos não curtidos no período dos quatro anos. Retomando as médias de acordo com HypeAuditor (2024), que considera como boas as taxas de 3% e 7%, a depender do nicho e setor analisado, e aponta como média geral de engajamento na plataforma, 2% aproximadamente, a tabela evidencia que a interação tende a ser baixa, com a exceção da publicação da UFBA (linha três). A publicação é uma transmissão ao vivo: “Educação contra a Barbárie” (YouTube, 2021). Ato em defesa das universidades públicas promovido pela UFBA em parceria com as universidades federais da Bahia — “Em defesa da autonomia universitária, matriz das grandes contribuições das IFES, da ciência e da democracia” (YouTube, 2021). Observa-se na coluna oito, em relação ao engajamento por visualização, que a maioria das pastagens tende a um engajamento que ultrapassa a média de 3% a 7%.

Tabela 4 –Taxa de visualização por inscritos – YouTube

Universidade	Inscritos	Data	Visualizações	% Visualizações por inscritos
USP	416.000	14.07.19	3.818	0,92%
USP	416.000	09.10.20	8.314	2,00%
UFBA	62.300	18.05.21	65.407	104,99%

USP	416.000	14.12.22	1.188	0,29%
UnB	76.200	20.09.19	49	0,06%
UFBA	62.300	13.08.20	5.495	8,82%
UFBA	62.300	16.12.21	21	0,03%

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

A Tabela 4 apresenta os mesmos dados da tabela anterior, porém com a ênfase no cálculo da visualização com base no número de inscritos. Chama a atenção, novamente, a mesma postagem anteriormente citada (linha 3). Observa-se que o número de visualizações ultrapassou o número de inscritos no canal, o que sugere que o vídeo recebeu impulsionamento, possivelmente de forma orgânica.

Tabela 5 –Taxa de engajamento – Instagram

Universidade	Seguidores	Data	Curtidas	Comentários	% Engajamento por seguidores
UnB	162.000	04.11.19	6.774	57	4,22%
UnB	162.000	31.03.20	2.662	90	1,70%
UnB	162.000	07.09.21	12.494	160	7,81%
UFBA	63.000	06.10.22	10.743	248	17,45%
USP	325.000	22.08.19	62	2	0,02%
UFBA	63.000	11.06.22	65	2	0,11%
UFBA	63.000	14.06.22	66	1	0,11%

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

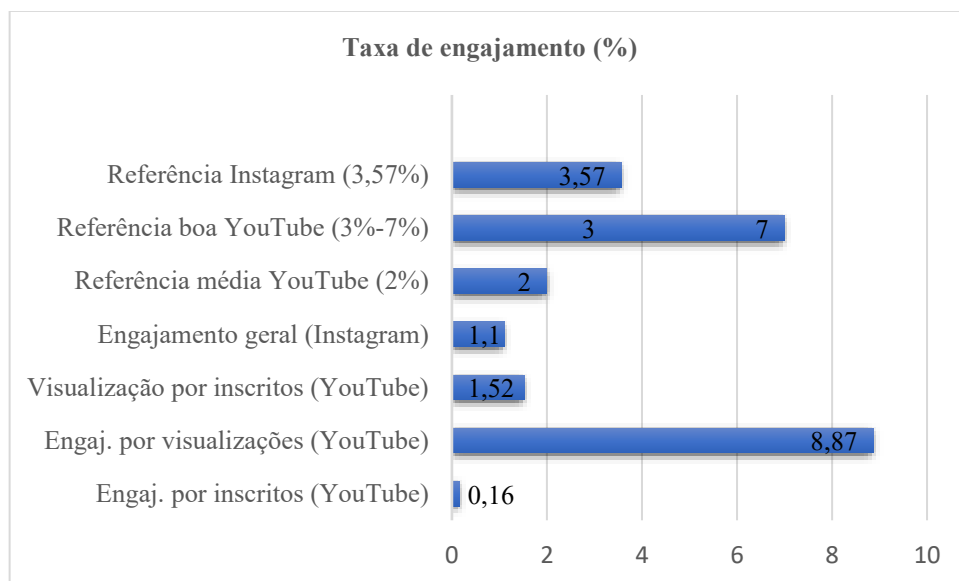
A Tabela 5 apresenta a taxa de engajamento de postagens do Instagram, calculada conforme a Fórmula 4 apresentada anteriormente. As quatro primeiras linhas representam os dados dos posts mais curtidos em cada ano, enquanto as três últimas linhas correspondem aos posts com menor número de curtidas no período de quatro anos. A taxa de engajamento considerada foi de 3,57%, apontada por Vairo (2021) como uma média satisfatória para o setor de educação superior. Em comparação com a Tabela 3, observa-se que os posts na plataforma Instagram tendem a apresentar uma maior constância nas interações. Três postagens apresentadas na Tabela 5 ultrapassaram a média de engajamento adotada. Conforme apresentado no Apêndice B, outros posts dentro do período analisado também superaram esse índice. Ressalta-se que, entre as postagens analisadas, todas obtiveram ao menos uma curtida.

Na subseção a seguir, apresenta-se a análise geral dos dados quantitativos desta etapa da pesquisa, com os resultados consolidados das taxas de engajamento encontradas. Os cálculos foram realizados com base nas fórmulas anteriormente apresentadas, considerando a média obtida a partir da soma das taxas individuais de cada postagem analisada.

#### 4.1.2 Análise geral dos dados

Esta etapa da pesquisa concentrou-se na análise quantitativa das interações em postagens no YouTube e no Instagram das instituições UnB, USP e UFBA, no período de 2019 a 2022, com o objetivo específico de “verificar o engajamento da sociedade, por meio de interações como curtidas e comentários, em publicações de universidades públicas do Brasil no YouTube e Instagram, relacionadas aos ataques a estas instituições”. Conforme os Apêndices A e B, foram analisadas 107 postagens no YouTube, resultando em uma média de engajamento por inscritos de 0,16%, engajamento por visualizações de 8,87%. A média da taxa de visualização por inscritos foi de 1,52%. No Instagram foram analisadas 156 postagens, resultando em uma taxa de engajamento de 1,10%. O Gráfico 2 apresenta os resultados de taxa de engajamento, bem como as taxas de referência utilizadas como parâmetro.

Gráfico 2 – Engajamento e visualização no YouTube e Instagram em relação às referências



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Com base nos resultados apresentados no Gráfico 2, ao comparar as taxas de referência, observa-se que os índices médios de engajamento encontrados estão abaixo dos parâmetros considerados satisfatórios para o setor da educação superior, tanto no YouTube (quando calculado pelo número de inscritos), quanto no Instagram.

No YouTube, a média de engajamento por inscritos foi de 0,16%, enquanto a média por visualizações alcançou 8,87%. Embora o engajamento por inscritos esteja abaixo da média geral da plataforma – aproximadamente 2%, segundo HypeAuditor (2024) – a taxa por visualizações

se mostra superior à referência considerada boa (entre 3% e 7%), sugerindo que, entre os usuários que efetivamente assistem aos vídeos, há uma resposta engajada. Isso indica que, mesmo diante de um alcance (1,52%) proporcionalmente reduzido entre inscritos, os vídeos com apelo institucional têm capacidade de gerar envolvimento quando visualizados.

No Instagram, a taxa média de engajamento foi de 1,10%, também abaixo da referência de 3,57%, indicada por Vairo (2021) como satisfatória para instituições de ensino superior. Apesar disso, a plataforma apresentou maior constância nos níveis de interação entre as postagens, conforme verificado na Tabela 5 e nos dados gerais apresentados nos Apêndices A e B. Esse padrão pode estar associado à natureza mais ágil e cotidiana do Instagram, favorecendo o contato contínuo com a audiência.

Dessa forma, a pesquisa evidencia que as universidades públicas analisadas vêm utilizando as plataformas digitais para se comunicar com a sociedade, mas ainda enfrentam desafios no que se refere à mobilização ativa de seus públicos. Os dados sugerem que, embora existam conteúdos pontuais com forte capacidade de engajamento – especialmente quando relacionados a temas institucionais sensíveis, como cortes orçamentários –, as estratégias de comunicação ainda não alcançam, de maneira sistemática, os níveis de interação esperados para o setor. Essa constatação reforça a necessidade de fortalecimento da presença digital das universidades públicas, alinhada a práticas de comunicação que promovam engajamento, visibilidade e *accountability* em ambientes digitais.

#### 4.2 ENTREVISTAS: COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A realização da entrevista constituiu uma etapa fundamental da pesquisa, pois permitiu uma análise aprofundada do fenômeno em estudo, proporcionando uma compreensão detalhada das práticas e estratégias de comunicação adotadas pelas universidades públicas. As perguntas foram elaboradas com base no problema de pesquisa e alinhadas aos objetivos geral e específicos, assegurando a relevância e a precisão das informações obtidas. Esta etapa tem como foco atender aos objetivos específicos 2 e 3: identificar as estratégias empregadas pelas universidades públicas no uso das plataformas de mídias sociais para estabelecer o diálogo com a sociedade, e analisar como as plataformas de mídias sociais digitais podem contribuir para uma comunicação que promova *accountability* e fortalecimento democrático. As entrevistas forneceram dados qualitativos indispensáveis para compreender as dinâmicas de interação entre as universidades públicas e a sociedade em um contexto de ataques institucionais.

Conforme já mencionado anteriormente, o tipo de entrevista utilizado foi o semiestruturado, que permitiu flexibilidade no diálogo, possibilitando uma exploração mais aprofundada dos tópicos essenciais da pesquisa. Esse formato assegurou que questões previamente definidas fossem abordadas, ao mesmo tempo, abriu espaço para que novas informações relevantes emergissem durante as entrevistas. A amostra desta etapa da pesquisa foi composta por gestores da área de comunicação das três universidades selecionadas (UnB, USP e UFBA), especialmente por profissionais responsáveis pela coordenação das estratégias nas plataformas digitais, vinculados à coordenação central de comunicação ou a unidades de ensino. Ao todo, foram realizadas três entrevistas, uma em cada universidade.

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, por meio da plataforma Google Meet, nos meses de agosto, setembro e outubro de 2025, conforme a disponibilidade dos participantes. Com a devida autorização, as entrevistas foram gravadas em áudio, utilizando um gravador de voz, exclusivamente para fins de transcrição — realizada manualmente — e análise dos dados. Os participantes foram escolhidos com base em sua capacidade de oferecer uma visão institucional mais ampla sobre a comunicação em resposta aos ataques às universidades públicas. A seleção foi orientada visando obter uma análise detalhada e enriquecedora das estratégias de comunicação e dos desafios enfrentados por estas instituições. Além disso, as entrevistas mostraram como as ações comunicacionais nessas plataformas digitais têm contribuído para a promoção da *accountability* institucional e o fortalecimento da democracia, em consonância com os princípios da comunicação pública. E, com base na percepção dos gestores, aponta os impactos das mídias sociais digitais na comunicação institucional.

Para esta etapa da pesquisa, foi adotada a análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016), que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações voltadas à obtenção de indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos à mensagem. Para a autora, “o que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a ‘inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem etc.), e não sobre a frequência de aparição em cada comunicação individual” (Bardin, 2016, p. 146).

As entrevistas foram transcritas integralmente, conforme o Apêndice E. Elas foram analisadas de forma sistêmica, considerando as etapas de pré-análise — leitura e organização do material empírico; exploração do material — que consiste na categorização, agrupamento das unidades de registros em categorias temáticas que se relacionam diretamente com os objetivos específicos da pesquisa; e tratamento dos dados obtidos e interpretação — análise crítica dos resultados, articulando-os com o referencial teórico.

Esta etapa da pesquisa não faz uma análise comparativa entre as universidades, mas busca obter uma visão geral sobre o uso das plataformas de mídias sociais pelas universidades públicas brasileiras, conforme delinea o objetivo geral e, mais diretamente, os objetivos específicos 2 e 3. As categorias de análise foram definidas a partir do roteiro de entrevistas, mantendo a coerência entre as perguntas aplicadas e os objetivos da investigação.

As entrevistas foram analisadas a partir de três categorias de análise: 1. Estratégias e desafios na comunicação; 2. Comunicação, *accountability* e democracia; 3. Avaliação e percepção sobre a comunicação nas plataformas digitais. Cada categoria contempla subcategorias que foram selecionadas com base nas respostas e expressam os principais eixos temáticos abordados pelos entrevistados. O Quadro 5 apresenta a relação entre as categorias, a indicação das perguntas, as subcategorias e os objetivos específicos que se vinculam.

Quadro 5 – categoria e subcategorias de análise das entrevistas

Categorias de análise	Questões do Roteiro	Subcategorias	Relação com os objetivos específicos
1 - Estratégias e desafios na comunicação	1 a 5	1.1 - Política e diretrizes de comunicação	Relaciona-se ao objetivo específico 2, ao identificar as estratégias e desafios enfrentados pelas universidades na comunicação por meio de plataformas de mídias sociais digitais com a sociedade.
		1.2 - Estratégias institucionais no uso de plataformas de mídias sociais digitais	
		1.3 - Adaptação da comunicação em contextos de crise e ataques institucionais	
		1.4 - Prioridades e equilíbrio temático na comunicação institucional	
		1.5 - Engajamento e métricas	
2. Comunicação, <i>accountability</i> e democracia	6 a 9	2.1 – Potencialidades e limites democráticos da comunicação universitária nas mídias sociais	Relaciona-se ao objetivo específico 3, ao analisar o papel das plataformas na promoção da comunicação pública, <i>accountability</i> e defesa da universidade democrática.
		2.2 - <i>Accountability</i> e práticas de diálogo com a sociedade nas plataformas digitais	
		2.3 - Ataques institucionais, defesa comunicacional e vulnerabilidade algorítmica	
		2.4 - Diálogo com a sociedade	

3. Avaliação e percepção sobre a comunicação nas plataformas digitais	10 a 12	3.1 - Aprendizados e mudanças nas práticas comunicacionais	Relaciona-se a ambos os objetivos específicos, por reunir percepções avaliativas sobre as estratégias, desafios e o impacto das mídias sociais na comunicação institucional.
		3.2 - Barreiras internas e externas à comunicação democrática e dialógica	
		3.3 - Papel das mídias sociais em cenários de crise	

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Para a análise das entrevistas, as falas foram organizadas em um quadro síntese (Apêndice C), conforme as categorias de análise previamente definidas. Em consonância com Bardin (2016), a categorização foi utilizada como procedimento para a classificação das unidades de registro, permitindo o agrupamento de conteúdos significativos de acordo com temas, ideias e sentidos recorrentes nas falas dos participantes. Com o intuito de preservar o sigilo e a identidade dos participantes, as entrevistas foram identificadas por letras maiúsculas do alfabeto (A, B e C). Assim, o Quadro 8 (Apêndice C) apresenta a estrutura utilizada para transcrição de trechos do conteúdo das entrevistas, distribuindo as falas conforme as subcategorias de análise associadas às categorias principais já estabelecidas.

As entrevistas evidenciaram que, embora as universidades possuam suas particularidades e histórias iniciadas em contextos distintos, os desafios e crises enfrentados, como os ataques vivenciados e os seus esforços em defesa da pesquisa, ensino e extensão, são bastante semelhantes, conforme evidencia o Quadro 8 (coluna 4 – síntese de sentido).

Desse modo, procede-se à análise dos resultados desta etapa, fundamentando-a com os teóricos utilizados na pesquisa. A análise será dividida em três subseções, conforme as unidades de análise: 1) Estratégias e desafios na comunicação; 2) Comunicação, *accountability* e democracia; e 3) Avaliação e percepção sobre a comunicação nas plataformas digitais.

#### **4.2.1 Estratégias e desafios na comunicação por meio de plataformas de mídias sociais digitais**

##### **Política e diretrizes de comunicação**

A análise das falas que compõem a Subcategoria 1.1 - Política e diretrizes de comunicação evidencia que, embora exista o reconhecimento da importância da comunicação institucional como elemento estratégico para a gestão da universidade, ainda não há, em

nenhuma das três instituições pesquisadas, políticas de comunicação formalmente consolidadas que orientem diretrizes, fluxos, responsabilidades e modos de atuação. As ações comunicacionais têm sido conduzidas de maneira situada, baseadas em experiências acumuladas pelas equipes e nas demandas cotidianas, o que resulta em práticas reativas, dependentes de condições internas e da interpretação de cada situação. Essa atuação não sistematizada tende a gerar assimetrias entre setores, descontinuidade entre gestores e fragilização do papel institucional da comunicação. Observa-se, no entanto, o esforço das universidades em institucionalizar práticas comunicacionais consistentes e integradas (Entrevista C), alinhadas aos princípios da comunicação pública, à *accountability* e à divulgação científica (Entrevista B), e que orientem de forma estratégica as ações comunicacionais (Entrevista A).

A realidade compartilhada pelas universidades dialoga com a perspectiva de autores como Torquato (1986), Kunsch (1992; 1996; 1997), Bueno (1998) e Curvello (2009), que defendem a comunicação integrada nas organizações para o desenvolvimento de ações que a tornem eficiente e eficaz. Nesse sentido, Kunsch (1997) ressalta que a integração das atividades de comunicação fortalece o conceito institucional.

Para Moreira (2020) é o planejamento estratégico e a gestão integrada da comunicação que proporciona “condições ideais para definir as políticas, as diretrizes e as ações que vão garantir os resultados desejados e atingir os objetivos definidos pela organização”. Bueno (2021) defende que a elaboração de uma política de comunicação deve ser uma prioridade para as universidades públicas, sendo essencial para o aperfeiçoamento do planejamento de comunicação e otimização da interação com os seus diversos públicos de interesse, bem como para se posicionar diante da dinâmica atual da sociedade.

### **Estratégias institucionais no uso de plataformas de mídias sociais digitais**

A análise da Subcategoria 1.2 - Estratégias institucionais no uso de plataformas de mídias sociais digitais evidencia que a utilização das mídias sociais pelas universidades públicas tem sido construída com base em um esforço institucional para ampliar o alcance das informações e fortalecer o vínculo com os diversos públicos. Existe uma tendência de diversificação dos canais de comunicação, com o intuito de ampliar o alcance e o engajamento. O Instagram foi citado nas três entrevistas como a rede que consegue gerar um maior número de engajamentos. O YouTube apresenta-se com um grande potencial de alcance, sendo utilizado, principalmente, para transmissão de eventos ao vivo. O YouTube foi amplamente

utilizado e consolidado durante a pandemia da Covid-19. O uso das mídias é marcado pela necessidade de estabelecer critérios de atuação, monitorar as reações das audiências e ajustar os conteúdos conforme a linguagem de cada plataforma.

As entrevistas demonstram um entendimento de que a comunicação, quando mediada pelas mídias sociais digitais, exige planejamento, intencionalidade e critérios editoriais. De acordo com Kunsch (2006), no contexto institucional, a comunicação precisa configurar-se como estratégia e não como uma mera ação tática, em que deve existir “uma conexão permanente, bem pensada, com a análise ambiental e as necessidades dos públicos” (Kunsch, 2006, p. 25). O uso das mídias digitais deve estar articulado à identidade, aos objetivos institucionais e ao compromisso público da universidade, garantindo coerência entre mensagem, posicionamentos e valores da instituição.

Conforme a Entrevista B, a ênfase na comunicação orgânica e autêntica reforça o compromisso com a credibilidade institucional e a aproximação com o público. A Entrevista A evidencia a prática de uma comunicação colaborativa entre a comunicação central e as unidades de ensino. Adicionalmente, a Entrevista C revela que existe uma gestão voltada para as estratégias e as técnicas necessárias para a ação comunicativa, ainda que enfrente limites em sua composição de pessoal. De acordo com Kunsch (2020), as novas tecnologias podem favorecer a “interação entre os diversos atores sociais que compõem os públicos de interesse das organizações e instituições, obrigando-as a repensarem seus paradigmas de gestão e de relacionamento”. Esse cenário, conforme Peruzzo (2009), possibilita a aproximação da instituição ao seu público de interesse, proporcionando uma comunicação horizontalizada que facilita a participação da sociedade no debate de questões que são de interesse público.

### **Adaptação da comunicação em contextos de crise e ataques institucionais**

A análise das falas na subcategoria 1.3 - Adaptação da comunicação em contextos de crise e ataques institucionais indica que a comunicação institucional da universidade pública ao enfrentar cenários de crise e ataques à sua legitimidade, precisa operar em permanente estado de vigilância, planejamento e reposicionamento estratégico. As crises observadas no período analisado não se limitaram a episódios pontuais, mas se configuraram como um contexto prolongado de disputas simbólicas e políticas no qual a universidade pública foi alvo de desinformação, que circulava principalmente em mídias sociais digitais. Deste modo, a comunicação assumiu um papel central na defesa da imagem pública da instituição. Conforme a Entrevista A, a universidade se encontra em estado de alerta para combater a desinformação

e outras formas de ataques, indicando uma postura preventiva e estratégica em contextos de crise. A Entrevista B evidencia que a estratégia adotada está centrada na valorização da ciência como um instrumento de legitimação social, reforçando o vínculo entre a instituição e o interesse público. A Entrevista C indica uma gestão democrática que combina resistência institucional, ética, democracia e gestão cuidadosa das interações digitais.

Nesse sentido, o contexto analisado dialoga com o que Barichello (2019) aponta como processo de disputa discursiva sobre a função social da universidade. A crise não é apenas comunicacional, mas simbólica, atravessada por projetos de sociedade distintos e por interesses políticos que buscam reduzir o papel crítico da instituição. Essa disputa se intensifica ao considerar-se que Chauí (2003) ressalta que a universidade pública provoca um incômodo histórico ao romper com estruturas hierárquicas de poder, ao se apresentar como espaço de produção de pensamento autônomo. Dessa maneira, os ataques à universidade pública, principalmente nas mídias sociais digitais, também são ataques ao conhecimento.

Em cenários de crise, a comunicação exige monitoramento constante dos fluxos informacionais e das dinâmicas que estruturam os ambientes digitais. Duarte e Brauna (2021) destacam que a crise contemporânea se desencadeia de modo acelerado, marcada pela lógica da viralização e pela formação de opinião em tempo real. As entrevistas reconhecem essa dinâmica ao comentar que boatos, críticas e desinformação podem escalar rapidamente, exigindo respostas claras, objetivas e fundamentadas.

A Entrevista C ressalta que se busca uma gestão equilibrada dos comentários, preservando críticas legítimas e removendo ataques pessoais. A Entrevista B destaca a valorização de pesquisadores, porta-vozes qualificados para combater a desinformação, valorizando a veracidade da ciência. A Entrevista A evidencia que há na universidade a apuração dos fatos e o uso de canais formais para a defesa da imagem da instituição. Como os meios de comunicação interferem na imagem e reputação da instituição, Bueno (2021) afirma que, em uma sociedade aberta, conectada e democrática, é indispensável existir pessoas capacitadas para, através dos meios de comunicação, interagir com o público.

### **Prioridades e equilíbrio temático na comunicação institucional**

As falas da subcategoria 1.4 - Prioridades e equilíbrio temático na comunicação institucional evidenciam que a comunicação institucional nas universidades públicas busca manter um equilíbrio entre diferentes tipos de conteúdo, articulando a comunicação interna e externa, bem como temas de caráter científico, administrativo, cultural e social. A

*accountability* é evidenciada como prática essencial, e conforme a Entrevista A é conduzida majoritariamente pelos setores administrativos. O equilíbrio entre conteúdos configura-se como um movimento estratégico, na medida em que a comunicação se constitui como um dos principais instrumentos de construção e afirmação da identidade pública da instituição. Conforme Moreira (2020), alcançar os objetivos propostos pela organização requer o uso do planejamento estratégico e da gestão integrada da comunicação.

Para Bueno (2019), é também necessário que a universidade adote uma abordagem que valorize a transparência, o diálogo, o compartilhamento do conhecimento e o compromisso com a responsabilidade social. Quanto a isso, as falas indicam que a comunicação deve contemplar tanto a comunidade universitária quanto a sociedade de modo mais amplo, reconhecendo o vínculo afetivo, territorial e simbólico existente entre universidade e comunidade local. No mesmo sentido, destacam a importância da divulgação científica e a visibilidade das ações de extensão universitária.

O equilíbrio do processo comunicativo enfrenta desafios, especialmente relacionados à linguagem. As entrevistas ressaltam a necessidade de adequar o discurso acadêmico a diferentes públicos, sem comprometer o rigor conceitual. A Entrevista A indica uma dimensão pedagógica na comunicação, voltada ao esclarecimento da sociedade sobre temas complexos como a crise orçamentária. Nesse sentido, Bueno (2019) aborda a importância da alfabetização científica a fim de que o cidadão comum tenha o entendimento de que a ciência faz parte da vida. A alfabetização poderá “[...] abrir espaço para uma aproximação, um diálogo e inclusive convocar pessoas para o debate amplo sobre a relação entre a ciência e a sociedade, a ciência e o mercado, e a ciência e a democracia” (Bueno, 2019, p. 99).

### **Engajamento e métricas**

As falas da subcategoria 1.5 - Engajamento e métricas revelam que o engajamento nas plataformas é percebido pelas assessorias de comunicação como um elemento fundamental para avaliar o alcance e a recepção das mensagens institucionais. Contudo, as entrevistas destacam que a mensuração apresenta limites significativos: estar presente nas redes e publicar de forma constante não implica necessariamente no impacto comunicacional profundo ou mudança de percepção pública. As métricas disponibilizadas pelas plataformas, curtidas, comentários, visualizações, cliques ou compartilhamentos, são insuficientes para aferir a compreensão, a construção de sentido e a consolidação de vínculos entre universidade e sociedade.

Essa percepção dialoga com Recuero (2019), que considera o engajamento não apenas como um fator indicativo, mas um fenômeno relacional, marcado pela interação, disputas simbólicas e formação de redes de sentido. Mesmo quando os números parecem expressivos, o significado dessas interações depende de como os públicos interpretam e ressignificam a mensagem institucional no espaço social. Recuero (2013) ressalta: “O engajamento, para mim, é uma decorrência do envolvimento das pessoas entre si e com a marca como persona. [...] Com isso, a rede deixa de ser só uma rede social e passa a ser um espaço de comunidade, com cooperação entre os atores”. Nesse sentido, na Entrevista C, é evidenciado que o crescimento nas redes é percebido como resultado direto da estratégia de conteúdo e da consistência nas postagens.

Importante destacar também o reconhecimento na Entrevista B do impulsionamento algorítmico. As entrevistas reconhecem que a visibilidade das mensagens depende de mecanismos opacos de recomendação e priorização de conteúdos, o que gera incertezas constantes no planejamento institucional. Para Gillespie (2018), as regras de visibilidade das plataformas de mídias digitais não são neutras, mas são orientadas por interesses comerciais e lógica de engajamento contínuo. Fisher (2022) esclarece que a decisão de como fazer a distribuição das postagens é das próprias plataformas. Como as decisões das plataformas são invisíveis, nunca se saberá como será a visibilidade e as reações de uma postagem.

Para os entrevistados, nas universidades, o engajamento nas mídias sociais digitais é entendido como um processo político, relacional e estratégico, que exige planejamento, escuta, sensibilidade às dinâmicas culturais e capacidade de interpretar fluxos comunicacionais em constante transformação.

#### **4.2.2 Comunicação, *accountability*, democracia e plataformas de mídias sociais digitais**

##### **Potencialidades e limites democráticos da comunicação universitária nas mídias sociais**

A análise das falas da subcategoria 2.1 - Potencialidades e limites democráticos da comunicação universitária nas mídias sociais revela uma percepção compartilhada de que as mídias sociais digitais se configuram como espaços estratégicos para o fortalecimento da presença pública das universidades e para a ampliação do diálogo com a sociedade. Indicam o reconhecimento de que essas plataformas possibilitam a circulação mais ampla de conteúdos institucionais, favorecendo a *accountability* a divulgação científica e o engajamento com diferentes públicos. A Entrevista B apresenta como um desafio da comunicação universitária a

adequação da linguagem acadêmica para torná-la acessível ao público e manter uma postura dialógica.

As entrevistas evidenciam que a comunicação pública não se restringe às mídias sociais digitais e apontam limites dessas plataformas, principalmente aqueles relacionados à lógica algorítmica, às dinâmicas de visibilidade condicionada pelo mercado e à tensão entre comunicação pública e interesses corporativos das big techs. Esse cenário expressa o que Van Dijck (2019) denomina de “plataformização da sociedade”, processo em que as interações sociais, políticas e culturais passam a ser mediadas por infraestruturas digitais privadas que orientam os fluxos comunicacionais de acordo com lógicas comerciais. Nesse sentido, embora as universidades utilizem as mídias digitais como meios de aproximação e diálogo com a sociedade, elas o fazem dentro de ambientes regidos por mecanismos de moderação e de controle da visibilidade (Gillespie, 2018), que podem restringir o alcance de mensagens de interesse público e comprometer o caráter democrático da comunicação.

Nesse sentido, a Entrevista A ressalta que os algoritmos priorizam conteúdos, segundo o interesse e comportamento do usuário, condicionam o acesso à informação e restringem o alcance das mensagens institucionais. Para Pariser (2012, p. 112), “a democracia exige que os cidadãos enxerguem as coisas pelo ponto de vista dos outros; em vez disso, estamos cada vez mais fechados em nossas próprias bolhas”.

Dessa forma, a comunicação das universidades nas mídias sociais digitais revela-se como um espaço de potência e de contradição. Potência, porque amplia a voz institucional, fortalece a visibilidade da ciência e promove um diálogo mais plural. Contradição, porque opera em um terreno de assimetrias informacionais e dependência tecnológica. Poell, Van Dijck e Nieborg (2020) esclarecem que a ação comunicacional nas plataformas requer consciência crítica sobre os seus limites estruturais e estratégias de uso que articulam o compromisso público da universidade com a lógica digital vigente. Sobre o engajamento, Bastos (2020) discute a importância do engajamento dentro de uma perspectiva crítica e de consciência política, com a finalidade de superar a reprodução ideológica e fomentar um projeto de poder popular.

Assim, as falas evidenciam que a comunicação nestes ambientes pode contribuir para a democratização da comunicação, desde que amparada em princípios de transparência, responsabilidade e engajamento público. A Entrevista C destaca a necessidade da regulamentação das plataformas e adverte que a democracia comunicacional exige soberania digital e condições estruturais adequadas dentro das universidades. Para D'Andréa (2020), é impossível verificar e acompanhar as ações dos algoritmos nas plataformas digitais. Desse

modo, para que a comunicação seja verdadeiramente democrática, é necessário reconhecer e enfrentar condicionamentos técnicos e políticos que moldam o ambiente digital.

### ***Accountability* e práticas de diálogo com a sociedade nas plataformas digitais**

As falas da subcategoria 2.2 - *Accountability* e práticas de diálogo com a sociedade nas plataformas digitais, embora não deixem claras práticas de diálogo com a sociedade por intermédio das plataformas digitais, ficam subentendidos o reconhecimento destas mídias como instrumentos importantes para promover transparência e o diálogo com a sociedade. A entrevista A evidencia a compreensão da *accountability* comunicacional como prática de escuta ativa, transparência e prestação de contas. Reconhece que o diálogo com a sociedade deve ocorrer em múltiplas dimensões, reafirmando que a universidade é um espaço de *accountability*, no qual o seu papel não é somente o de prestar informação, mas dialogar, responder e se adaptar ao interesse público. De acordo com Paulino e Gomes (2019), *accountability* envolve responsabilidade e prestação de contas à sociedade, com base na transparência, na ética e na construção de relações sustentáveis entre a instituição e cidadãos.

McQuail (2010) esclarece que a comunicação pública democrática deve estar orientada pela prestação de contas social e pela garantia de espaços de reciprocidade simbólica. Nesse sentido, a Entrevista B reconhece a necessidade de aperfeiçoar a *accountability* para que a comunicação seja mais acessível à compreensão do público geral. Nessa perspectiva, as mídias digitais podem ser compreendidas como espaços que testam e concretizam uma comunicação bidirecional entre a universidade e o seu público diverso. Assim, para Coelho (2019), a consolidação de uma comunicação *accountability* requer o reconhecimento da sociedade como coparticipante do processo comunicacional e não apenas como destinatária de informações.

A Entrevista C evidencia uma compreensão integrada e institucional da *accountability*, a Entrevista A ressalta a necessidade de entender quais são as demandas da sociedade, e a Entrevista C manifesta a necessidade de uma comunicação clara e acessível. Estas percepções aproximam a comunicação das universidades da noção de comunicação pública dialógica defendida por Kunsch (2019). “O modelo dialógico contribui para a inclusão social, pois há uma preocupação permanente no sentido de ouvir as demandas e as carências da população” (Kunsch, 2019, p. 13). A autora compreende o diálogo como elemento central da legitimidade institucional e da construção de confiança entre universidade e sociedade.

Assim, a análise revela o desafio das universidades em tornar a comunicação digital em um espaço efetivo de diálogo público, sobretudo em momentos de crise, desinformação ou

ataques à legitimidade institucional. Nesse contexto, a comunicação das universidades assume a função de *accountability* e defesa do papel social da universidade pública, reafirmando o seu compromisso com a ciência, a inclusão e o interesse coletivo.

### **Ataques institucionais, defesa comunicacional e vulnerabilidade algorítmica**

As falas referenciadas na subcategoria 2.3 - Ataques institucionais, defesa comunicacional e vulnerabilidade algorítmica revelam a percepção de que a comunicação universitária, especialmente nas mídias sociais, tem sido fortemente impactada por contexto de crise institucional e ataques às universidades. As assessorias reconhecem que os ataques, frequentemente impulsionados por discursos desinformativos influenciados pelo impulsionamento dos algoritmos, induzem à formação de bolhas, ao que a Entrevista A aponta como fenômeno que reduz o alcance e a pluralidade do debate público, dialogando com Pariser (2012) que reconhece os algoritmos como limitadores da realidade, em que “[...] uma massa de pessoas começa a viver uma existência filtrada”.

A Entrevista B reconhece a necessidade de desenvolver estratégias amplas e integradas que vão além das mídias digitais. Entretanto, a Entrevista C aponta que, apesar dos ataques nestas plataformas, elas também apresentam o lado positivo, contribuindo para a visibilidade, resistência e possibilitando o desenvolvimento de ações que aproximem a universidade da sociedade.

As entrevistas evidenciaram que a comunicação, nesses momentos, precisa assumir postura proativa e planejada, mantendo a coerência com a política institucional, conforme a Entrevista B, pautada na transparência, na ética e no enfrentamento à desinformação. Essa estratégia dialoga com Kunsch (2020, p. 95-96), que expressa a necessidade de “novas metodologias de como planejar a comunicação estratégica de forma mais holística e interativa entre os atores envolvidos, isto é, propiciando ações mais integradoras e participativas entre quem a promove e aqueles aos quais ela se destina”. A Entrevista A aponta também a improbabilidade dos efeitos comunicativos nas redes. Nesse sentido, além das barreiras dos algoritmos, cada indivíduo tem um modo único de ver e interpretar as coisas, o que depende de vários fatores. Conforme Kunsch (2003, p. 74), é necessário considerar os contextos, os condicionamentos internos e externos, entre as barreiras “mecânicas, fisiológicas, semânticas ou psicológicas”.

A análise das entrevistas também se aproxima das discussões de Van Dijck (2019) e Poell, Van Dijck e Nieborg (2020) sobre o fenômeno da plataformização da comunicação

pública. Para os autores, as plataformas digitais não apenas mediam a circulação de conteúdos, mas reconfiguram as condições de visibilidade e de poder comunicacional, orientando a interação pública a partir de interesses econômicos e da opacidade algorítmica. Seguindo esse raciocínio, mesmo quando as universidades utilizam as redes para promover o diálogo e o esclarecimento público, elas permanecem submetidas a infraestruturas comunicacionais controladas por grandes corporações tecnológicas, que limitam a autonomia institucional e a efetivação de práticas de *accountability* na comunicação.

A vulnerabilidade é amplificada pela dependência algorítmica que define o alcance dessas publicações. Conforme observa Gillespie (2018), as plataformas não são neutras, e, conforme Fisher (2022), priorizam conteúdos de maior engajamento emocional, o que frequentemente favorece discursos polarizados e desinformativos. Tal perspectiva coloca a comunicação das universidades em desvantagem, considerando que a comunicação científica e institucional, por sua natureza racional e verificável, tende a gerar menor engajamento espontâneo, e conforme evidenciado nas falas, o impulsionamento das postagens é de forma orgânica. Assim, as entrevistas refletem essa percepção ao indicarem que, mesmo utilizando estratégias para “trabalhar com os algoritmos”, existem limitações estruturais que dificultam a comunicação pública efetiva em ambiente digital dominado por métricas de visibilidade.

Diante disso, observa-se que a defesa das universidades públicas nas mídias sociais digitais ocorre em um campo de forças complexas: de um lado, a necessidade de se posicionar eticamente e com transparência; do outro lado, a limitação imposta pelos algoritmos, que podem reduzir a visibilidade de discursos institucionais e favorecer a lógica da viralização por emoção. Essa ambiguidade revela a tensão entre o ideal de uma comunicação pública democrática e *accountability* e a realidade da comunicação mediada por plataformas privadas, cuja orientação não é voltada ao interesse público.

Assim, a análise confirma que, embora seja indispensável a presença das universidades nas plataformas de mídias sociais digitais, isso não garante por si só uma comunicação democrática. Estas mídias tanto possibilitam o diálogo, quanto produzem novas formas de dependência e vulnerabilidade da instituição. Desse modo, conforme a Entrevista B, é necessário que as universidades adotem estratégias que proporcionem condições para executar múltiplas formas de diálogo com o seu público, reafirmando o seu papel social e científico.

## **Diálogo com a sociedade**

As falas analisadas da subcategoria 2.4 - Diálogo com a sociedade, compreendem que o diálogo com a sociedade é parte central da função pública das universidades. Na Entrevista A, observa-se uma preocupação com a construção de um diálogo orientado pela *accountability* — compreendida como transparência, prestação de contas e compromisso com o interesse público —, evidenciada no esforço de produzir conteúdo que aproxime a comunidade da universidade, evitando um discurso unilateral e tecnocrático. Na Entrevista B, há o destaque de que, apesar das restrições de visibilidade das plataformas, a universidade se faz presente, em um esforço contínuo de manter presença ativa nas redes como forma de estabelecer diálogo. Por sua vez, a Entrevista C reforça a preocupação com a construção de vínculos e com o uso das mídias digitais como fórmula de ampliar a participação social e legitimar a universidade como bem público, demonstrando que a comunicação da universidade é uma responsabilidade social.

Essa análise se aproxima das reflexões de autores como Kunsch (2003; 2006; 2019; 2020) e Bueno (2021) ao indicar que a comunicação institucional deve ser compreendida como processo estratégico da organização pública e não somente como instrumento de transmissão de informação. Requer uma comunicação estrategicamente planejada e articulada para mediar o relacionamento com os diferentes públicos. Dialoga também com Barichello (2019), ao enfatizar que a comunicação da universidade deve ocupar um lugar de produção de sentidos sociais e compartilhamento de experiências, evitando o tecnicismo institucional. Nesse sentido, conforme a Entrevista C, a universidade tem um vínculo afetivo e simbólico com a comunidade onde está inserida.

### **4.2.3 Avaliação e percepção sobre a comunicação nas plataformas digitais**

#### **Aprendizados e mudanças nas práticas comunicacionais**

As falas da subcategoria 3.1 - aprendizados e mudanças nas práticas comunicacionais evidenciam que a atuação comunicacional nas mídias sociais digitais contribuiu para o aprimoramento da comunicação pública universitária, especialmente no que se refere à transparência, responsabilização social e fortalecimento da legitimidade institucional. As falas destacam que, com o uso das plataformas digitais, a comunicação tornou-se mais interativa,

responsiva e orientada ao diálogo, aproximando a instituição da sociedade por meio dos processos de escuta ativa e adaptação comunicacional às demandas externas.

Neste sentido, as Entrevistas A e B ressaltam que a comunicação passou a considerar de forma mais efetiva a percepção dos públicos, o que amplia a construção de sentidos compartilhados. Enquanto as Entrevistas B e C enfatizam a relevância do planejamento estratégico e da adequação da linguagem conforme o ambiente digital, destacando a necessidade de atenção às dimensões éticas, comportamentais e reputacionais nesse contexto. Ademais, a Entrevista C reconhece a importância da dimensão visual na comunicação contemporânea, reforçando que a eficácia comunicacional depende tanto da estética quanto da organização do trabalho, indicando ainda a necessidade de valorização profissional e competências específicas para a qualificação das práticas comunicacionais.

Essas evidências dialogam com o posicionamento de autores como Kunsch (2020) e França (2021), que consideram que a comunicação precisa ser estratégica, articulada e orientada para relações sustentáveis com seus públicos, reforçando que os ambientes digitais exigem planejamento contínuo e capacidade adaptativa. Essa perspectiva reforça a necessidade da elaboração da política de comunicação defendida por Moreira (2020) e Bueno (2021), bem como a necessidade de profissionais capacitados para otimizar as mídias digitais em benefício de uma comunicação dialógica com os diferentes públicos da universidade, valorizando a transparência, responsabilidade e visibilidade. Dessa maneira, as evidências reforçam que a comunicação universitária contemporânea demanda integração entre inovação, planejamento, ética, competências digitais e compromisso social.

### **Barreiras internas e externas à comunicação democrática e dialógica**

As falas da subcategoria 3.2 - Barreiras internas e externas à comunicação democrática e dialógica evidenciam que, embora haja avanços significativos no uso das plataformas digitais pelas universidades públicas, como instrumento de diálogo social e transparência, persistem barreiras estruturais, políticas, culturais e tecnológicas que comprometem o ideal da comunicação pautado na democracia, na *accountability* e na participação cidadã. As falas apontam que fatores institucionais internos, como burocracia, resistência a mudanças, hierarquização dos fluxos comunicacionais, ausência de políticas de comunicação e limitações de recursos humanos, dificultam processos mais horizontalizados, ágeis e dialógicos. Para além dessas barreiras, existem também os obstáculos externos, relacionados ao ambiente digital, tais

como lógica algorítmica, desinformação e ausência de leis regulatórias, que influenciam na credibilidade e no alcance da comunicação pública das universidades.

A análise das barreiras externas e internas apontadas nas entrevistas converge com a perspectiva de autores como Kunsch (2006; 2019; 2020) ao demonstrar que a comunicação institucional só será efetivamente democrática quando houver integração sistêmica, gestão estratégica e compromisso com o interesse público, o que implica o fortalecimento de modelos de comunicação horizontais e dialógicos. De igual maneira, Barichello (2019), Bueno (2019) e Moreira (2020) reforçam a necessidade de uma política de comunicação bem definida para viabilizar os processos comunicacionais e garantir os resultados planejados pela universidade. Os autores também reforçam que a comunicação pública deve promover participação ativa, escuta qualificada e responsividade, assumindo um caráter educativo e cidadão, o que demanda condições institucionais favoráveis e cultura organizacional alinhada às práticas dialógicas.

A análise das falas quanto às barreiras relacionadas ao funcionamento dos algoritmos está relacionada aos apontamentos de Van Dijck (2019), ao destacar que o ambiente das redes sociais é regido por lógica mercadológica, que prioriza engajamento computacional e visibilidade comercial, o que pode limitar práticas públicas orientadas pelos interesses coletivos e pela construção de diálogo. Complementarmente, os riscos e limites impostos pelos sistemas algorítmicos são discutidos por Gillespie (2018) e Fisher (2022), ao afirmarem que as plataformas atuam como arquitetura de visibilidade, onde atores públicos não detêm controle total sobre a distribuição e o enquadramento discursivo. Assim, os obstáculos identificados nas entrevistadas dialogam diretamente com o cenário em que a comunicação institucional se torna vulnerável à opacidade dos algoritmos, à cultura de desinformação e às disputas de poder próprias do ambiente digital.

A desinformação é outra barreira apontada nas Entrevistas A e B. Os ataques institucionais e a hostilidade digital constituem barreiras externas que comprometem a construção de um ambiente comunicacional saudável. Esse cenário é reforçado pela intensificação da disputa simbólica nas plataformas, em que grupos organizados podem manipular as narrativas e atacar as instituições públicas, conforme destacado por Santos (2022) ao analisar como as postagens de conspiração conseguem tamanha visualização. Além disso, a lógica de hiperexposição, vigilância e aceleração informacional descrita por Han (2022) contribui para tornar a comunicação mais vulnerável, exigindo das universidades respostas rápidas, consistentes e estrategicamente orientadas, conforme também evidenciado na Entrevista C.

Assim, as entrevistas apontam algumas possíveis soluções para minimizar as barreiras, como a regulamentação das plataformas, o desenvolvimento de estratégias de comunicação que vão além das mídias sociais digitais, tais como o estabelecimento de redes de parcerias colaborativas que compartilhem os valores das universidades, a necessidade de uma equipe preparada para lidar com cenários de crise, e o investimento continuado em pesquisas. Entretanto, a análise das entrevistas evidencia também que a superação das barreiras do processo comunicativo demanda não apenas competência técnica e planejamento interno, mas também uma compreensão crítica do ecossistema midiático contemporâneo, marcado pela plataformização e conflitos informacionais algorítmicos

### **Papel das mídias sociais em cenários de crise**

As falas da subcategoria 3.3 - Papel das mídias sociais em cenários de crise evidenciam que as mídias sociais foram percebidas pelos entrevistados como ferramentas estratégicas e indispensáveis no gerenciamento da comunicação em contextos de crise institucional, como cortes orçamentários e disseminação de desinformação. As entrevistas apontam que, ao oferecer dinamismo, velocidade e capilaridade discursiva, as plataformas permitiram que as universidades se posicionassem frente aos ataques e à desinformação. Observa-se nas Entrevistas A, B e C, o entendimento de que as redes sociais não apenas ampliaram a visibilidade institucional, como também permitiram respostas rápidas, alinhadas à expectativa social de transparência, posicionamento público e prestação de contas.

A Entrevista A destaca a importância de que a instituição tenha uma política de comunicação clara, planejamento contínuo e capacidade de antecipação. Reconhece as mídias sociais como canais complementares e não centrais no processo comunicativo. A fala também destaca que, embora contribua para ampliar o diálogo, as mídias sociais não garantem autonomia comunicacional. Conforme a Entrevista B, é necessário que as universidades sejam ativas nas redes, porque elas precisam estar onde as pessoas estão. E ressalta ainda que as redes permitem às universidades olharem por cima dos muros (perceber os debates sociais e fenômenos emergentes). Enquanto a Entrevista C aponta que as redes funcionam como espaço de materialização pública da instituição, onde sua identidade, suas práticas e seus valores são continuamente apresentados.

Para Forni (2015), é necessário que as organizações monitorem o que é divulgado nas mídias e em outros meios de comunicação e desenvolvam estratégias que fortaleçam o vínculo com os seus públicos. Bueno (2019) explica sobre a importância da alfabetização científica,

que seria uma forma de mostrar para a sociedade que a ciência não está dissociada da vida, e “[...] abrir espaço para uma aproximação, um diálogo e inclusive convocar pessoas para o debate amplo sobre a relação entre a ciência e a sociedade, a ciência e o mercado, e a ciência e a democracia” (Bueno, 2019, p. 99). Para Duarte e Brauna (2021), se a comunicação institucional é gerida de forma estratégica, pode minimizar os impactos negativos de uma crise. Nesse sentido, Bueno (2019 e 2021) defende que a comunicação em crise exige respostas responsáveis, estratégicas e tempestivas, buscando preservar a credibilidade e reforçar a legitimidade pública da instituição.

As entrevistas dialogam também com Poell, Van Dijck e Nieborg (2020), ao reconhecerem que as plataformas digitais constituem infraestruturas sociotécnicas mediadoras da esfera pública contemporânea, produzindo oportunidades comunicacionais, mas também riscos associados à lógica algorítmica e à ampla circulação de desinformação. Conforme a entrevista A, a utilização das mídias digitais depende das big techs, da opacidade algorítmica, da instabilidade, dos riscos de censura, de invasão ou suspensão de perfis. Assim, as entrevistas evidenciam que requer das universidades um planejamento contínuo e amplo de modo a não depender exclusivamente das mídias digitais. Desse modo, a comunicação nas mídias, quando estrategicamente orientada, pode atuar como mecanismo de defesa das universidades públicas, representando um espaço tanto para o enfrentamento de crise, quanto para a preservação e reconstrução da confiança e da autoridade pública universitária.

#### **4.2.4 Análise geral das entrevistas**

A análise das entrevistas permitiu verificar que os objetivos específicos 2 e 3 foram atendidos. Em relação ao objetivo específico 2: identificar as estratégias empregadas pelas universidades públicas no uso das plataformas de mídias sociais para estabelecer o diálogo com a sociedade — a análise e interpretação da Categoria 1 – subcategorias 1.1 a 1.5 – evidenciou um movimento claro de profissionalização e intencionalidade na comunicação das universidades. As falas destacam a busca pela coerência temática, diversificação de linguagens, fortalecimento da identidade institucional e adaptação constante aos públicos e às características de cada plataforma. As universidades utilizam estratégias voltadas para a acessibilidade, clareza, responsividade e mediação social, evidenciando uma prática comunicacional orientada ao diálogo e alinhada às diretrizes, apontada por autores como Kunsch (1992; 1996; 1997; 2006; 2020), Bueno (1998; 2019; 2021), Barichello (2019) e Moreira (2020).

Já o objetivo específico 3: analisar como as plataformas de mídias sociais digitais podem contribuir para uma comunicação que promova *accountability* e fortalecimento democrático — a análise e interpretação da Categoria 2 – subcategorias 2.1 a 2.4 – evidenciou que as plataformas digitais se configuram simultaneamente como espaços de oportunidade e vulnerabilidade. Por um lado, favorece a *accountability* — a transparência, a prestação de contas, a escuta pública e a ampliação do acesso às informações institucionais —, confirmando perspectivas teóricas que consideram a digitalização como potencializadora para a comunicação democrática (Freitas; Mainieri, 2014; Almeida, 2016; Castells, 2013; Kaplún, 2023).

Por outro lado, a comunicação por meio das mídias sociais digitais revela desafios influenciados pela lógica dos algoritmos, pela desinformação, pela formação de bolhas e pela incidência de ataques institucionais. Estes elementos são discutidos na literatura sobre plataformas digitais por autores como: Pariser (2012), Gillespie (2018), Kaufman; Santaella (2020), D'Andréa (2020), Poell, Van Dijck e Nieborg (2020), Fisher (2022), Han (2022) e Santos (2022). As entrevistas evidenciam que, ainda que as universidades ampliem a sua presença e qualifiquem o seu discurso, permanecem expostas às dinâmicas opacas e assimétricas das plataformas, que afetam o alcance, o engajamento e a legitimidade do discurso destas instituições (Cotter, 2019).

Por fim, a análise da Categoria 3 — correspondente às subcategorias 3.1 a 3.3 — reforça as evidências de que as mídias sociais digitais se tornaram ambientes estratégicos para a comunicação pública das universidades, sobretudo em cenários de crise. As entrevistas demonstram aprendizagens relevantes das universidades, como a necessidade de planejamento, profissionalização e integração das equipes, aspectos defendidos por Kunsch (2006; 2019; 2020). Ao mesmo tempo, a análise revela barreiras estruturais e conjunturais que dificultam a consolidação de uma comunicação efetivamente democrática e dialógica.

A comunicação nas plataformas digitais amplia o potencial de interação entre a instituição e seus múltiplos públicos, favorecendo práticas de *accountability* e participação, conforme destacam autores como Paulino e Gomes (2019), Almeida (2016) e McQuail (2010). Contudo, essa ampliação não garante, por si só, eficácia, nem efetividade comunicacional. Além dos fatores estruturais da organização que dificultam processos mais horizontalizados, a circulação de conteúdos depende das dinâmicas dos algoritmos que podem restringir o alcance e a visibilidade do interesse público. Essa vulnerabilidade é descrita por autores como Gillespie (2018), Cotter (2019), Van Dijck (2019), Poell, Van Dijck e Nieborg (2020) e Fisher (2022),

que demonstram como as plataformas operam por lógicas comerciais, baseadas em dados e hierarquização algorítmica, capazes de reforçar assimetrias do poder comunicacional.

As mídias sociais aparecem reconhecidas simultaneamente como ferramentas de defesa institucional, construção de reputação e mitigação de crises, como sugerem Bueno (2019; 2021) e Moreira (2020); e como ambientes sujeitos à opacidade algorítmica (Gillespie, 2018; D'Andréa, 2020; Fisher, 2022), que pode fragilizar iniciativas de comunicação pública orientadas pelo interesse coletivo. A análise evidencia que a presença estratégica e qualificada das universidades nessas plataformas é indispensável para fortalecer a democracia comunicacional, mas depende de condições institucionais, políticas e tecnologias que ainda representam desafios contínuos para o campo da comunicação pública no Brasil.

Diante das evidências apresentadas, esta etapa da pesquisa contribuiu de maneira robusta para a compreensão das práticas comunicacionais das universidades públicas no ambiente digital, confirmando que as instituições tendem a buscar cada vez mais alinhar as suas ações aos princípios de *accountability*, transparência e diálogo social, ainda que enfrentem limitações estruturais e desafios impostos pela lógica das plataformas de mídias digitais.

### 4.3 TRIANGULAÇÃO METODOLÓGICA

A etapa da triangulação metodológica constituiu-se na integração e confronto dos resultados obtidos pelas duas técnicas de pesquisa: a análise das métricas de engajamento das mídias sociais digitais — YouTube e Instagram — e a análise do conteúdo das entrevistas. Esse método foi essencial para assegurar mais consistência interpretativa, proporcionando um olhar aprofundado sobre o fenômeno estudado. Conforme Flick (2013), Figaro (2014) e Lakatos e Marconi (2017), a triangulação metodológica permite ampliar a visibilidade dos achados ao combinar diferentes fontes de evidências.

Esta etapa permitiu visualizar de forma articulada o atendimento aos objetivos específicos: (1) verificar o engajamento da sociedade, por meio de interações como curtidas e comentários, em publicações de universidades públicas do Brasil no YouTube e Instagram, relacionadas aos ataques a estas instituições; (2) identificar as estratégias empregadas pelas universidades públicas no uso das plataformas de mídias sociais para estabelecer o diálogo com a sociedade; e (3) analisar como as plataformas de mídias sociais digitais podem contribuir para uma comunicação que promova *accountability* e fortalecimento democrático. Assim, a triangulação ofereceu uma visão integrada do fenômeno investigado, evidenciando como os dados quantitativos e qualitativos se complementam para responder ao objetivo geral da

pesquisa: identificar como as universidades públicas no Brasil utilizam as plataformas de mídias sociais digitais para se comunicar com a sociedade, especialmente em contextos de desafios institucionais, promovendo engajamento, *accountability* e fortalecimento democrático.

A triangulação foi conduzida a partir da articulação de três dimensões analíticas centrais na pesquisa: engajamento social nas mídias digitais, estratégias da comunicação institucional e comunicação democrática e *accountability*. Inicialmente, os resultados quantitativos da análise das postagens no YouTube e no Instagram foram confrontados com as evidências qualitativas obtidas nas entrevistas, de modo a verificar como o engajamento do público se relaciona aos contextos de crise vivenciados pelas universidades. Em seguida, as estratégias institucionais identificadas nas falas foram cruzadas com as evidências da análise das postagens e comparadas à literatura, visando compreender as práticas de comunicação adotadas. Por fim, os resultados integrados permitiram avaliar em que medida essas práticas contribuem para o fortalecimento da comunicação democrática, da *accountability* e da legitimidade pública em cenários de crise. Essa articulação possibilitou verificar o alcance dos objetivos da pesquisa e identificar suas limitações.

#### **4.3.1 Engajamento social nas mídias sociais digitais em cenários de crise**

Os resultados da primeira etapa da pesquisa se concentraram na análise quantitativa das interações em postagens no YouTube e no Instagram das universidades – UnB, USP e UFBA – no período de 2019 a 2022. A análise das métricas de curtidas, comentários e visualizações revela o engajamento e a responsividade do público frente às situações de ataques.

##### **Triangulação de evidências do YouTube**

A pesquisa considerou como referência para a análise das métricas no YouTube a média de 2%, em que uma taxa de engajamento boa estaria entre 3% e 7% (HypeAuditor, 2024). Os resultados mostraram que a média de engajamento no YouTube pelo número de inscritos das 107 postagens analisadas foi de 0,16%, ficando muito abaixo da média considerada (2%). Já a taxa de alcance dessas postagens (utilizando o cálculo de visualização por inscritos) ficou em 1,52%. No entanto, quando foi analisada a média de engajamento por visualização, obteve-se 8,87%, indicando que ocorreu uma resposta engajada entre aqueles que efetivamente assistiram aos vídeos.

Dos dados analisados dos dois primeiros anos (2019 e 2020), observa-se maior número de postagens no YouTube. As entrevistas (Subcategoria 1.2)<sup>18</sup> destacam essa plataforma como detentora de grande potencial de alcance, tendo se consolidado durante a pandemia da Covid-19, evidenciando que é utilizada principalmente para a transmissão de eventos ao vivo. Conforme a análise dos Quadros 1 e 2, e as evidências do Apêndice A, conferem que uma grande parte dessas postagens são transmissões de eventos ao vivo, ou vídeos longos, por exemplo, pronunciamento de reitores. Dos vídeos selecionados nos quadros citados acima, um é de conteúdo produzido, quatro são de transmissão de eventos e dois são pronunciamentos de reitores.

Conforme a Tabela 3, que ilustra as taxas de engajamento por inscrito e visualização no YouTube, no ano de 2019, o vídeo mais curtido é de um conteúdo produzido. Importante destacar que a Entrevista C (Subcategoria 1.5) evidencia que o crescimento nas redes é percebido como resultado direto da estratégia de conteúdo e da consistência nas postagens. Nota-se também que, no período dos quatro anos analisados, mesmo não sendo a postagem mais visualizada e curtida, esta foi a que obteve o maior número de comentários. A análise da tabela aponta que, embora o volume de curtidas e visualizações seja um indicativo de alcance, a interação por meio de comentários pode refletir maior envolvimento opinativo e propensão ao debate do público. Sobre esse fator, um trecho da fala da Entrevista A (Subcategoria 1.5) destaca que: “engajamento está muito associado não só a curtidas, mas também a compartilhamentos ou respostas”.

Nesta perspectiva, Recuero (2019) defende o engajamento social como a capacidade da marca de estimular sua audiência, estabelecer interações significativas, gerar valores compartilhados e consolidar comunidades. Além disso, o engajamento social pode ser utilizado como métrica de conteúdo, permitindo avaliar se determinado material promove conversas e trocas entre os indivíduos, especialmente por meio dos comentários. A entrevista A destaca que “métricas são importantes, mas tem uma dimensão qualitativa dentro desse processo que as métricas não cobrem necessariamente e que precisam estar permanentemente sendo acompanhadas” (Subcategoria 3.2). Ao que remete ao acompanhamento das interações nas postagens, as entrevistas apontam como uma fragilidade das universidades, a carência de suporte de pessoal: “Então, a nossa política, pela falta de gente, a gente não interage muito nos comentários. A gente interage mais com as dúvidas para ampliar a informação” (Entrevista C, Subcategoria 1.3).

---

<sup>18</sup> Quadro 8 – Síntese de sentido com base nas subcategorias (Apêndice C)

Além disso, as entrevistas evidenciam que dentro de uma perspectiva ética e democrática, as universidades avaliam os comentários para definir se devem ou não serem respondidos na postagem, ou se é necessário outro tipo de posicionamento da instituição, por exemplo, em ataques institucionais ou pessoais. Conforme a Entrevista B, a exposição nas plataformas amplia a vulnerabilidade das universidades públicas, mas aponta que essa presença é necessária diante da demanda social por transparência e diálogo. Nessa perspectiva, a atuação nas mídias sociais digitais requer, conforme Forni (2015), o monitoramento constante, e o desenvolvimento de estratégias para fortalecer os vínculos com os públicos de interesse.

No período de 2019 a 2022, o vídeo que obteve maior número de curtidas foi o de uma transmissão ao vivo da UFBA – “EduCAÇÃO contra a Barbárie” (YouTube, 2021). Esta postagem foi do ato nacional realizado pela UFBA em maio de 2021, em que reuniu representações estudantis, docentes e técnicos da educação, que originou um manifesto público com o título “Educação, sim! Barbárie, não!” (Santos; Rosi; Carvalho, 2021). Nesse sentido, é relevante destacar que as entrevistas consideram a importância de existir parceiros no processo comunicativo. A Entrevista B reconhece a necessidade de trabalhar mais com colaboração, em parceria com outros atores (Subcategoria 2.1). Considerando as ponderações, o nível alto de alcance e engajamento nessa postagem pode estar relacionado ao trabalho de colaboração, uma vez que o evento envolve diferentes atores.

Ainda que a pesquisa não faça a análise do conteúdo das postagens, o Quadro 1 e o Apêndice A mostram que as quatro postagens selecionadas como as mais curtidas em cada ano têm o conteúdo direcionado ao orçamento das universidades, financiamento e autonomia. São conteúdos sensíveis porque estão relacionados ao enfrentamento das universidades públicas contra os ataques sofridos. Nesse contexto, Fonseca (2018) afirma que os ataques às universidades tiveram três frentes principais: o desrespeito à consulta acadêmica no processo de escolha de reitor e vice-reitor, os cortes orçamentários e o encaminhamento da reforma administrativa.

Essa evidência também aparece nas entrevistas, por exemplo, a Entrevista A explica que existe uma dimensão pedagógica na comunicação, voltada ao esclarecimento da sociedade sobre temas complexos como o uso de emendas e a crise orçamentária. “Então a gente trabalha mais nesse processo de esclarecimento, preparação dos conteúdos, claro, e intermediação dessa relação sobre a mídia e outros atores sociais” (Entrevista A, Subcategoria 1.4). Para Bueno (2019), a alfabetização dos cidadãos aproxima a instituição da sociedade, mostrando que a ciência produzida na universidade pública está interrelacionada com as questões que preocupam a sociedade. Nesse ponto de vista, as entrevistas mostram a preocupação das universidades em

promover práticas de *accountability*, por meio de uma comunicação clara e socialmente orientada, com adaptação dos conteúdos às demandas da sociedade (Subcategoria 2.2).

Importante destacar que a Tabela 4 – taxa de visualização por inscrito, mostra que a postagem de maior engajamento no ano de 2021 obteve uma visualização de 104,99%, que corresponde a 65.407 visualizações, ultrapassando o número de inscritos no canal, com base no período da coleta de dados, que era de 62.300. A análise da tabela apontou que essa postagem teria recebido impulsionamento orgânico. Isso foi evidenciado nas entrevistas, principalmente nas subcategorias 1.2, 1.5 e 3.3. A Entrevista B enfatiza: “Toda a nossa comunicação é orgânica, a gente não faz post patrocinado” (Subcategoria 1.2) e a Entrevista C afirma: “Vale ressaltar que o impulsionamento nas redes é de forma orgânica, a gente nunca colocou um real, nunca, nunca”.

Sobre o conteúdo das postagens mais visualizadas, relacionadas a questões sensíveis como cortes orçamentários, nota-se que, conforme o Quadro 3, duas das postagens que não receberam nenhuma curtida apresentam no título a palavra “corte”. Por exemplo, na Tabela 4, a postagem de 2021 somente 21 pessoas a visualizaram (0,03%). Nessa perspectiva, as entrevistas da Subcategoria 2.3 evidenciam que, mesmo utilizando estratégias para a comunicação nas plataformas de mídias sociais digitais, existem limitações que dificultam a comunicação pública nesses ambientes por conta do condicionamento dos algoritmos.

As barreiras relacionadas ao funcionamento dos algoritmos estão associadas à lógica mercadológica das mídias digitais (Coudry; Mejias, 2019), que priorizam o engajamento computacional e a visibilidade comercial em detrimento dos interesses coletivos. Van Dijck (2019), Gillespie (2018) e Fisher (2022) complementam essa perspectiva ao enfatizar que as plataformas operam segundo uma arquitetura de visibilidade que limita o controle dos atores públicos sobre a distribuição e o enquadramento discursivo, refletindo-se na vulnerabilidade da comunicação institucional frente à opacidade algorítmica, à desinformação e às disputas do poder no ambiente digital.

### **Triangulação de evidências no Instagram**

A análise das métricas no Instagram considerou como referência a taxa de 3,57%. De acordo com Vairo (2021), é uma média satisfatória para o setor de educação. Foram analisadas postagens das três universidades do período de 2019 a 2022, um total de 156 posts, obtendo a média da taxa de engajamento de 1,10%, abaixo da referência citada. Conforme o Gráfico 1, nos dois últimos anos analisados, comparando com 2020, aumentaram-se as publicações

voltadas aos termos da pesquisa e nota-se que em relação às plataformas, os gráficos se invertem, ou seja, em 2019 e 2020, as publicações se concentraram no YouTube, enquanto que em 2021 e 2022 se concentram no Instagram.

Os dados de engajamento por curtidas e comentários — Quadros 1, 2, 3 e 4 — das postagens mais curtidas de cada ano mostram que no Instagram a interação tende a ser maior. No Instagram, não foi localizada nenhuma postagem que não tivesse pelo menos uma curtida (Quadro 4), sugerindo que essa plataforma tem maior potencial para a interação das universidades com o seu público diversificado. Essa constatação foi confirmada pelas três entrevistas, conforme evidenciado na subcategoria 1.2: “em seguida, a universidade também aderiu ao Instagram, que se revelou a rede social com maior penetração, especialmente entre o público de estudantes” (Entrevista A); “o Instagram hoje é a rede que tem uma curva de crescimento maior que as outras em termos de seguidores, de alcance” (Entrevista C) e “o mundo hoje está meio que no Instagram” (Entrevista C).

O Quadro 2 ilustra as quatro postagens com a maior taxa de engajamento por ano. As duas primeiras estão relacionadas às práticas da universidade. A postagem de 2019 fala sobre o que acontece no dia a dia da universidade e a postagem de 2020 é um posicionamento de defesa da universidade, reconhecendo-a como o berço da ciência que se torna plena em corresponder aos anseios da sociedade. Já os posts de 2021 e 2022 são de reivindicação, o primeiro se posiciona em defesa da autonomia da universidade; e o segundo é uma nota contra os cortes orçamentários. A publicação de 2021, a mais curtida, apresenta somente um texto de imagem, obtendo a taxa de engajamento de 7,81%. Já a publicação de 2022, que é um texto de imagem que aparece com a palavra “corte orçamentário”, acrescido de uma descrição textual, foi a que obteve mais comentários e alcançou a taxa de engajamento de 17,45%. Assim, os posts de 2021 e 2022 direcionam para estratégias do design visual nas publicações (Entrevista C, Subcategoria 3.1).

Mesmo apontando para a tendência de que o Instagram apresenta maior potencial de interação, a pesquisa mostra que a taxa de engajamento ficou abaixo da média que seria ideal (3,57%). Conforme o Apêndice B, nota-se que dos 156 posts, somente 13 taxas são iguais ou superiores à taxa de referência. Nesse sentido, a análise aponta que os conteúdos que alcançaram maior engajamento foram pontuais e estão relacionados a temas sensíveis, como os cortes orçamentários. Portanto, evidencia-se que as estratégias de comunicação ainda não alcançam, de maneira sistemática, os níveis de interação esperados para o setor.

As entrevistas reconhecem a necessidade de as universidades terem a presença ativa nas mídias sociais digitais, ainda que sejam cientes dos desafios e limites impostos por esses

espaços. Por exemplo, a Entrevista B ressalta: “a gente precisa estar presente nesses lugares. [...] a gente também vai estar mais vulnerável, aí a gente tem que se munir de um discurso que seja correto, de informação verdadeira, transparente, que dialogue com as pessoas, que responda com bastante clareza” (Subcategoria 2.3). De acordo com a Entrevista A, apesar de controladas por grandes corporações, as mídias digitais são espaços incontornáveis de interação social. “Você tem que estar onde o teu público está, e, se eles estão nas redes, é com eles que a gente tem que dialogar” (Entrevista A, subcategoria 2.4). Nesse sentido, a Entrevista C ressalta que, em cenários de crise, as mídias sociais digitais são espaços em que a universidade se mostra, se defende e se afirma enquanto instituição pública, produtora de ciência e promotora da diversidade, enfrentando limitações estruturais e disputas ideológicas por reconhecimento e legitimidade.

As evidências das entrevistas dialogam com a literatura ao revelar desafios na comunicação das universidades por meio das mídias sociais digitais influenciadas pela lógica algorítmica, desinformação, formação de bolhas e ataques institucionais, conforme discutidos por Pariser (2012), Gillespie (2018), Kaufman; Santaella (2020), D'Andréa (2020), Poell, Van Dijck e Nieborg (2020), Fisher (2022), Han (2022) e Santos (2022). Apesar da ampliação da presença e qualificação discursiva das universidades, as entrevistas evidenciam sua exposição persistente às dinâmicas opacas e assimétricas das plataformas, que comprometem o alcance, o engajamento e a legitimidade institucional.

As entrevistas apontam como principais plataformas utilizadas pelas universidades: o Facebook, o Instagram, o YouTube e o LinkedIn. Contudo, consideram ampliar a presença e o uso de outras redes como: TikTok, Bluesky, WhatsApp e X. A Entrevista A avalia a possibilidade de integrar novas plataformas e ferramentas (TikTok e Shorts), isso indica atenção às tendências e diversificação de canais, enquanto que o desuso de outras plataformas como o X e Bluesky aponta para um processo de reavaliação de estratégias conforme a adesão do público. A Entrevista C explica sobre a criação recente de um canal no WhatsApp, reconhece as especificidades de linguagem das plataformas, como no caso do TikTok, indicando que existe uma gestão direcionada por fatores técnicos e estratégicos, que se esbarra nos limites estruturais e de pessoal. Nessa perspectiva, Kunsch (2020) explica que as novas tecnologias têm potencial para favorecer o diálogo com a sociedade, contudo exige da instituição a reformulação dos paradigmas de gestão e de relacionamento.

### 4.3.2 Estratégias, táticas e desafios na comunicação institucional

Esta subseção dedica-se à identificação e interpretação das estratégias e táticas de comunicação institucional adotadas pelas universidades públicas brasileiras em contextos de crise, especialmente diante dos ataques dirigidos a estas instituições no período de 2019 a 2022. Para isso, a análise fundamenta-se em um processo de triangulação que articula três bases de evidências: (1) os dados produzidos nas entrevistas semiestruturadas que oferecem a perspectiva dos entrevistados na comunicação universitária; (2) os indícios observados na análise do engajamento das postagens no YouTube e no Instagram, considerada a partir das métricas de interação – curtidas, comentários e visualização; e (3) o diálogo com a literatura revisada. O cruzamento dessas fontes de dados permitiu identificar as principais estratégias mencionadas pelos entrevistados e compreender de que modo as universidades recorrem às mídias sociais digitais para fortalecer a sua comunicação e manter o diálogo com a sociedade.

Conforme as evidências da Subcategoria 1.1, nenhuma das universidades pesquisadas até a data das entrevistas tinha consolidada uma política de comunicação que norteasse de maneira integrada o processo comunicativo da instituição. A Entrevista A revela que o documento está em fase de elaboração com previsão para ser aprovado até o final de 2025. A Entrevista B menciona a existência de grupos de trabalho para pensar coletivamente as diretrizes de comunicação, em que o documento está também em fase de consolidação e enfatiza eixos importantes do documento: princípios da comunicação pública e combate à desinformação. No mesmo direcionamento, a Entrevista C destaca que a política de comunicação está em fase de elaboração. Já existem diretrizes internas, mas ainda não foram validadas pelo Consuni. No momento, segue o Guia de boas práticas para atuação nas redes do Governo Federal.

Nesta perspectiva, Bueno (1998; 2021) demonstra a importância da visão estratégica e da elaboração da política de comunicação a qual deve ser uma das prioridades de uma universidade. Ele defende que a política de comunicação dá condições para que as instituições públicas enfrentem os desafios de uma sociedade hiperconectada, “caracterizada pelo protagonismo dos públicos, pluralidade de vozes e as ameaças frequentes da onda de desinformação criada pela circulação vertiginosa de fake news” (Bueno, 2021, p. 181).

A Subcategoria 1.2 aponta para uma tendência de diversificação dos canais de comunicação com a finalidade de ampliar o alcance e o engajamento com os diversos públicos. Conforme já mencionado na subseção 4.2, entre as principais plataformas utilizadas se encontram o Instagram e o YouTube, entretanto, também a pesquisa indica outras plataformas

de potencial uso, como o LinkedIn que foi uma plataforma enfatizada nas entrevistas B e C, mencionada como uma rede de uso mais profissional. Enquanto o Facebook e o X são mencionados com baixa relevância na atualidade.

As entrevistas evidenciam também o planejamento das instituições em desenvolver e melhorar as estratégias de uso de outras plataformas ou ferramentas como o WhatsApp, o TikTok e os Shorts do YouTube. E manifestam a importância de ampliar a presença das universidades nas mídias sociais digitais: “você tem que estar onde o teu público está, e, se eles estão nas redes, é com eles que a gente tem que dialogar” (Entrevista C, Subcategoria, 2.4). Nesse sentido, para Kunsch (2020), as novas tecnologias intensificaram a interação entre as instituições e os públicos de interesse, levando-as a reformularem as estratégias de comunicação e de relacionamento. Kunsch (1992; 2003; 2006; 2019; 2020), Bueno (1998; 2005; 2019; 2021), Barichello (2019) e Moreira (2020) refletem a necessidade de as universidades desenvolverem estratégias de comunicação voltadas ao diálogo.

A Subcategoria 1.3 evidencia que, ao enfrentar cenários de crise e ataques à sua legitimidade, as universidades precisam atuar continuamente em estado de vigilância, planejamento e reposicionamento estratégico. Conforme as evidências da pesquisa, no período investigado, as crises não se manifestaram como eventos isolados, mas como um movimento contínuo de disputas simbólicas e políticas, no qual as universidades foram constantemente alvo de desinformação disseminada sobretudo nas plataformas de mídias digitais. O levantamento das postagens no período confirma esse fenômeno ao identificar 263 postagens nas duas plataformas – YouTube e Instagram – de posicionamentos das três instituições em defesa das universidades públicas e contra todas as formas de ataques ao ensino, a pesquisa e a extensão.

Estudos como os de Freitas e Cornélio (2021) indicam que os cortes orçamentários nas universidades em 2019 motivaram manifestações em várias cidades do país, enquanto Raic, Cardoso e Pereira (2020) destacam que as redes sociais e outras mídias foram utilizadas para contestar essas medidas. Reportagens da época (Estado de Minas, 2019) também mostram iniciativas simbólicas, como a apropriação do termo “balbúrdia” em perfis do Instagram criados para divulgar atividades de ensino, pesquisa e extensão e aproximar as universidades da sociedade. Assim, conforme a análise das entrevistas, nesse cenário prolongado de tensionamento, a comunicação institucional passou a desempenhar um papel estratégico na proteção e preservação da imagem pública dessas instituições.

Ainda sobre a Subcategoria 1.3, de acordo com a Entrevista A, a universidade se encontra em estado de alerta: “[...] nós estamos permanentemente em alerta, com relação aos ataques, à defesa institucional, ao combate de desinformação e uma série de questões”. A fala

apresenta uma postura institucional preventiva e estratégica, diante de contextos de crise e ataques, sustentada com base em respostas planejadas e juridicamente embasadas, demonstrando que a comunicação busca equilibrar a transparência, a ética e a proteção da reputação da universidade.

A Entrevista B evidencia que a estratégia adotada está centrada na valorização da ciência como um instrumento de legitimação social, reforçando o vínculo entre a instituição e o interesse público. A fala aborda um período específico: “no caso paulista, por exemplo, a gente teve movimentos de projeto de lei que queriam reduzir o repasse da universidade, sob a justificativa de que esse dinheiro seria revertido ou mais para saúde”. Esse assunto foi evidenciado na postagem do YouTube identificada como a que obteve maior engajamento em 2020, podendo ser observada no Quadro 1 e na Tabela 3, que mostra uma taxa de engajamento por visualização de 8,07%. O vídeo é uma fala do reitor sobre exclusão da USP do Projeto de Lei 529, em que agradece o apoio da comunidade na luta pela autonomia universitária e enfatiza a importância do diálogo entre a universidade e a sociedade.

A Entrevista C indica uma gestão democrática que combina resistência institucional, ética, democracia e gestão cuidadosa das interações digitais. A fala ressalta que, no período investigado, existiram estratégias de enfrentamento à crise: “houve, sim, uma política de enfrentamento institucional da perseguição e da barbárie, que não só a UFBA, como todas as universidades federais estavam enfrentando” (Entrevista C, Subcategoria 1.3). O vídeo de maior engajamento identificado do ano de 2021 (Quadro 1) confirma ações desenvolvidas por universidades em defesa das instituições públicas de ensino superior. Como mostra a Tabela 4, a visualização desse vídeo ultrapassou o número de inscritos no canal da universidade. O vídeo foi uma transmissão do ato público nacional em defesa da educação, organizado pela UFBA em parceria com outras universidades do Brasil. O evento foi realizado em 18 de maio de 2021 e transmitido pelo canal do YouTube, intitulado “Educação contra a Barbárie: todos em defesa da ciência e da vida contra o desmonte da educação pública” (UFBA 2021).

A análise da Subcategoria 1.4 revela que existe um equilíbrio temático dos conteúdos postados, como temas de caráter científico, administrativo, cultural e social, com ênfase na transparência e prestação de contas, fatores que dialogam com Bueno (2019). A Entrevista C destaca que “[...] a prestação de contas, os serviços, a pesquisa, a extensão, tudo isso caminha para a defesa da universidade”. O equilíbrio comunicacional revela-se como um movimento estratégico, dado que a comunicação nas mídias sociais digitais se apresenta como um importante espaço para reafirmação da identidade institucional. Como já afirmado por Moreira

(2020), o alcance dos objetivos institucionais depende diretamente do planejamento estratégico de uma gestão integrada da comunicação.

Nesta perspectiva, a Subcategoria 3.1 manifesta aprendizados e mudanças nas práticas comunicacionais das universidades. As entrevistas apontam que o uso das mídias sociais digitais tem fortalecido a comunicação pública da universidade, sobretudo no que diz respeito à transparência, responsabilização social e à legitimidade institucional. As entrevistas indicam que a adoção sistemática das plataformas promoveu uma comunicação mais dialógica, responsiva e baseada em escuta ativa. “Então, é um canal que permite receber de volta da sociedade, quase que instantaneamente, o feedback daquilo que está sendo dito, se as pessoas estão entendendo, se estão desentendendo, se houve ali uma confusão, se precisa de mais complemento e tal [...]” (Entrevista A).

A Entrevista B (Subcategoria, 3.1) enfatiza que esses canais de comunicação são plataformas de interação, contudo, existe a necessidade de planejamento estratégico para adaptar o conteúdo de acordo com a plataforma e o público, valorizando uma comunicação acessível e democrática. Enquanto a Entrevista C (Subcategoria 3.1) enfatiza a valorização da dimensão visual, da profissionalização (designers) e da necessidade de uma equipe engajada. Essas perspectivas dialogam com as considerações de Kunsch (2020), Moreira (2020), Bueno (2021) e Kaplún (2023), que abordam a necessidade de estratégias de comunicação sustentadas por uma política de comunicação, bem como a capacitação de profissionais capazes de lidar com os desafios comunicativos da atualidade.

No que concerne à reflexão sobre as estratégias de comunicação na Subcategoria 3.3, a Entrevista A defende a importância de a instituição ter uma política de comunicação clara, ter planejamento contínuo e ter capacidade de antecipação (não ser reativa). A fala reconhece a contribuição das mídias sociais digitais, mas destaca que elas são canais complementares de comunicação, apontando riscos se dependesse exclusivamente delas, reconhecendo tanto o potencial de alcance quanto suas limitações estruturais, tecnológicas e políticas.

A Entrevista B acrescenta que, em situações de crise e circulação de desinformação, a presença ativa da universidade nas mídias sociais é fundamental para oferecer uma voz institucional como fonte confiável para jornalistas; ajuda a “ver além do muro” e a captar fenômenos sociais; sendo assim uma presença necessária nessas plataformas. Enquanto a Entrevista C destaca as mídias sociais digitais como extensão da universidade e reforço de vínculos afetivos com a comunidade, colaboram com a luta por reconhecimento (cotas, valorização das humanidades), apesar de ser um espaço em que as instituições são constantemente atacadas.

Desse modo, as entrevistas assinalam usos estratégicos da comunicação das universidades por meio das mídias sociais digitais e reconhecem que, quando planejada de forma estratégica, a atuação nesses espaços contribui para o diálogo com a sociedade. Entretanto, reconhecem os fatores que tensionam e limitam o processo comunicativo, na medida em que tais ambientes são condicionados por dinâmicas algorítmicas pouco transparentes, conforme apontado por Gillespie (2018), D'Andréa (2020) e Fisher (2022), o que restringe ações de comunicação pública orientadas pelo interesse social mais amplo (Poell, Van Dijck e Nieborg, 2020).

### 4.3.3 Comunicação democrática e *accountability*

Na triangulação metodológica desta subseção, segue-se a estrutura da subseção 4.3.2 com três bases de evidências: (1) os dados produzidos nas entrevistas semiestruturadas que oferecem a perspectiva dos entrevistados na comunicação universitária; (2) os indícios observados na análise do engajamento das postagens no YouTube e no Instagram, considerada a partir das métricas de interação – curtidas, comentários e visualização; e (3) o diálogo com a literatura revisada. Assim, o cruzamento dessas fontes de dados propõe avaliar como as plataformas de mídias sociais digitais podem contribuir para uma comunicação que promova *accountability* e fortalecimento democrático.

Os dados quantitativos do engajamento no YouTube, sobretudo os ilustrados na Tabela 3 e de modo geral no Apêndice A, indicam que, no contexto de crise e ataques institucionais investigados nesta pesquisa, quando visualizadas, as postagens conseguiram mobilizar reações por meio de curtidas e comentários (taxa de 8,87%). Ao se verificar o alcance dessas postagens, relacionando ao número de inscritos dos canais, são poucas que conseguem uma porcentagem razoável de visualização, de modo que a taxa de visualização por inscrito foi de 1,52%. Contudo, ao confrontar esses dados com as entrevistas, revelam que, embora as métricas sejam relevantes, são compreendidas como um indicativo parcial da efetividade comunicativa. Por exemplo, a Entrevista A, Subcategoria 1.5, exemplifica que “a parada de publicação no X se deu pelo baixo engajamento. Matérias que tinham um alcance de 2.000, 3.000, 5.000 visualizações ou compartilhamentos geravam, às vezes, retornos pequenos”. Embora esta pesquisa não tenha contemplado a análise da plataforma X, alterações nos algoritmos implementadas antes de 2023 — conforme noticiado pela imprensa (G1, 2023) — podem ter influenciado a dinâmica de engajamento observada nesse período.

Essas evidências estão conectadas com a perspectiva do engajamento social de Recuero (2014), em que considera mais as questões qualitativas, conversação, conexão e relacionamento, que favorecem a construção de vínculos e o sentimento de pertencimento, contribuindo para o fortalecimento das relações sociais nos ambientes digitais, uma vez que os sujeitos se inserem em redes e interações ao reconhecerem valores compartilhados nessas dinâmicas. Entretanto, a construção de ambientes comunicacionais saudáveis nas plataformas digitais é tensionada pela lógica algorítmica que tende a privilegiar conteúdos capazes de gerar maior volume de interações, inclusive aqueles de caráter negativo ou controverso (Marwick; Lewis, 2017; Cotter, 2019; Fisher, 2022). Nessa dinâmica, o engajamento é mensurado quantitativamente, sem distinção entre reações positivas ou negativas, o que favorece a ampla circulação de conteúdos desinformativos (Santos, 2022, p. 6).

Nesse sentido, as entrevistas evidenciam que a *accountability* exige mais do que visibilidade algorítmica, demandando coerência institucional, clareza de posicionamento, critérios editoriais e disposição permanente ao diálogo qualificado com a sociedade. Desse modo, as Subcategorias 2.1 e 2.2 demonstram que as plataformas digitais ampliam as possibilidades de comunicação democrática ao favorecer a circulação de informações institucionais, a prestação de contas e a aproximação com públicos historicamente distantes da universidade, “a universidade ficava ali entre muros” (Entrevista B, Subcategoria 2.3). Contudo, as falas também evidenciam que a compreensão da comunicação pública está para além das mídias sociais digitais, conforme a Entrevista A (Subcategoria 2.1): “a gente tem se esforçado para isso, o que vai ficar bem mais delimitado na nossa própria política, das finalidades da nossa presença nos espaços midiáticos, os mais diversos. E sabendo que comunicação pública não se restringe a mídias”.

As entrevistas revelam que a presença das universidades públicas nas mídias sociais digitais se configura como estratégia de transparência e de promoção da *accountability*, orientada à defesa de interesse público, especialmente diante da desinformação e dos discursos de ataque às universidades (Entrevista B; Entrevista C, Subcategoria 2.3). Entretanto, essa potencialidade é tensionada por limites estruturais e algorítmicos, conforme demonstrado na Subcategoria 2.3, que destaca a vulnerabilidade das instituições às lógicas das plataformas, à desinformação orgânica e às assimetrias do poder comunicacional (Gillespie, 2018; Van Dijck, 2019; Poell; Van Dijck; Nieborg, 2020; Fisher, 2022).

A Entrevista A (Subcategoria 2.3) reconhece o diálogo com a sociedade como um princípio fundamental da comunicação pública, e estar presente nas redes é uma condição necessária para manter o vínculo entre universidade e sociedade. Assim, a fala defende a

existência de uma política de comunicação com diretrizes específicas para diferentes públicos que busca atender às demandas informacionais de forma estratégica, valorizando o papel transformador da universidade, e que estimule o pensamento crítico, a inovação e a produção de novos conhecimentos. Em concordância, a análise da Entrevista C (Subcategoria, 2.4) evidencia que a comunicação institucional busca ampliar o vínculo entre a universidade pública e a sociedade, divulgando ações de pesquisas e extensão. A fala revela uma comunicação com base em critérios jornalísticos, valorizando a relevância social das informações e o impacto que geram para os públicos internos e externos.

A Entrevista B reconhece o esforço institucional de manter presença ativa nas mídias sociais digitais, mas pondera que o diálogo mediado por essas plataformas tende a ser mais aparente do que efetivo, em razão de limitações algorítmicas e de dinâmicas comportamentais que dificultam a construção de vínculos mais profundos com a sociedade, “a gente está lá, está presente, a gente atende e divulga, mas calcular o impacto é um ponto muito crítico ainda” (Entrevista B, Subcategoria 2.4). Essa percepção converge com Fisher (2022,), ao relatar a opacidade das decisões algorítmicas, que tornam improvável o alcance e a recepção das mensagens. Nesse sentido, embora as universidades ocupem esses espaços digitais, não há garantia de efetividade comunicacional, uma vez que, como consideram Pariser (2012), Kaufman e Santaella (2020) e Fisher (2022), os usuários tendem a ser expostos a recortes limitados da realidade, condicionados por filtros algorítmicos.

A subcategoria 3.2 reforça que as barreiras à comunicação democrática não são apenas externas, relacionadas às plataformas e aos algoritmos, mas também internas às próprias instituições, como a ausência de políticas claras de comunicação, limitações de equipe, fragilidades na gestão de dados e dificuldades de articulação entre setores. Esses elementos impactam diretamente a capacidade de as universidades transformarem engajamento em diálogo efetivo e de consolidar práticas comunicacionais orientadas pela *accountability* (Almeida, 2016; Coelho, 2019; Paulino; Gomes, 2019; McQuail, 2010).

Os resultados da pesquisa sobre o engajamento nas plataformas YouTube e Instagram indicam índices médios reduzidos no período de 2019 a 2022, com taxa média de 1,10% no Instagram e 0,16% no YouTube. As análises evidenciam que as mídias sociais digitais podem contribuir para o fortalecimento democrático da comunicação universitária quando utilizadas de forma estratégica, planejada e crítica, articulando engajamento, transparência e diálogo com a sociedade, conforme defendem Kunsch (2020), Duarte e Brauna (2021) e Almeida (2016). Contudo, os resultados também demonstram que essas plataformas não asseguram, por si só, práticas efetivas de *accountability* e comunicação democrática, uma vez que são atravessadas

por condicionamentos algorítmicos e lógicas econômicas que influenciam a circulação da informação, conforme problematizam Pariser (2012), Gillespie (2018), Couldry e Mejias (2019), Kaufman e Santaella (2020), D'Andréa (2020) e Fisher (2022). Assim, o objetivo específico 3 é atendido de maneira crítica e contextualizada, reconhecendo simultaneamente as potencialidades e limites das mídias sociais digitais para a comunicação pública das universidades.

#### **4.3.4 Síntese interpretativa da triangulação metodológica**

A análise integrada dos dados quantitativos (métricas de engajamento no YouTube e no Instagram) e qualitativos (entrevistas semiestruturadas) articulada ao referencial teórico permitiu responder ao problema de pesquisa e avaliar o alcance do objetivo geral desta investigação: identificar como as universidades públicas no Brasil utilizam as plataformas de mídias sociais digitais para se comunicar com a sociedade, especialmente em contextos de desafios institucionais, promovendo engajamento, *accountability* e fortalecimento democrático.

Os resultados evidenciaram que as universidades brasileiras utilizam as plataformas de mídias sociais como instrumentos estratégicos de comunicação institucional, especialmente em contextos de desafios e ataques institucionais, buscando dialogar com a sociedade, defender sua legitimidade e reafirmar o seu papel público. No entanto, a triangulação indica que o uso ocorre de maneira heterogênea e tensionada – influência de múltiplos fatores institucionais, tecnológicos e sociopolíticos. Do ponto de vista quantitativo, os baixos índices médios de engajamento no período (2019 – 2022) revelam limites objetivos à capacidade dessas plataformas em promover interação ampliada e efetiva da sociedade no debate público. Esses dados confirmam a literatura crítica sobre o funcionamento algorítmico das plataformas, que prioriza a lógica da visibilidade e da circulação baseada em reações, nem sempre alinhadas ao interesse público (Pariser, 2012; Gillespie, 2018; Fisher, 2022; Santos, 2022).

Por outro lado, as entrevistas evidenciam estratégias institucionais consistentes voltadas à transparência, à prestação de contas, à defesa institucional e ao enfrentamento da desinformação, o que indica um esforço deliberado das universidades em promover práticas comunicacionais orientadas por princípios de *accountability* e comunicação democrática. Estas evidências qualitativas dialogam com autores que defendem a comunicação institucional planejada, integrada e ética como elemento central para a legitimidade das instituições públicas (Kunsch, 1997; 2006; 2019; 2020; Bueno, 2019; 2021; Barichello, 2019; Duarte; Brauna, 2021).

Dessa forma, a hipótese da pesquisa é parcialmente confirmada. As universidades utilizam as mídias sociais digitais como ferramentas estratégicas para o diálogo com a sociedade e para o enfrentamento de crises institucionais, promovendo ações de conscientização, defesa e transparência. Contudo, os resultados demonstram que as estratégias não garantem alto índice de engajamento nem a efetivação plena de práticas democráticas, em razão dos condicionamentos algorítmicos, das disputas simbólicas e das limitações estruturais que interferem na comunicação pública no ambiente digital.

A triangulação metodológica, ao articular engajamento, estratégias comunicacionais e fundamentos teóricos, permite afirmar que as plataformas das mídias sociais digitais podem contribuir para o fortalecimento democrático e para a *accountability* das universidades públicas, desde que utilizadas de forma crítica, planejada e institucionalmente integrada. Ao mesmo tempo, evidencia que essas plataformas operam em um ambiente de riscos e assimetrias, o que exige das universidades uma atuação comunicacional permanente, reflexiva e alinhada aos valores públicos que a legitimam.

As análises permitem compreender que a comunicação institucional das universidades públicas, mediada por plataformas digitais, configura-se como um campo estratégico e ambivalente, no qual potencialidades e limites coexistem. Essa ambivalência demanda uma avaliação crítica e contínua das práticas comunicacionais adotadas, especialmente em contextos de crise institucional. Diante disso, a pesquisa avança para as considerações finais, nas quais serão sistematizados os principais resultados alcançados, bem como explicitadas as limitações do estudo.

## 5 CONCLUSÃO

Essa dissertação buscou identificar como as universidades públicas no Brasil utilizam as plataformas de mídias sociais digitais para se comunicar com a sociedade, especialmente em contextos de desafios institucionais, promovendo engajamento, *accountability* e fortalecimento democrático. A investigação partiu do problema de pesquisa: como as universidades públicas no Brasil utilizam as plataformas de mídias sociais digitais para se comunicar com a sociedade, especialmente em contextos de desafios institucionais, promovendo engajamento, *accountability* e fortalecimento democrático?

Das motivações para o desenvolvimento desta pesquisa, considera-se a observação do contexto de crise vivenciado pelas universidades públicas nos anos de 2019 a 2022, período em que estas instituições sofreram diversas formas de ataques, entre cortes orçamentários, ataques à sua autonomia e disseminação de desinformação, sobretudo em plataformas de mídias sociais digitais. Logo, por meio dessas observações e com base no estado da arte, percebeu-se a necessidade de uma investigação sobre como as universidades utilizam as mídias sociais digitais para promover diálogo com o seu público diverso, principalmente em cenários de crise, conforme a delimitação temporal deste estudo.

Para se chegar aos resultados, foram utilizados métodos e técnicas de abordagem quantitativa e qualitativa, classificando-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. As informações levantadas foram de base bibliográfica e de campo, contribuindo-se também no processo investigativo, notícias de jornais, que foram essenciais na contextualização do estudo. Como método de análise, utilizou-se da triangulação metodológica no intuito de olhar para o problema por mais de uma perspectiva, integrando dados de diferentes fontes que ampliaram a compreensão do fenômeno, fortalecendo a validade e confiabilidade dos resultados.

A pesquisa empírica baseou-se em duas etapas. No primeiro momento, realizou-se o levantamento de postagens no YouTube e no Instagram das universidades selecionadas — UnB, USP e UFBA — nos anos de 2019 a 2022. A segunda etapa consistiu no levantamento de dados de três entrevistas a profissionais da área de comunicação, sendo uma entrevista por universidade. As respostas foram transcritas manualmente e os entrevistados identificados com letras maiúsculas do alfabeto — A, B e C —, visando preservar a identidade e o sigilo de informações sensíveis.

As duas etapas da pesquisa empírica foram fundamentais para responder ao problema de pesquisa, sendo conduzidas pelos caminhos que apontaram ao objetivo geral, delineados nos objetivos específicos. A organização dos dados levantados seguiu a ordem dos acontecimentos,

de acordo com a numeração dos três objetivos específicos. Conseqüentemente, como pede o objetivo específico 1 — verificar o engajamento da sociedade, por meio de interações como curtidas e comentários, em publicações de universidades públicas do Brasil no YouTube e Instagram, relacionadas aos ataques a estas instituições —, a primeira etapa da pesquisa constitui-se no levantamento e análise de postagens da UnB, USP e UFBA nas duas plataformas, dos anos de 2019 a 2022, conforme os critérios de seleção já explicados na Seção 4 – Perspectiva metodológica da pesquisa empírica.

A segunda etapa da pesquisa empírica constitui-se da aplicação de entrevistas com a finalidade de obtenção de dados necessários para o aprofundamento da investigação do fenômeno estudado. Esta etapa foi direcionada mais diretamente pelos objetivos específicos 2 e 3: identificar as estratégias empregadas pelas universidades públicas no uso das plataformas de mídias sociais para estabelecer o diálogo com a sociedade, e analisar como as plataformas de mídias sociais digitais podem contribuir para uma comunicação que promova *accountability* e fortalecimento democrático.

O tratamento dos dados desta etapa foi conduzido pela análise de conteúdo, que permitiu categorizá-los e interpretá-los com a finalidade de responder aos objetivos propostos. Nesse sentido, as falas dos entrevistados foram distribuídas em três categorias centrais: (1) Estratégias e desafios na comunicação das universidades nas plataformas de mídias sociais, (2) Comunicação, *accountability* e fortalecimento democrático, e (3) Avaliação e percepção sobre a comunicação nas plataformas digitais. Estas categorias se subdividiram em subcategorias conforme explicitado nos Quadros 5 e 6 (Apêndice C).

Na primeira etapa da pesquisa empírica, utilizou-se o cálculo de métricas conforme detalhado na subseção 4.1.1. Recorda-se que nessa pesquisa o cálculo das métricas se concentrou nas interações das postagens, com ênfase no número de curtidas, comentários e visualizações. A investigação apontou que a taxa de engajamento tanto no YouTube quanto no Instagram tende a ser baixa quando são calculadas com base no número de inscritos ou de seguidores. Das 107 postagens verificadas do YouTube, obteve-se uma taxa de engajamento por inscrito de 0,16%, bem abaixo da média geral (2%), utilizando-se como referência Hype Auditor (2024). Esta mesma referência aponta que a taxa de 3% a 7% é considerada boa, a depender do nicho e setor analisado. Assim, ao calcular a taxa de engajamento com base no número de visualizações, obteve-se a média de 8,87%.

Este resultado foi um indicativo de que, embora as universidades tenham um número considerável de inscritos nos canais do YouTube, a taxa de visualização tende a ser baixa (1,52%), entretanto, a interação com as postagens que efetivamente foram visualizadas

representa uma boa taxa de engajamento (8,87%). Neste aspecto, a triangulação metodológica evidencia que estar presente nas redes não significa que esteja sendo vista, contudo, aponta também que à medida em que é vista, consegue promover o engajamento de curtidas, compartilhamentos e, mais importante ainda, de comentários.

Recuero (2019) considera como engajamento social o quanto a marca consegue estimular a audiência e estabelecer uma interação, criando valores e formando comunidade. Nesse sentido, vale destacar que a bibliografia pesquisada elucida que a visibilidade nas mídias sociais digitais depende da lógica algorítmica, que tende a promover publicações que contenham apelos emocionais. A isso, Santos (2022) esclarece que, para o engajamento, o que importa é a quantidade de interação, sem levar em consideração se a reação foi positiva ou negativa. No entanto, a pesquisa não verifica o teor dos comentários do público nas publicações das universidades. Mas as entrevistas revelaram a existência de comentários com conteúdo ofensivo em suas postagens.

Além disso, a triangulação metodológica evidenciou a necessidade do monitoramento constante das publicações e o desenvolvimento de estratégias para fortalecer os vínculos com os públicos de interesse, o que dialoga com Forni (2015). As entrevistas demonstram que as universidades permanecem em estado de alerta quanto ao que é publicado, e dentro de uma perspectiva ética e democrática, avaliam os comentários para definir se devem ou não ser respondidos na postagem, ou se é necessário outro tipo de posicionamento da instituição.

Retomando sobre a taxa de engajamento por seguidores no Instagram, ponderando o cálculo dos 156 posts observados nessa plataforma, obteve-se uma taxa de 1,10%. Embora abaixo da média considerada como satisfatória para o setor de educação (3,57%), usando como referência Vairo (2021), os resultados apontaram maior interação nas publicações do Instagram em relação ao YouTube, e conforme o Apêndice B, não foram identificadas postagens sem curtidas. Contudo, somente 13 posts alcançaram uma média igual ou superior a 3,57%, apontando que as postagens de maior engajamento foram pontuais e com forte relação ao tema de cortes orçamentários. No que diz respeito à baixa taxa geral de engajamento (1,10%), indica que as estratégias de comunicação ainda não alcançaram de maneira sistêmica o número de interação esperado para o setor de educação.

A triangulação dos métodos revelou a importância da presença ativa das universidades públicas nas mídias sociais digitais para buscar a aproximação e o diálogo com a sociedade, bem como o reconhecimento dos riscos, desafios e limites impostos por essas plataformas. Conforme evidenciado pela literatura Pariser (2012), Gillespie (2018), Kaufman e Santaella, (2020), D'Andréa (2020), Poell, Van Dijck e Nieborg (2020), Fisher (2022), Han (2022) e

Santos, 2022), as mídias digitais são espaços propensos à desinformação, formação de bolhas e ataques institucionais. Mesmo com a ampliação da presença, a opacidade dos algoritmos interfere na eficácia da comunicação pública.

Com base no objetivo específico 2 - identificar as estratégias empregadas pelas universidades públicas no uso das plataformas de mídias sociais para estabelecer o diálogo com a sociedade; as entrevistas assinalaram que até o momento da pesquisa, nenhuma das três universidades tinha uma política de comunicação institucional consolidada, embora existisse o esforço das universidades em institucionalizar práticas comunicacionais consistentes e integradas. Sob esse olhar, Bueno (2021) explica que a política de comunicação fornece melhores condições para que as instituições lidem com a complexidade da sociedade contemporânea, marcada tanto pela pluralidade de vozes quanto pela ameaça constante de desinformação sistêmica.

Os dados sugerem que nas universidades existe uma tendência de diversificação dos canais de comunicação com o intuito de ampliar o alcance e o engajamento com seus diversos públicos. As entrevistas denotam a preocupação das instituições em desenvolver e melhorar as estratégias de uso das mídias sociais digitais, adaptando o conteúdo ao canal e ao público a quem é direcionada a comunicação. Neste aspecto, Kunsch (2020) considera que as novas tecnologias favorecem o processo de interação das instituições com o seu público. Isso requer das universidades a reformulação constante das estratégias de comunicação, a fim de acompanhar as mudanças tecnológicas e sociais, e conseguir estabelecer um relacionamento dialógico com a sociedade (Kunsch, 1992; 2003; 2006; 2019; 2020; Bueno, 1998; 2019; 2021; Barichello, 2019; Moreira, 2020).

A triangulação metodológica revela que as universidades públicas atuam em estado de alerta, principalmente se tratando de contextos de crise, como os vivenciados por estas instituições nos anos de 2019 a 2022, período em que esta investigação levantou 263 postagens que denotam o posicionamento de defesa das universidades em favor do ensino, da pesquisa e da extensão, contra toda forma de ataque e negacionismo da ciência. Isso sugeriu que as mídias sociais digitais foram usadas de modo estratégico na defesa da legitimidade das universidades públicas.

As análises indicaram, sobre as estratégias dos conteúdos a serem postados, que existe um equilíbrio em temas de caráter científico, administrativo, cultural e social, com ênfase na *accountability*. Sugere-se que a busca pelo equilíbrio comunicativo nas mídias é importante para consolidar a identidade institucional. Neste sentido, Moreira (2020) ressalta que o

cumprimento das metas da organização está intrinsecamente ligado a um planejamento que integre a gestão da comunicação de forma estratégica.

A interpretação dos dados sugere que o uso estratégico das mídias digitais impulsionou a comunicação pública ao ampliar a transparência e a legitimidade das universidades, favorecendo um modelo de gestão mais dialógico e atento às demandas da sociedade. A presença das universidades nesses canais é necessária, como uma fonte confiável. Por exemplo, no período delimitado desta pesquisa, os ataques de desinformação direcionados a elas circulavam principalmente nas plataformas digitais. Além disso, os resultados demonstram a importância de as universidades públicas terem políticas de comunicação que sejam claras, com planejamento contínuo e capacidade de posicionar as instituições previamente, pois a crise tende a intensificar-se quando a comunicação é somente reativa.

Com base no objetivo específico 3 - analisar como as plataformas de mídias sociais digitais podem contribuir para uma comunicação que promova *accountability* e fortalecimento democrático; entre as evidências da pesquisa, revelou-se que a *accountability* na comunicação digital exige posicionamento coerente e disposição para o debate público. O uso institucional das mídias sociais digitais pode favorecer uma comunicação mais democrática ao promover a circulação de informações e aproximar a universidade dos diversos públicos de interesse, contribuindo para romper os muros que a separam da sociedade. Contudo, os resultados demonstram que, mesmo utilizando as plataformas digitais de forma estratégica, as universidades públicas não conseguem garantir que a comunicação seja eficaz e efetiva. Conforme a literatura, a comunicação nas mídias digitais está condicionada às dinâmicas dos algoritmos e aos interesses mercadológicos das big techs (Pariser, 2012; Gillespie, 2018; Couldry; Mejias, 2019; Poell, Van Dijck; Nieborg, 2020; Fisher, 2022).

A partir da triangulação dos dados empíricos e teóricos, foi possível avaliar a hipótese formulada nesta pesquisa, constatando-se que ela se confirma de maneira parcial. Os resultados indicam que as universidades públicas reconhecem as mídias sociais digitais como espaços relevantes para a comunicação pública e as utilizam estrategicamente, sobretudo em contexto de crise institucional. Todavia, a pesquisa evidencia que essas estratégias não podem se restringir exclusivamente a tais plataformas, uma vez que a eficácia comunicacional está condicionada a fatores estruturais, tecnológicos e simbólicos que escapam do controle institucional. Assim, embora as mídias sociais digitais ampliem as possibilidades de diálogo, transparência e visibilidade, o seu uso demanda articulação com outras práticas e com políticas comunicacionais a fim de contribuir de forma consistente para o fortalecimento democrático e a *accountability* das universidades públicas.

Esta pesquisa oferece contribuições teóricas e empíricas relevantes ao campo da comunicação institucional e da comunicação pública, ao articular, de forma integrada, os conceitos de comunicação democrática, *accountability*, legitimidade institucional e mídias sociais digitais no contexto das universidades públicas. Ao combinar análise de métricas de engajamento e entrevistas semiestruturadas por meio da triangulação metodológica, o estudo avança na compreensão das potencialidades e dos limites das plataformas digitais como espaços de diálogo institucional em cenários de crise, preenchendo uma lacuna na literatura ao evidenciar como esses ambientes são simultaneamente estratégicos e condicionados por dinâmicas algorítmicas. Do ponto de vista prático e social, os resultados oferecem subsídios para que universidades públicas reflitam criticamente sobre o uso das mídias sociais digitais, destacando a importância do planejamento estratégico, da profissionalização da comunicação e da articulação entre transparência, escuta e diálogo para o fortalecimento da legitimidade social, especialmente em contextos de instabilidade institucional.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o recorte empírico restrito à análise do engajamento em duas plataformas digitais específicas — Instagram e YouTube — e a um conjunto delimitado de universidades públicas, o que não permite generalização para todas as universidades públicas brasileiras. Além disso, a análise das postagens se concentrou em métricas de engajamento, limitando-se a curtidas, comentários e visualizações, e não contemplou o conteúdo discursivo das publicações. Essas limitações não comprometeram os resultados alcançados, mas indicam possibilidades de aprofundamento em investigações futuras, principalmente por meio da ampliação do corpus, da inclusão de outras plataformas e da análise qualitativa das interações.

Em última análise, ao identificar como as universidades públicas brasileiras utilizam as plataformas de mídias sociais digitais para se comunicar com a sociedade em contextos de desafios institucionais, esta pesquisa evidenciou que tais espaços se tornaram centrais, porém tensionados, da comunicação pública contemporânea. Se, por um lado, as plataformas ampliam as possibilidades de diálogo, visibilidade e prestação de contas, por outro, impõem condicionamentos algorítmicos, simbólicos e estruturais que limitam a efetivação plena do engajamento, da *accountability* e do fortalecimento democrático. Assim, a comunicação das universidades nas mídias sociais digitais revela-se menos como uma solução automática e mais como um campo estratégico que exige planejamento crítico, leitura crítica do ambiente digital e compromisso institucional com práticas orientadas pelo interesse público.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. L. C. **Identidade, imagem e reputação organizacional**: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Comunicação organizacional. Vol. 2. Linguagem, gestos e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 215 – 242.
- ALMEIDA, D. C. R. de. Instituições participativas, *accountability* e mídias sociais - O Conselho Nacional de Assistência Social. In: SILVA, S. P. da; Bragatt, R C. SAMPAIO, R. C. (org.). **Democracia digital, comunicação política e redes**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Folio Digital: Letra e Imagem, 2016. Disponível em: [http://ctpol.unb.br/wp-content/uploads/2019/04/2016\\_SILVA\\_CALLAI\\_SAMPAIO\\_Democracia-Digital.pdf](http://ctpol.unb.br/wp-content/uploads/2019/04/2016_SILVA_CALLAI_SAMPAIO_Democracia-Digital.pdf). Acesso em: 26 set. 2023.
- ALMEIDA, F. *et al.* Os desafios atuais da universidade: O mundo contemporâneo, as redes de conhecimento e o compromisso da universidade. **TECCOGS – Revista Digital de Tecnologias Cognitivas**, n. 26, jul./dez. 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/teccogs/article/view/63008>. Acesso em: 14 dez. 2024.
- AGOSTINI, R. MEC cortará verba de universidade por ‘balbúrdia’ e já enquadra UnB, UFF e UFBA. **Estadão**. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/educacao/mec-cortara-verba-de-universidade-por-balburdia-e-ja-mira-unb-uff-e-ufba/>. Acesso em: 16 jun. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 15 out. 2025
- BARICHELLO, E. M. A Comunicação da Universidade: legitimação, territorialidades e identidades institucionais. In: MUSSE, C. F. (Org.). **Comunicação e Universidade**: Reflexões Críticas. Editora Appris, 2019. Kindle.
- BASTOS, P. N. Dialética do engajamento: uma contribuição crítica ao conceito. **Matrizes**, vol. 14, núm. 1, 2020, p. 193-220 - Universidade de São Paulo, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14306643301>. Acesso em 19 jul. 2024.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BOTTONI, A. B.; SARDANO, E. de J.; COSTA, G. B. da. Uma breve história da Universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais. In: COLOMBO, S. S. (org.). **Gestão universitária**: os caminhos para excelência. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 19-42. Notook.
- BRAGA, C. F; TUZZO, S. A Assessoria de comunicação e construção de imagem: quando a ação transcende as organizações. **Revista Comunicação Midiática**, v.7, n.3, p.251-268, set./dez. 2012. Disponível em: <https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/276/277>. Acesso: em 14 dez. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Distrito Federal: Senado, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 01 out. 2023.

BRASIL. **Lei Brasileira de Liberdade, Responsabilidade e Transparência na Internet**. Substitutivo ao Projeto de Lei nº 2.630, de 2020. Autor: Senado Federal, Senador Alessandro Vieira. Relator: Deputado Orlando Silva, 2022. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/midias/file/2022/03/fake.pdf>. Acesso em: 11 set. 2024.

BUENO, W. C. Uma cultura de comunicação para a universidade brasileira. Comunicação apresentada em seminário sobre Comunicação e Universidade, realizado na Universidade de São Paulo em novembro de 1998. In: **Comunicação Empresarial On Line**. Disponível em: Disponível em: [https://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/cultura\\_empresarial/artigo2.php](https://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/cultura_empresarial/artigo2.php). Acesso em: 14 dez. 2024.

BUENO, W. C. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Organicom**, ano 2, nº 2, 1º semestre de 2005. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138879/134227>. Acesso em: 14 dez. 2024.

BUENO, W. C. O Jornalismo na Comunicação Organizacional: múltiplos olhares. In: BUENO, W. C. (Org.). **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: múltiplos olhares**. Grupo de Pesquisa ECA/USP. 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/354006965\\_O\\_Jornalismo\\_na\\_Comunicacao\\_Organizacional\\_multiplos\\_olhares](https://www.researchgate.net/publication/354006965_O_Jornalismo_na_Comunicacao_Organizacional_multiplos_olhares). Acesso em: 14 dez. 2024.

CASTELLS, M. **Redes de Indignação e Esperança: movimentos sociais na era da Internet**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano**. 1: Artes de fazer. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. n. 24 set-dez, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 dez. 2024.

COULDRY, N.; Mejias, U. A. **The Costs of Connection: How Data Is Colonizing Human Life and Appropriating It for Capitalism (Culture and Economic Life)**. Stanford University Press. 2019. Edição do Kindle.

COELHO, J. F. G. C. **Ombudsman e Comunicação Pública no Brasil e em Portugal**. 2019. Tese (Doutorado em Comunicação) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/35794/1/2019\\_JairoFariaGuedesCoelho.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/35794/1/2019_JairoFariaGuedesCoelho.pdf). Acesso em: 26 set. 2023.

COTTER, K. Playing the visibility game: How digital influencers and algorithms negotiate influence on Instagram. **Michigan State University**, USA, 2019. Disponível em:

[https://kelleycotter.com/wpcontent/uploads/2020/02/NMS\\_visibilitygame.pdf](https://kelleycotter.com/wpcontent/uploads/2020/02/NMS_visibilitygame.pdf). Acesso em 19 set. 2024.

COVINGTON, P.; ADAMS, J.; SARGIN, E. **Deep Neural Networks for YouTube Recommendations**. RecSys, 16 de 15 a 19 set. 2016, Boston, MA, EUA. ISBN978-1-4503-4035-9/1 Disponível em: [https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/2959100.2959190?utm\\_campaign=Weekly%20dose%20of%20Machine%20Learning&utm\\_medium=email&utm\\_source=Revue%20newsletter](https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/2959100.2959190?utm_campaign=Weekly%20dose%20of%20Machine%20Learning&utm_medium=email&utm_source=Revue%20newsletter). Acesso em: 19 set. 2024.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, L. A. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M.; VEIGA, C. G. (org.). **500 anos de educação no Brasil**. 5. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2016. p. 151-204.

CURVELLO, J. J. A. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In: DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. Editora Atlas S. A. São Paulo, 2009.

D'ANDRÉA, C. d'. **Pesquisando plataformas online: conceitos e métodos**. Salvador: EDUFBA, 2020.79p. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/32043>. Acesso em: 29 set. 2023.

DATAREPORTAL: **Digital 2025: Brasil**. Disponível em: Digital 2023: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-brazil>. Aceso em: 09 abr. 2025.

DIONIZIO, B. Descubra tudo sobre Taxa de Engajamento e aprenda como calcular a sua nas redes sociais. **Mlabs**, 16 nov. 2023. Disponível em: <https://www.mlabs.com.br/blog/taxa-de-engajamento-nas-redes-sociais>. Acesso em: 1 de out. 2024.

DUARTE, J.; B, A. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUARTE, J.; BRAUNA, M. A Importância da Identidade Visual na construção da imagem de uma organização multicampi. In: BUENO, W. C. (Org.). **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: múltiplos olhares**. Grupo de Pesquisa ECA/USP. 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/354006965\\_O\\_Jornalismo\\_na\\_Comunicacao\\_Organizacional\\_multiplos\\_olhares](https://www.researchgate.net/publication/354006965_O_Jornalismo_na_Comunicacao_Organizacional_multiplos_olhares). Acesso em: 14 dez. 2024.

EPSTEIN, I. Ciência, poder e comunicação. In: DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 15-31.

ESTADO DE MINAS. **'Balbúrdia'** do ministro da Educação virou inspiração nas faculdades. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/2019/05/15/internas\\_educacao,1053883/balburdia-do-ministro-da-educacao-virou-inspiracao-nas-faculdades.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/2019/05/15/internas_educacao,1053883/balburdia-do-ministro-da-educacao-virou-inspiracao-nas-faculdades.shtml). Acesso em: 16 jun. 2024.

ÉSTHER, A. B. **Que universidade?** Reflexões sobre a trajetória, identidade e perspectivas da

universidade pública brasileira. *Espacio, Tiempo y Educación, Espanha*, v. 2, n. 2, p. 197-221, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4774/477447182010.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2025.

ÉSTHER, A. B. Pensar a Comunicação e a Universidade: A Universidade Pública Brasileira: trajetória, panorama e debate atual. In: MUSSE, C. F. (Org.). **Comunicação e Universidade: Reflexões Críticas**. Editora Appris, 2019. Kindle.

ÉVORA. S. L. Comunicação política, inteligência artificial e ciberesfera. **Revista Internacional em Língua Portuguesa**, nº 43, 2023. Disponível e: [https://rilp-aulp.org/index.php/rilp/article/view/rilp2023\\_43pp.67-92](https://rilp-aulp.org/index.php/rilp/article/view/rilp2023_43pp.67-92). Acesso em 18 jun. 2024.

FÁVERO, M. L. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Paraná, n. 28, p. 17-36, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28.pdf>. Acesso em: 16 set. 2023.

FIGARO, R. **A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho**. *Revista Fronteiras – estudos midiáticos*, p. 124-131 maio – ago. 2014. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/fem.2014.162.06/4196>. Acesso em: 30 dez. 2024.

FISHER, M. **A máquina do caos: como as redes sociais reprogramam nossa mente e nosso mundo**. 2022. Edição do Kindle.

FLICK, W. **Introdução a metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes**. LOPES, M (trad.) – Porto Alegre: Penso, 2013.

FONSECA, R. M. Democracia e acesso à universidade no Brasil: um balanço da história recente (1995-2017). **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 71, p. 299-307, set./out. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/bFjBQtWgLnWsQXVNWtBCVZc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 set. 2023.

FONSECA. B. Google pagou mais de meio milhão de reais em anúncios no Facebook contra PL das Fake News. **Agência Pública**. 9 maio 2024. Disponível em: <https://apublica.org/2023/05/google-pagou-mais-de-meio-milhao-de-reais-em-anuncios-no-facebook-contra-pl-das-fake-news/>. Acesso em: 11 set. 2024.

FORNI, J. J. **Gestão de crise e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FRANÇA, V. H. J Em pauta: políticas de comunicação nas universidades públicas. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, ano 5, v. 5, n. 2, jul.-dez. 2021. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/46126/25912>. Acesso em 14 dez. 2024.

FREITAS, D. P. D. A. MAINIERI, T. **comunicação em rede, os avanços na cidadania e a questão da regulamentação**. Goiânia, GO, v. 17, n. 2, p. 173-186, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/res/download/85953>. Acesso em: 24 set. 2023.

FREITAS, M. S.; CORNÉLIO, B. G.; “Nós estamos aqui!”: Uma análise das reações negras, indígenas e populares aos cortes orçamentários nas universidades públicas através de cartazes de protesto. **Revista CONFLUENZE** Vol. XIII, No. 1, 2021, pp. 170-194. Disponível em: <https://confluente.unibo.it/article/view/13091/12641>. Acesso em: 24 set. 2023.

G1. **O que mudou no Twitter desde que Elon Musk comprou a empresa.** Rio de Janeiro: Globo, 02 jul. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2023/07/02/o-que-mudou-no-twitter-desde-que-elon-musk-comprou-a-empresa.ghtml>. Acesso em: 24 dez. 2025.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

GILLESPIE, T. Custodians of the Internet: Platforms, Content Moderation, and the Hidden Decisions That Shape Social Media. **Yale - University Press**, New Haven e London, jan. 2018. ISBN: 9780300235029. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/327186182\\_Custodians\\_of\\_the\\_internet\\_Platforms\\_content\\_moderation\\_and\\_the\\_hidden\\_decisions\\_that\\_shape\\_social\\_media](https://www.researchgate.net/publication/327186182_Custodians_of_the_internet_Platforms_content_moderation_and_the_hidden_decisions_that_shape_social_media). Acesso em 19 set. 2024.

GRAMSCI, A. **Concepção dialética da história.** Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira, 3ª ed. 1978.

GROHMANN, R. A Noção de Engajamento: sentidos e armadilhas para a pesquisa em comunicação. **Revista Famecos.** Porto Alegre, v. 25, n. 3, setembro, outubro, novembro e dezembro de 2018. ID29387. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/29387/17207>. Acesso em 19 jul. 2024.

HAJE. L. Relator apresenta nova versão do projeto sobre fake news; conheça o texto **Agência Câmara de Notícias**, 31 mar. 2022. Edição - Geórgia Moraes. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/863031-relator-apresenta-nova-versao-do-projeto-sobre-fake-news-conheca-o-texto/>. Acesso em 11 set. 2024.

HAN, Byung-Chul. **Infocracia: digitalização e a crise da democracia.** Editora Vozes, 2022. Edição do Kindle.

HYPEAUDITOR. Calculadora de Taxa de Engajamento no YouTube. Disponível em: <https://hypeauditor.com/pt/free-tools/youtube-engagement-calculator/>. Acesso em: 29 set. 2024.

JENKINS, H. **Cultura da convergência.** São Paulo: Aleph, 2013. Disponível em: [https://www.academia.edu/34053027/Livro\\_Cultura\\_da\\_Converg%C3%Aancia\\_Henry\\_Jenkins\\_pdf\\_email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/34053027/Livro_Cultura_da_Converg%C3%Aancia_Henry_Jenkins_pdf_email_work_card=view-paper). Acesso em: 19 jul. 2024.

KAPLÚN, G. **Participación ciudadana digital: Diseño e implementación de procesos participativos con herramientas digitales en organismos públicos.** Universidad de la República Montevideo, Uruguay, 2024.

KAISER, A. J. Chamada para alunos filmarem professores 'preconceituosos' traz guerras culturais no Brasil para sala de aula. **The Guardian**, 3 maio 2019. Disponível em:

<https://www.theguardian.com/world/2019/may/03/brazil-schools-teachers-indoctrination-jair-bolsonaro>. Acesso em 16 jun. 2024.

KAUFMAN, D. Inteligência Artificial: Repensando a mediação. **Braz. J. of Development**, Curitiba, 2020. v. 6, n. 9, p. 67621-67639, sep. ISSN 2525-8761. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/16481/13475>. Acesso em: 29 ago. 2024.

KAUFMAN, D.; SANTAELLA, L. O papel dos algoritmos de inteligência artificial nas redes Sociais. REVISTA FAMECOS mídia, cultura e tecnologia **Revista FAMECOS, Porto Alegre, v. 27, p. 1-10, jan.-dez. 2020 e-ISSN: 1980-3729 | ISSN-L: 1415-0549**. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/revistafamecos/article/view/34074>. Acesso em: 29 ago. 2024.

KEGLER, B.; LUZ, A. J. A.; POZOBON, R. O. Sociedade de Plataformas e os desafios para a Comunicação Pública: o caso OBCOMP **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, e5653, maio 2021. Disponível em: <https://revista.ibict.br/liinc/article/view/5653/5273>. Acesso em: 29 set. 2023.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise de planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PERUZZO, C. M. Aproximações entre a comunicação popular e comunitária e a imprensa alternativa no Brasil na era do ciberespaço. **Revista Galáxia**, núm. 17, jun. 2009, p. 131-146. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3996/399641243011.pdf>. Acesso em 14 dez. 2024.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Divulgação científica: missão inadiável da Universidade**. Logos: Comunicação e universidade, v. 3, n. 1, p. 46-47, 1996. Tradução Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/000952253.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2024.

KUNSCH, M.M. K. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

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

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos – ECA/USP – **Novos Olhares**, 2006. Disponível em: <https://revistas.usp.br/novosolhares/article/view/51430/55497>. Acesso em: 14 dez. 2024.

KUNSCH, M.M. K. Prefácio. *In*: MUSSE, C. F. (Org.). **Comunicação e Universidade: Reflexões Críticas**. Editora Appris, 2019. Kindle.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica. In: Félix, J. D. B. (Org.). **Comunicação estratégica e integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. Brasília: Editora rede integrada, 2020. Livro eletrônico Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/14422>. Acesso em: 14 dez. 2024.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEMOS, A. Dataficação da vida. **CIVITAS Revista de Ciências Sociais**. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. 21 (2): 193-202, maio-ago. 2021 e-ISSN: 1984-7289 ISSN-L: 1519-6089 Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/742/74268741002/74268741002.pdf> . Acesso em: 30 ago. 2024.

MAIA, L. O que propõe o PL das redes sociais? Entenda. **Valor**, São Paulo, 9 abr. 024. Disponível em: <https://valor.globo.com/politica/noticia/2024/04/09/o-que-propoe-o-pl-das-redes-sociais-entenda.ghtml>. Acesso em: 11 set. 2024.

MANZINI, E.J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: **Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos**, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6. 10p. Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini\\_2004\\_entrevista\\_semi-estruturada.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf). Acesso em: 14 jan. 2026.

MARTINO, L. C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHFELDT, A. (org.). **Teorias da Comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em; <https://introducaocomunicacao.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/11/de-qual-com.pdf>. Acesso em 09 ago. 2024.

MARTINS, A. G. Foto apontada como "balbúrdia" estudantil era performance sobre Holocausto. **Uol**, Florianópolis. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/confere/ultimas-noticias/2019/05/15/foto-apontada-como-balburdia-estudantil-era-performance-sobre-holocausto.html>. Acesso em: 16 jun. 2024.

MARQUES, A. A. **Imagem e reputação**: percepções sobre o Centro Multidisciplinar de Santa Maria da Vitória (UFOB) e a importância da comunicação nas organizações. Curitiba, CRVA 2022.

MARWICK, A.; LEWIS, R. **Media Manipulation and Disinformation Online**. Data & Society. Research Institute. 2017. Disponível em: [https://datasociety.net/wp-content/uploads/2017/05/DataAndSociety\\_MediaManipulationAndDisinformationOnline-1.pdf](https://datasociety.net/wp-content/uploads/2017/05/DataAndSociety_MediaManipulationAndDisinformationOnline-1.pdf). Acesso em: 29 set. 2024.

MICHAELI. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. **Uol**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/engajamento/>. Acesso em: 23 jul. 2024.

MCQUAIL, Denis. **McQuail's Mass Communication Theory**. [S. l.]: SAGE Publications, 2005. ISBN 1412903726, 9781412903721. Disponível em: <file:///C:/Users/andre/OneDrive/%C3%81rea%20de%20Trabalho/McomUnB/Orienta%C3%A7%C3%A3o/Bibliografias%20orientada/McQuail's%20Mass%20communication%20theory.pdf>. Acesso em: 08 maio 2024.

MOSSERI, A. Explicando melhor o funcionamento do Instagram. **Instagram**, 08 jun. 2021. Disponível em: <https://about.instagram.com/pt-br/blog/announcements/shedding-more-light-on-how-instagram-works#:~:text=Quando%20foi%20lan%C3%A7ado%20em%202010,conte%C3%BAdo%20p assou%20a%20ser%20compartilhada>. Acesso em: 19 set. 2024.

MOREIRA, M. H. T. O Impacto das *Fake News* nas Estratégias de Comunicação das Organizações Públicas Brasileiras. In: Félix, J. D. B. (Org.). **Comunicação estratégica e integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. Brasília: Editora rede integrada, 2020. Livro eletrônico. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/14422>. Acesso em: 14 dez. 2024.

NÓBREGA, L. 76% dos brasileiros tiveram contato com fake news política em 2022. **Desinformante**. Informação confiável sobre desinformação, 2 mar. 2023. Disponível em: <https://desinformante.com.br/brasileiros-fake-news-politica/>. Acesso em: 11 set. 2024.

OLIVEIRA, T. Analytics PRO: como o engajamento é calculado para cada rede social? **Buzzmonitor**, 10 out. 2018. Disponível em: [Analytics PRO: como o engajamento é calculado para cada rede social? - Buzzmonitor](#). Acesso em: 29 set. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. 1948. Disponível em: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>. Acesso em: 01 abr. 2025.

ORIGEM DA PALAVRA. 2025. Disponível em: <https://origemdapalavra.com.br/?s=engajar>. Acesso em: 15 jan. 2025.

PACHECO, D. Navegar é preciso! Regular (as redes) também. Desconstruindo a desinformação. **Jornal da USP**, 17 nov. 2023. Disponível em: <tps://jornal.usp.br/atualidades/especial-desconstruindo-a-desinformacao-navegar-e-preciso-regular-as-redes-tambem/>. Acesso em: 11 set. 2024.

PARISER, E. **O filtro invisível**: o que a internet está escondendo de você. 2012. Ebook.

PAULINO, F. O.; GUAZINA, L.; OLIVEIRA, M. Serviço público de mídia e comunicação pública: conceito, contextos e experiências. In: **Comunicação e Sociedade**, vol. 30, 2016, pp. 55 – 70. Disponível em: [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/44188/1/MO-et-al\\_2016\\_vol30-csoc-pt.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/44188/1/MO-et-al_2016_vol30-csoc-pt.pdf). Acesso em: 10 set. 2023.

PAULINO, F. O.; GOMES, R. O. M. Jornalismo e *Accountability* no Brasil: como jornalistas percebem e vivenciam a *accountability* no contexto brasileiro. **VI Seminário de Pesquisa em Jornalismo Investigativo**. Universidade Anhembi-Morumbi, 26 de junho a 29 de junho de 2019. Notebook.

PASSARELLI, H. 'Ideia de universidade para todos não existe', diz ministro da Educação. **Valor** 28 maio 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2019/01/28/ideia-de-universidade-para-todos-nao-existe-diz-ministro-da-educacao.ghtml>. Acesso em: 16 jun. 2024.

PEREIRA, F. H. NEVES, L. M. A entrevista de pesquisa com jornalistas: algumas estratégias metodológicas. **Intexto**, Porto Alegre, UFRGS, n.29, p. 35-50, dez. 2013. Disponível: <https://seer.ufrgs.br/index.php/intexto/article/view/41898/27817>. Acesso em: 30 set. 2023.

POCINO, P. V. **Algorithms in the newsrooms**: Challenges and recommendations for artificial intelligence with the ethical values of journalism. Catalan Press Council Disponível em: <https://cic.periodistes.cat/wp-content/uploads/2022/03/venglish>. DIGITAL\_ALGORITMES-A-LES-REDACCIONS\_ENG-1.pdf . Acesso em 31 ago. 2024.

POELL, T.; NIEBORG, D; VAN DIJCK, J. Plataformização. **Revista Fronteiras - estudos midiáticos**, jan. – abr. 2020. Unisinos - doi: 10.4013/fem.2020.221.01. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/341921979\\_Plataformizacao](https://www.researchgate.net/publication/341921979_Plataformizacao). Acesso em 19 set. 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, C. F. **Metodologia do trabalho científico métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul, 2013.

QUEROL, R. Zygmunt Bauman: “As redes sociais são uma armadilha”. **El País Brasil**. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2015/12/30/cultura/1451504427\\_675885.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2015/12/30/cultura/1451504427_675885.html). Acesso em: 31 ago. 2024.

RAIC, D. F. F; CARDOSO, M. C.; PEREIRA, S. A. C. A universidade pública em cenários neoliberais e fascistas: balbúrdias de resistência em tempos de Covid-19. **Revista Eletrônica de Educação**, v.14,1-19, e4556143, jan./dez. 2020. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/4556/> (ufscar.br). Acesso em: 24 set. 2023.

RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA. Lista de instituições e cursos: Universidade de São Paulo (USP). RUF, 2024, **UOL**. Disponível em: [https://ruf.folha.uol.com.br/2024/lista-universidades-instituicoes/universidade-de-sao-paulo-55.shtml?utm\\_source=chatgpt.com](https://ruf.folha.uol.com.br/2024/lista-universidades-instituicoes/universidade-de-sao-paulo-55.shtml?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 21 jan. 2024.

RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA. Lista de instituições e cursos: Universidade de Brasília (UnB). RUF, 2024, **UOL**. Disponível em: [https://ruf.folha.uol.com.br/2024/lista-universidades-instituicoes/universidade-de-brasilia-2.shtml?utm\\_source=chatgpt.com](https://ruf.folha.uol.com.br/2024/lista-universidades-instituicoes/universidade-de-brasilia-2.shtml?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 21 jan. 2024.

RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA. Lista de instituições e cursos: Universidade Federal da Bahia (UFBA). RUF, 2024, **UOL**. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2024/lista-universidades-instituicoes/universidade-federal-da-bahia-578.shtml>. Acesso em: 21 jan. 2024.

RECUERO, R. Engajamento x audiência no Facebook: Uma breve discussão. **Blog**, Publicado em: 07 de março 2013. Disponível em:

<http://www.raquelrecuero.com/arquivos/2013/03/engajamento-x-audiencia-no-facebook.html>. Acesso em 19 jul. 2024.

RECUERO, R. **Introdução à análise de redes sociais**, Salvador: EDUFBA, 2017.80p. Ebook.

RECUERO, R. Engajamento Social: O fim dos likes do Instagram e a necessidade de novas métricas. **Medium**, publicado em: 18 jul. 2019. Disponível em: <https://medium.com/@raquelrecuero/engajamento-social-o-fim-dos-likes-do-instagram-e-a-necessidade-de-novas-m%C3%A9tricas-56749c2e806>. Acesso em: 19 jul. 2024.

SANTAELLA, L. **Inteligência artificial e redes sociais**. Portuguese Edition. EDUC – Editora da PUC-SP, 2021 Edição do Kindle.

SANTOS, M. E. P. ROSSI, R. A. CARVALHO, S. M. L. Orçamento, Política e Universidade. In: ROSSI, R. A; TUDE, J. M. Salvador, 2021. **Cortes no orçamento das universidades federais: significados e efeitos**. Disponível em: <https://ea.ufba.br/wp-content/uploads/2021/08/v3-Cortes-no-Orçamento-das-Universidades-Federais-1.pdf>. Acesso em 12 dez. 2025.

SALLES, J. C. **Educação contra a barbárie**. Enviado por imprensa em qua, 19/05/2021 - 14:16. Disponível em: [https://www.ufba.br/ufba\\_em\\_pauta/nao-seremos-servos-do-absurdo-discurso-de-encerramento-do-ato-educacao-contra-barbarie](https://www.ufba.br/ufba_em_pauta/nao-seremos-servos-do-absurdo-discurso-de-encerramento-do-ato-educacao-contra-barbarie). Acesso em: 24 set. 2023.

SALAVERRÍA, R. Los medios de comunicación que vienen. In: SÁDABA, C.; GARCÍA AVILÉS, J. A.; MARTÍNEZ-COSTA, M. P. (Coords.) **Innovación y desarrollo de los cibermedios en España**, p.255-263., 2016. Disponível em: [https://www.academia.edu/23264085/Los\\_medios\\_de\\_comunicaci%C3%B3n\\_que\\_vienen](https://www.academia.edu/23264085/Los_medios_de_comunicaci%C3%B3n_que_vienen). Acesso em: 22 ago. 2024.

SANTOS, R. O. Algoritmos, engajamento, redes sociais e educação. **Acta Scientiarum**. Education, v. 44, 2022. Disponível em: <file:///C:/Users/andre/Downloads/DialnetAlgoritmosCompromisoRedesSocialesYEducacion-8770459.pdf>. Acesso em: 29 set. 2024.

SEVERINO, A. J. O ensino superior brasileiro: novas configurações e velhos desafios. **Educar**. n. 31, p. 73–89 Curitiba: Editora UFPR, 2008. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a06.pdf](http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a06.pdf). Acesso em: 28 mar. 2025.

SILVA, L. M.; PAULINO, F. O. **Formas de Assegurar a Responsabilidade Social da Mídia: modelos, propostas e perspectivas**. 2003. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R2667-1.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

SHANGHAI RANKING. **Basil**. Disponível em: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2024>. Acesso em: 6 dez. 2025.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teorias e práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

TEMER, A. C. R.; TONDATO, M. P. Mídia e cidadania: uma relação na perspectiva histórica. **Revista Universidade Federal de Goiás**, Goiás, out. 2008. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/interacao/article/view/6555/4808>. Acesso em: 10 out. 2023.

TORQUATO, F. G. T. R. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas, São Paulo: Summus, 1986. Ebook.

TUFEKCI, Z. Como a mídia social nos levou da Praça Tahrir a Donald Trump. **MIT Technology Review**. 14 ago. 2018 Disponível em: <https://www.technologyreview.com/2018/08/14/240325/how-social-media-took-us-from-tahrir-square-to-donald-trump/>. Acesso em: 31 ago. 2024.

TURING, A. M. **Computing Machinery and Intelligence**, 1950 p. 433-460. Disponível em: <https://academic.oup.com/mind/article/LIX/236/433/986238>. Acesso em: 30 ago. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. UnB oficial. **Instagram**. Disponível em: [https://www.instagram.com/unb\\_oficial/](https://www.instagram.com/unb_oficial/). Acesso em: jul. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. UnBTV. **YouTube**. Disponível em: <https://www.youtube.com/@UnBTV/videos>. Acesso em: jul. 2024.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. USP oficial. **Instagram**. Disponível em: <https://www.instagram.com/usp.oficial/> Acesso em: 22 jan. 2024.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Canal USP. **YouTube**. Disponível em: <https://www.youtube.com/@CanalUSP/videos>. Acesso em: jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Educação, sim! Barbárie, não!** Disponível em: [https://www.ufba.br/ufba\\_em\\_pauta/educacao-sim-barbarie-nao](https://www.ufba.br/ufba_em_pauta/educacao-sim-barbarie-nao). Acesso em; 12 dez. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. UFBA oficial. **Instagram**. Disponível em: <https://www.instagram.com/ufba.oficial/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. TV UFBA. **YouTube**. Disponível em: <https://www.youtube.com/@TVUFBA/videos>. Acesso em: jul. 2024.

VAIRO, C. O que é considerada uma boa taxa de engajamento no Instagram? **Buzzmonitor**, 15 abr. 2021. Disponível em: <https://buzzmonitor.com.br/blog/o-que-e-considerada-uma-boa-taxa-de-engajamento-no-instagram/>. Acesso em: 29 set. 2024.

VAN DIJCK, J.; POELL, T.; DE WALL, M. **The Platform Society**: public values in a connective world. Oxford: Oxford University Press, 2018. Disponível em: <https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1091&context=mgdr>, 2018. Acesso em: 28 set. 2023.

VAN DIJCK, J. **A Sociedade da Plataforma**: entrevista com José van Dijck. DigiLabour, 2019 Disponível em: <https://digilabour.com.br/a-sociedade-da-plataforma-entrevista-com-jose-van-dijck/>. 6 de março de 2019. Acesso em: 28 set. 2023.

VELOSO, J. **Universidade alerta para a circulação de ‘fake news’**. 5 jul. 2019. Disponível em: <http://www.edgardigital.ufba.br/?p=13380>. Acesso em: 17 set. 2023.

WEBER, M. H. a; LUZ, A. J. Observatório da Comunicação Pública: pesquisa, crítica e cidadania. **Comunicação & Inovação (online)**, v. 18, p. 01-17, 2017a. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/4507/2159](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/4507/2159). Acesso em: 28 set. 2023.

WEBER, M. H. Nas Redes de Comunicação Pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade. In: Weber, M. H.; Coelho, M. P.; Locatelli, C. (Org.). **Comunicação Pública e política: pesquisa e práticas**. Florianópolis: Insular, 2017b. Disponível em: [https://pgcl.uenf.br/arquivos/comunicacaopublicaepolitica\\_nucopufrgs\\_150720190856.pdf](https://pgcl.uenf.br/arquivos/comunicacaopublicaepolitica_nucopufrgs_150720190856.pdf) Acesso em 13 jun. 2024.

WILLIAMS, R. Base e superestrutura na teoria cultural marxista. **Revista USP**, São Paulo, nº65, p. 210-224. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/13448/15266>. Acesso em: 19 jul. 2024.

## APÊNDICE A – DADOS DO YOUTUBE

Quadro 6 – Dados do YouTube com cálculo de taxa de engajamento (por inscritos; por visualização e visualização por inscritos).

Nº	Seguidores	Instituição	Visualização	Título do post	Link	Data	Curtidas	Comentários	% Inscritos	% Visualização	% Visua. / Ins.
1	416.000	USP	194	Muito além de colocar alunos na universidade [Ética e Política]	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=pSqAIEmSYoE">https://www.youtube.com/watch?v=pSqAIEmSYoE</a>	07.02.19	13	0	0,00%	6,70%	0,05%
2	416.000	USP	142	Países desenvolvidos avançaram pela qualidade da educação [Ética e Política]	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=qcTnD9_jlHQ">https://www.youtube.com/watch?v=qcTnD9_jlHQ</a>	14.03.19	13	6	0,00%	13,38%	0,03%
3	416.000	USP	151	Constantes mudanças no Ministério da Educação são preocupantes [Ética e Política]	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=IOe4OFfhChY">https://www.youtube.com/watch?v=IOe4OFfhChY</a>	04.04.19	31	0	0,01%	20,53%	0,04%
4	416.000	USP	2728	Multidão volta às ruas em defesa da educação #JornaldaUSP	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=-rfJziXEqC8">https://www.youtube.com/watch?v=-rfJziXEqC8</a>	01.05.19	198	25	0,05%	8,19%	0,66%
5	416.000	USP	337	Fazer uma CPI nas universidades é uma forma de ideologizá-las [Ética e Política]	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=O9ntg44mWxU">https://www.youtube.com/watch?v=O9ntg44mWxU</a>	03.05.19	25	3	0,01%	8,31%	0,08%
6	416 mil	USP	336	Governo abre ofensiva contra universidades públicas [Poder e Contrapoder]	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=VhpFoc_Qg3w">https://www.youtube.com/watch?v=VhpFoc_Qg3w</a>	10.05.19	29	5	0,01%	10,12%	0,08%
7	416.000	USP	84	Restrições orçamentárias afetam as universidades [Fique de Olho]	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=EqgYHO76Zqk">https://www.youtube.com/watch?v=EqgYHO76Zqk</a>	16.05.19	9	1	0,00%	11,90%	0,02%
8	416.000	USP	194	Educação é essencial ao pleno exercício da cidadania [Globalização e Cidadania]	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=FegL7a5zB-c">https://www.youtube.com/watch?v=FegL7a5zB-c</a>	16.05.19	30	3	0,01%	17,01%	0,05%
9	416.000	USP	116	A educação é o lugar onde a sociedade se transforma	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=aJWokqCo2Do">https://www.youtube.com/watch?v=aJWokqCo2Do</a>	17.05.19	11	0	0,00%	9,48%	0,03%
10	416.000	USP	319	Manifestações a favor da educação marcam nova etapa para o governo	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=F9HDORM7Uic">https://www.youtube.com/watch?v=F9HDORM7Uic</a>	17.05.19	39	1	0,01%	12,54%	0,08%
11	416.000	USP	96	Manifestações do dia 15 foram além do campo político-partidário	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=5-8YxIECFfk">https://www.youtube.com/watch?v=5-8YxIECFfk</a>	23.05.19	6	0	0,00%	6,25%	0,02%
12	416.000	USP	110	Manifestantes do último domingo e do dia 15 têm perfis distintos	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=7WZ9-F0M-Pc">https://www.youtube.com/watch?v=7WZ9-F0M-Pc</a>	30.05.19	7	2	0,00%	8,18%	0,03%

13	416.000	USP	200	Situação das universidades no Brasil é preocupante	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=MTafSCXrxdk">https://www.youtube.com/watch?v=MTafSCXrxdk</a>	04.06.19	29	0	0,01%	14,50%	0,05%
14	416.000	USP	116	Educação era a grande promessa para o Brasil se desenvolver	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=iZuHE1Sw-ok">https://www.youtube.com/watch?v=iZuHE1Sw-ok</a>	13.06.19	14	0	0,00%	12,07%	0,03%
15	416.000	USP	61	Aproveitamento de pesquisas em universidades pode ser maior	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=hOPKPtK4UH8">https://www.youtube.com/watch?v=hOPKPtK4UH8</a>	24.06.19	1	0	0,00%	1,64%	0,01%
16	416.000	USP	11612	10 mitos sobre a universidade pública no Brasil	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=PhsGHXy2J_s">https://www.youtube.com/watch?v=PhsGHXy2J_s</a>	26.06.19	160	6	0,04%	1,43%	2,79%
17	416.000	USP	2924	[MITOS] "A universidade pública vive de costas para a sociedade"	<a href="https://youtu.be/HfW2GbiAutI?si=itm2wbSrs-fUAMmJ">https://youtu.be/HfW2GbiAutI?si=itm2wbSrs-fUAMmJ</a>	28.06.19	225	18	0,06%	8,30%	0,70%
18	416.000	USP	2312	[MITOS] "Nos países desenvolvidos, a pesquisa nas universidades é privada"	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Lu96-cr6Es">https://www.youtube.com/watch?v=Lu96-cr6Es</a>	01.07.19	174	9	0,04%	7,92%	0,56%
19	416.000	USP	2111	[MITOS] "A universidade pública não se relaciona com empresas"	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=pFkLKMcvQU0">https://www.youtube.com/watch?v=pFkLKMcvQU0</a>	04.07.19	131	7	0,03%	6,55%	0,51%
20	416.000	USP	678	USP Talks #28 - Universidades Públicas: Desafios e prioridades   Debate	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=fL_cfgs13yA">https://www.youtube.com/watch?v=fL_cfgs13yA</a>	06.07.19	39	1	0,01%	5,90%	0,16%
21	416.000	USP	912	USP Talks #28 - Universidades Públicas: Por que precisamos delas?   Marcos Buckeridge	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=v8wBW0eWuCE">https://www.youtube.com/watch?v=v8wBW0eWuCE</a>	06.07.19	65	2	0,02%	7,36%	0,22%
22	416.000	USP	2189	USP Talks #28 - Universidades Públicas: O que faz um professor?   Alicia Kowaltowski	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=w6PCsazy3EA">https://www.youtube.com/watch?v=w6PCsazy3EA</a>	06.07.19	180	3	0,04%	8,35%	0,53%
23	416.000	USP	2695	[MITOS] "A universidade pública é cara demais"	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=yhkJnuUa23Y">https://www.youtube.com/watch?v=yhkJnuUa23Y</a>	06.07.19	201	10	0,05%	7,84%	0,65%
24	416.000	USP	4211	[MITOS] "A universidade pública é só para os ricos"	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=I7M6XfNkqb8">https://www.youtube.com/watch?v=I7M6XfNkqb8</a>	08.07.19	192	39	0,06%	5,48%	1,01%
25	416.000	USP	2845	"[MITOS] "A pesquisa na universidade pública não gera resultados práticos"	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=0wzBdgVhuqM">https://www.youtube.com/watch?v=0wzBdgVhuqM</a>	12.07.19	211	5	0,05%	7,58%	0,68%
26	416.000	USP	3818	[MITOS] "Cobrar mensalidade resolveria o problema de financiamento das universidades"	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=JUzuPTvICRc">https://www.youtube.com/watch?v=JUzuPTvICRc</a>	14.07.19	301	67	0,09%	9,63%	0,92%
27	416.000	USP	3233	[MITOS] "As cotas reduzem a qualidade do ensino nas universidades"	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Ma5MQjRF90k">https://www.youtube.com/watch?v=Ma5MQjRF90k</a>	18.07.19	165	29	0,05%	6,00%	0,78%

28	416.000	USP	8358	[MITOS] "A universidade pública no Brasil é de esquerda"	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=iYVJJ4qtb1A">https://www.youtube.com/watch?v=iYVJJ4qtb1A</a>	18.07.19	273	194	0,11%	5,58%	2,01%
29	416.000	USP	117	Áreas da educação e saúde precisam ter orçamento garantido [Ética e Política]	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=8pxRK_lgpFQ">https://www.youtube.com/watch?v=8pxRK_lgpFQ</a>	25.07.19	12	0	0,00%	10,26%	0,03%
30	416.000	USP	501	Encontro dos ex-ministros da Educação   IEA   Parte 1/3	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=e-Ocdb9f34">https://www.youtube.com/watch?v=e-Ocdb9f34</a>	30.07.19	48	4	0,01%	10,38%	0,12%
31	416.000	USP	1130	Autonomia universitária segundo os reitores da USP, Unicamp e Unesp	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=1YPX80VikK0">https://www.youtube.com/watch?v=1YPX80VikK0</a>	14.08.19	92	0	0,02%	8,14%	0,27%
32	416.000	USP	2471	Você sabe o que é autonomia universitária?	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=pYAQ6vJZpsg">https://www.youtube.com/watch?v=pYAQ6vJZpsg</a>	14.08.19	149	1	0,04%	6,07%	0,59%
33	416.000	USP	567	Desafios da Educação   Sandro Valentini - USP Talks #30	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=wHuin_VrS-w">https://www.youtube.com/watch?v=wHuin_VrS-w</a>	25.08.19	40	1	0,01%	7,23%	0,14%
34	416.000	USP	661	Desafios da Educação   Debate - USP Talks #30	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ghPMEKW8-wc">https://www.youtube.com/watch?v=ghPMEKW8-wc</a>	25.08.19	49	1	0,01%	7,57%	0,16%
35	416.000	USP	902	Desafios da Educação   Marcelo Knobel - USP Talks #30	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=6ZKfTjr08UE">https://www.youtube.com/watch?v=6ZKfTjr08UE</a>	25.08.19	71	4	0,02%	8,32%	0,22%
36	416.000	USP	792	Desafios da Educação   Vahan Agopyan - USP Talks #30	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=0gTKHAtUU3k">https://www.youtube.com/watch?v=0gTKHAtUU3k</a>	25.09.19	56	1	0,01%	7,20%	0,19%
37	416.000	USP	169	Podcast Colunistas Rádio USP	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=zxyTLc90OfM">https://www.youtube.com/watch?v=zxyTLc90OfM</a>	17.10.19	15	0	0,00%	8,88%	0,04%
38	76.200	UnB	144	Reitora faz balanço de 2018 e destaca prioridades para 2019	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=oEcytjAu7OE">https://www.youtube.com/watch?v=oEcytjAu7OE</a>	29.01.19	8	0	0,01%	5,56%	0,19%
39	76.200	UnB	136	Confira a 455ª reunião do Consuni/UnB	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=qA8kCb-3-FI">https://www.youtube.com/watch?v=qA8kCb-3-FI</a>	31.01.19	3	0	0,00%	2,21%	0,18%
40	76.200	UnB	180	Em defesa da educação pública	<a href="https://youtu.be/n348c5xLfcw?si=mzwRdmeErVI_ohAl">https://youtu.be/n348c5xLfcw?si=mzwRdmeErVI_ohAl</a>	31.01.19	25	1	0,03%	14,44%	0,24%
41	76.200	UnB	58	Andifes promove seminário sobre comunicação pública	<a href="https://youtu.be/-saKoX5QhcE?si=XSZu4t8QzKmWIZkO">https://youtu.be/-saKoX5QhcE?si=XSZu4t8QzKmWIZkO</a>	29.03.19	3	0	0,00%	5,17%	0,08%
42	76.200	UnB	297	UnB Sua Linda	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ayYZfAYLCC0">https://www.youtube.com/watch?v=ayYZfAYLCC0</a>	07.05.19	26	2	0,04%	9,43%	0,39%
43	76.200	UnB	81	Comunidade acadêmica dá abraço simbólico na BCE	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ISOvagBNcI0">https://www.youtube.com/watch?v=ISOvagBNcI0</a>	08.05.19	5	0	0,01%	6,17%	0,11%
44	76.200	UnB	528	Cobertura do ato em defesa da educação pública	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=j-vdCtrTKh0">https://www.youtube.com/watch?v=j-vdCtrTKh0</a>	17.05.19	72	3	0,10%	14,20%	0,69%
45	76.200	UnB	161	Bloqueio no orçamento da UnB é foco de debates no Conselho Universitário	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=uhlc8mRZx3g">https://www.youtube.com/watch?v=uhlc8mRZx3g</a>	23.05.19	17	4	0,03%	13,04%	0,21%

46	76.200	UnB	210	Aula pública debate a crise econômica no Brasil	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=1eVfMwbc4hA">https://www.youtube.com/watch?v=1eVfMwbc4hA</a>	24.05.19	20	1	0,03%	10,00%	0,28%
47	76.200	UnB	65	Reitoria esclarece desafios da UnB após o bloqueio orçamentário	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=N6euxroGOdU">https://www.youtube.com/watch?v=N6euxroGOdU</a>	29.05.19	6	0	0,01%	9,23%	0,09%
48	76.200	UnB	105	UnB 1977-2019: Memória e Resistência	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=PI5tT5_aUM">https://www.youtube.com/watch?v=PI5tT5_aUM</a>	10.06.19	5	0	0,01%	4,76%	0,14%
49	76.200	UnB	113	Defesa da Universidade de Brasília UnB e do Instituto Federal de Brasília IFB	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=9DEX9Tpn4c">https://www.youtube.com/watch?v=9DEX9Tpn4c</a>	10.06.19	11	0	0,01%	9,73%	0,15%
50	76.200	UnB	55	Câmara dos Deputados promove sessão solene em defesa da UnB e do IFB	<a href="https://youtu.be/L6mzgJJA8hE?si=7GuLYo9HNS5CciF-">https://youtu.be/L6mzgJJA8hE?si=7GuLYo9HNS5CciF-</a>	12.06.19	3	0	0,00%	5,45%	0,07%
51	76.200	UnB	54	Ceilândia recebe apresentação sobre situação orçamentária da UnB	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=EQ_FdtLEsSc">https://www.youtube.com/watch?v=EQ_FdtLEsSc</a>	17.06.19	2	0	0,00%	3,70%	0,07%
52	76.200	UnB	53	Impacto social e cortes na UnB são debatidos na CLDF	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=UedN963kZ0M">https://www.youtube.com/watch?v=UedN963kZ0M</a>	17.06.19	6	0	0,01%	11,32%	0,07%
53	76.200	UnB	208	Diálogos: Alternativas de financiamento do ensino superior no Brasil	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=zUa5gVT90Cc">https://www.youtube.com/watch?v=zUa5gVT90Cc</a>	25.06.19	7	0	0,01%	3,37%	0,27%
54	76.200	UnB	214	UnB recebe 57º Congresso da UNE	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ac-fOb1zbs4">https://www.youtube.com/watch?v=ac-fOb1zbs4</a>	22.07.19	13	0	0,02%	6,07%	0,28%
55	76.200	UnB	67	Grupo de trabalho analisa o Future-se	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=WqyId94IqPw">https://www.youtube.com/watch?v=WqyId94IqPw</a>	31.07.19	5	0	0,01%	7,46%	0,09%
56	76.200	UnB	125	Consuni debate programa Future-se	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=XqOA44oAlzk">https://www.youtube.com/watch?v=XqOA44oAlzk</a>	08.08.19	11	0	0,01%	8,80%	0,16%
57	76.200	UnB	355	Fala, Jovem! MEC apresenta programa Future-Se	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=a4p8QQjy5PQ">https://www.youtube.com/watch?v=a4p8QQjy5PQ</a>	11.08.19	23	2	0,03%	7,04%	0,47%
58	76.200	UnB	257	Presidente da Capes vem à UnB e mostra o futuro da pós-graduação	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=N59ifezbTY">https://www.youtube.com/watch?v=N59ifezbTY</a>	22.08.19	17	2	0,03%	7,39%	0,34%
59	76.200	UnB	93	DEX realiza debate sobre o Future-se	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=m26NCxa5pcI">https://www.youtube.com/watch?v=m26NCxa5pcI</a>	02.09.19	7	0	0,01%	7,53%	0,12%
60	76.200	UnB	197	Assembleia na UnB discute o Future-se	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=6o176Jroa9I">https://www.youtube.com/watch?v=6o176Jroa9I</a>	06.09.19	10	0	0,01%	5,08%	0,26%
61	76.200	UnB	49	Íntegra: 462ª reunião do Consuni	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=MIduPVKiNJQ">https://www.youtube.com/watch?v=MIduPVKiNJQ</a>	20.09.19	0	0	0,00%	0,00%	0,06%
62	76.200	UnB	89	Reunião com parlamentares sobre a universidade	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=zubRhloFEds">https://www.youtube.com/watch?v=zubRhloFEds</a>	14.10.19	17	0	0,02%	19,10%	0,12%

63	76.200	UnB	575	NOTA DE ESCLARECIMENTO	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ePerA1cPBM8">https://www.youtube.com/watch?v=ePerA1cPBM8</a>	25.11.19	44	7	0,07%	8,87%	0,75%
64	62.300	UFBA	3434	Para a UFBA com carinho - Edgard Digital	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=5UT2s58hks4">https://www.youtube.com/watch?v=5UT2s58hks4</a>	16.03.19	122	3	0,20%	3,65%	5,51%
65	62.300	UFBA	176	TV UFBA notícias - Parlamentares em defesa da UFBA	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=WxYm6oWypZk">https://www.youtube.com/watch?v=WxYm6oWypZk</a>	17.05.19	18	4	0,04%	12,50%	0,28%
66	62.300	UFBA	1897	TV UFBA notícias - Ufba na Praça	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=43GssMZmMiE">https://www.youtube.com/watch?v=43GssMZmMiE</a>	03.09.19	56	1	0,09%	3,00%	3,04%
67	62.300	UFBA	79	TV UFBA - A Universidade está aqui!	<a href="https://youtu.be/4uo0i-s2hgo?si=XLCJaOiveB2OjeME">https://youtu.be/4uo0i-s2hgo?si=XLCJaOiveB2OjeME</a>	07.10.19	8	0	0,01%	10,13%	0,13%
68	62.300	UFBA	576	Fala do Reitor João Carlos Salles em audiência pública da Câmara dos Deputados	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=gJArYkU4Cgs">https://www.youtube.com/watch?v=gJArYkU4Cgs</a>	22.10.19	76	0	0,12%	13,19%	0,92%
69	62.300	UFBA	182	V UFBA na íntegra - Abertura Congresso 2019	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Psm1ekIPkW4">https://www.youtube.com/watch?v=Psm1ekIPkW4</a>	01.11.19	7	0	0,01%	3,85%	0,29%
70	62.300	UFBA	442	Boas Festas - Mensagem da Andifes	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=DKWbHtc2Kcs">https://www.youtube.com/watch?v=DKWbHtc2Kcs</a>	19.12.19	54	3	0,09%	12,90%	0,71%
71	76.200	UnB	107	Ato na UnB em defesa da nomeação de reitora eleita	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=wmRc005aojo">https://www.youtube.com/watch?v=wmRc005aojo</a>	12.11.20	21	0	0,03%	19,63%	0,14%
72	76.200	UnB	171	UnBTV Entrevista: campanha apoia a nomeação da reitora Márcia Abrahão	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=A3_U9v7Nw4">https://www.youtube.com/watch?v=A3_U9v7Nw4</a>	14.11.20	18	0	0,02%	10,53%	0,22%
73	416.000	USP	515	Brasil precisa retomar a agenda de reformas	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=PqU5w22gvXU">https://www.youtube.com/watch?v=PqU5w22gvXU</a>	20.09.20	49	4	0,01%	10,29%	0,12%
74	416.000	USP	2234	Manifestação do reitor sobre o PL 529	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=9BspeYTQvaM">https://www.youtube.com/watch?v=9BspeYTQvaM</a>	24.09.20	168	12	0,04%	8,05%	0,54%
75	416.000	USP	8314	Reitor fala sobre exclusão da USP do projeto de lei 529	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=GMbjQS4VLys">https://www.youtube.com/watch?v=GMbjQS4VLys</a>	09.10.20	653	17	0,16%	8,07%	2,00%
76	62.300	UFBA	117	Estratégias do capital na mercantilização da educação pública	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=MMHaE_6cxbY">https://www.youtube.com/watch?v=MMHaE_6cxbY</a>	29.05.20	6	1	0,01%	5,98%	0,19%
77	62.300	UFBA	5495	Comunicado da Reitoria da UFBA sobre corte orçamentário em 2021	<a href="https://www.youtube.com/live/B31A4gbA5x4">https://www.youtube.com/live/B31A4gbA5x4</a>	13.08.20	0	21	0,03%	0,38%	8,82%
78	76.200	UnB	99	UnBTV Entrevista: Mobilização da categoria e cenário de cortes são desafios do Sintfub	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=IXz4J9S-Zns">https://www.youtube.com/watch?v=IXz4J9S-Zns</a>	09.03.21	6	0	0,01%	6,06%	0,13%
79	76.200	UnB	82	UnBTV Entrevista: Manifesto de ex-ministros alerta sobre cortes na ciência e educação	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=2ESK7MmKkBM">https://www.youtube.com/watch?v=2ESK7MmKkBM</a>	25.03.21	13	1	0,02%	17,07%	0,11%

80	76.200	UnB	112	UnBTV Entrevista: a universidade tem condições de ajudar o país a sair dessa situação, diz decana	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=4lSuSkzUZC0">https://www.youtube.com/watch?v=4lSuSkzUZC0</a>	30.03.21	13	1	0,02%	12,50%	0,15%
81	76.200	UnB	270	Universidades fazem divulgação científica com qualidade, mas a política preocupa, avalia pesquisador	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ckV33b1Ll5M">https://www.youtube.com/watch?v=ckV33b1Ll5M</a>	19.04.21	18	1	0,02%	7,04%	0,35%
82	76.200	UnB	664	Brasil em Questão #4: Corte no orçamento das universidades	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=NCUq-AHXROc">https://www.youtube.com/watch?v=NCUq-AHXROc</a>	14.05.21	46	9	0,07%	8,28%	0,87%
83	76.200	UnB	247	Brasil em Questão #5: Autonomia e expansão das universidades	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=DgEs3zNxaIk">https://www.youtube.com/watch?v=DgEs3zNxaIk</a>	28.05.21	16	2	0,02%	7,29%	0,32%
84	76.200	UnB	552	UnBTV Entrevista: As fake news são estratégias de distorção da realidade, afirma pesquisador	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=4pjhAqCUu18">https://www.youtube.com/watch?v=4pjhAqCUu18</a>	02.06.21	29	2	0,04%	5,62%	0,72%
85	76.200	UnB	434	UnBTV Entrevista: A ciência precisa conquistar a opinião pública, afirma Renato Janine Ribeiro	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=PZXclYA8Mqk">https://www.youtube.com/watch?v=PZXclYA8Mqk</a>	15.07.21	42	3	0,06%	10,37%	0,57%
86	76.200	UnB	187	A universidade pública é estratégica para o desenvolvimento nacional, diz presidente da Andifes	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=C2yx8cGwyDI">https://www.youtube.com/watch?v=C2yx8cGwyDI</a>	28.08.21	17	0	0,02%	9,09%	0,25%
87	76.200	UnB	767	Semana Universitária da UnB 2021: 100 anos de Paulo Freire	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=SgKJ2pfesQM">https://www.youtube.com/watch?v=SgKJ2pfesQM</a>	23.09.21	30	1	0,04%	4,04%	1,01%
88	76.200	UnB	156	UnBTV Entrevista: Educação e saúde serão áreas mais afetadas pela PEC 32	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=K1GPL0t5Dm8">https://www.youtube.com/watch?v=K1GPL0t5Dm8</a>	29.10.21	17	2	0,02%	12,18%	0,20%
89	62.300	UFBA	1569	Reforma administrativa e os impactos para as universidades públicas	<a href="https://www.youtube.com/live/YFSFwOI0y9k">https://www.youtube.com/live/YFSFwOI0y9k</a>	24.02.21	192	2	0,31%	12,37%	2,52%
90	62.300	UFBA	415	Reitor João Carlos Salles: corte orçamentário	<a href="https://youtu.be/rcgdNf6u86c?si=o4uX1p3CI0zCM_s5">https://youtu.be/rcgdNf6u86c?si=o4uX1p3CI0zCM_s5</a>	10.05.21	79	0	0,13%	19,04%	0,67%
91	62.300	UFBA	535	Boaventura de Sousa Santos apoia o Ato Público Educação contra a Barbárie	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=QrjSgnO0y7I">https://www.youtube.com/watch?v=QrjSgnO0y7I</a>	10.05.21	92	1	0,15%	17,38%	0,86%
92	62.300	UFBA	65407	Educação contra a Barbárie	<a href="https://www.youtube.com/live/nmbUIxa3vBA">https://www.youtube.com/live/nmbUIxa3vBA</a>	18.05.21	8300	41	13,40%	12,74%	104,99%
93	62.300	UFBA	21	Cortes No Orçamento Das Universidades Federais: Significados E Efeitos	<a href="https://youtu.be/Y-2v5KjhU6g?si=hhJ1D30RPvUDuHv6">https://youtu.be/Y-2v5KjhU6g?si=hhJ1D30RPvUDuHv6</a>	16.12.21	0	1	0,00%	4,76%	0,03%
94	416.000	USP	2067	É possível reconstruir o Brasil?   Desafios   26.03.21 - 11h #JornalDaUSP	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=NNj96liHT-0">https://www.youtube.com/watch?v=NNj96liHT-0</a>	26.03.21	121	13	0,03%	6,49%	0,50%

95	76.200	UnB	124	UnBTV Entrevista: Não há aumento real para a ciência em 2022, afirma decana de Pesquisa e Inovação	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=W8bCzUCyIRw">https://www.youtube.com/watch?v=W8bCzUCyIRw</a>	19.01.22	6	0	0,01%	4,84%	0,16%
96	76.200	UnB	885	UnB 60 anos: Da expansão aos desafios rumo ao futuro #3	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=uQbYyJLGfZk">https://www.youtube.com/watch?v=uQbYyJLGfZk</a>	21.07.22	57	4	0,08%	6,89%	1,16%
97	76.200	UnB	318	Professor da Unicamp explica força do negacionismo científico em palestra na SBPC	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=liEXH-cVQUQ">https://www.youtube.com/watch?v=liEXH-cVQUQ</a>	29.07.22	25	0	0,03%	7,86%	0,42%
98	76.200	UnB	97	Reitoria informa sobre pagamento de bolsas e situação financeira da UnB	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=orpLb9yNOKk">https://www.youtube.com/watch?v=orpLb9yNOKk</a>	14.12.22	8	2	0,01%	10,31%	0,13%
99	76.200	UnB	200	Ato pela educação mobiliza estudantes e professores	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=YHKFVYqX0xI">https://www.youtube.com/watch?v=YHKFVYqX0xI</a>	14.12.22	20	1	0,03%	10,50%	0,26%
100	76.200	UnB	309	UnBTV Entrevista: Reitora faz balanço de 2022	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=IcciT2dQ9QU">https://www.youtube.com/watch?v=IcciT2dQ9QU</a>	15.12.22	20	2	0,03%	7,12%	0,41%
101	76.200	UnB	76	Comunicação é tema de encontro entre gestores de universidades federais	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=zyborROe2Yc">https://www.youtube.com/watch?v=zyborROe2Yc</a>	15.12.22	7	4	0,01%	14,47%	0,10%
102	76.200	UnB	275	UnBTV Entrevista: a mobilização estudantil contra os cortes na educação	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=f0A7Pr68y9I">https://www.youtube.com/watch?v=f0A7Pr68y9I</a>	21.12.22	33	1	0,04%	12,36%	0,36%
103	76.200	UnB	198	Ato pela educação	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=nTemiBG178M">https://www.youtube.com/watch?v=nTemiBG178M</a>	21.12.22	25	2	0,04%	13,64%	0,26%
104	416.000	USP	265	Movimento pela Democracia - Maria Arminda do Nascimento Arruda - Vice-reitora da USP	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=N0IodukJEyY">https://www.youtube.com/watch?v=N0IodukJEyY</a>	09.08.22	5	0	0,00%	1,89%	0,06%
105	416.000	USP	1188	Gastamos muito com as universidades públicas? #cortescanalusp	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=7jo74BpTQuC">https://www.youtube.com/watch?v=7jo74BpTQuC</a>	14.12.22	107	4	0,03%	9,34%	0,29%
106	416.000	USP	880	A importância das Universidades Públicas #cortescanalusp	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=sA_tn1rjkrk">https://www.youtube.com/watch?v=sA_tn1rjkrk</a>	14.12.22	102	7	0,03%	12,39%	0,21%
107	62.300	UFBA	491	Aula Pública "Estrangulamento Orçamentário" - convite do reitor Paulo Miguez	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=U299dv3R9p8">https://www.youtube.com/watch?v=U299dv3R9p8</a>	10.10.22	74	2	0,12%	15,46%	0,79%
Total:									17,07%	949,43%	162,16%
Média = soma das taxas / 107									0,16%	8,87%	1,52%

Fonte: elaborado pela autora (2025)

## APÊNDICE B – DADOS DO INSTAGRAM

Quadro 7 – Dados do Instagram com cálculo de taxa de engajamento (engajamento por seguidores)

Nº	Seguidores	Instituição	Título do post	Link	Data	Curtidas	Comentário	% Engajamento
1	162.000	UnB	Programa Future-se	<a href="https://www.instagram.com/p/B0TNhLBIKXd/">https://www.instagram.com/p/B0TNhLBIKXd/</a>	04.07.19	2562	19	1,59%
2	162.000	UnB	A Universidade é para todos	<a href="https://www.instagram.com/p/B1dx2X1Ffn9/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/B1dx2X1Ffn9/?img_index=1</a>	22.08.19	1013	12	0,63%
3	162.000	UnB	Posicionamento da UnB_ranking	<a href="https://www.instagram.com/p/B2WmAKxlX0L/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/B2WmAKxlX0L/?img_index=1</a>	13.07.19	4480	45	2,79%
4	162.000	UnB	A UnB não para. Pelo campus Darcy Ribeiro, circulam cerca de 60 mil pessoas, espalhadas por quase 4 milhões de m².	<a href="https://www.instagram.com/p/B4clr4lUAS/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/B4clr4lUAS/?img_index=1</a>	04.11.19	6774	57	4,22%
5	162.000	UnB	O papel da universidade na promoção da cidadania	<a href="https://www.instagram.com/p/B4xHAbUF_L4/">https://www.instagram.com/p/B4xHAbUF_L4/</a>	12.12.19	365	7	0,23%
6	162.000	UnB	Mensagem da UnB	<a href="https://www.instagram.com/p/B6gFeGNDQYB/">https://www.instagram.com/p/B6gFeGNDQYB/</a>	25.12.19	2170	14	1,35%
7	325.000	USP	USP melhor universidade_Ranking folha	<a href="https://www.instagram.com/p/B3W16VkHzlV/">https://www.instagram.com/p/B3W16VkHzlV/</a>	08.08.19	244	1	0,08%
8	325.000	USP	Mitos sobre a universidade pública	<a href="https://www.instagram.com/p/B3ufMZDn7Ox/">https://www.instagram.com/p/B3ufMZDn7Ox/</a>	17.08.19	79	1	0,02%
9	325.000	USP	Mitos sobre a universidade pública	<a href="https://www.instagram.com/p/B37K_YDn-0K/">https://www.instagram.com/p/B37K_YDn-0K/</a>	22.08.19	62	2	0,02%
10	325.000	USP	Valorização da pesquisa na universidade pelos países desenvolvidos	<a href="https://www.instagram.com/p/B4fZdoUnhDC/">https://www.instagram.com/p/B4fZdoUnhDC/</a>	05.11.19	111	2	0,03%
11	63.000	UFBA	Começou o Congresso de Pesquisa, Ensino e Extensão da UFBA 2019.	<a href="https://www.instagram.com/p/B4N9tGxIIHp/">https://www.instagram.com/p/B4N9tGxIIHp/</a>	29.10.19	143	0	0,23%
12	63.000	UFBA	Os cortes de recursos	<a href="https://www.instagram.com/p/B2C9C2IFARo/">https://www.instagram.com/p/B2C9C2IFARo/</a>	05.09.19	269	0	0,43%
13	63.000	UFBA	Campanha em defesa das universidades	<a href="https://www.instagram.com/p/Bu6e3Vhhv4N/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/Bu6e3Vhhv4N/?img_index=1</a>	12.03.19	319	5	0,51%
14	63.000	UFBA	Para a #UFBA com carinho – baianos contam como a universidade transformou suas vidas.	<a href="https://www.instagram.com/p/BvJ6xgUBZf0/">https://www.instagram.com/p/BvJ6xgUBZf0/</a>	18.03.19	385	5	0,62%

15	63.000	UFBA	Professores e estudantes realizam exposição de atividades da UFBA em praça pública	<a href="https://www.instagram.com/p/B1wK mEygAlh/">https://www.instagram.com/p/B1wK mEygAlh/</a>	29.08.19	438	7	0,71%
16	63.000	UFBA	“Deixa a gente trabalhar, estudar e construir	<a href="https://www.instagram.com/p/BxxV2 Obl676/">https://www.instagram.com/p/BxxV2 Obl676/</a>	22.05.19	455	14	0,74%
17	63.000	UFBA	"Universidade, Democracia e Política	<a href="https://www.instagram.com/p/BxAqf 1ABwZP/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/BxAqf 1ABwZP/?img_index=1</a>	07.08.19	460	4	0,74%
18	63.000	UFBA	Parlamentares visitam a reitoria e manifestam apoio	<a href="https://www.instagram.com/p/Bu6e3 Vhhv4N/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/Bu6e3 Vhhv4N/?img_index=1</a>	13.05.19	578	5	0,93%
19	63.000	UFBA	Hoje tem	<a href="https://www.instagram.com/p/BxdINt nF8et/">https://www.instagram.com/p/BxdINt nF8et/</a>	14.05.19	618	7	0,99%
20	63.000	UFBA	#UFBA: sempre viva e presente!	<a href="https://www.instagram.com/p/ByQU 76ZldDu/">https://www.instagram.com/p/ByQU 76ZldDu/</a>	03.06.19	618	14	1%
21	63.000	UFBA	Mais atividades	<a href="https://www.instagram.com/p/B16dy bbFLK_/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/B16dy bbFLK_/?img_index=1</a>	02.09.19	662	10	1,07%
22	63.000	UFBA	Começou a sessão aberta do Conselho Universitário para deliberar sobre o programa Future-se.	<a href="https://www.instagram.com/p/B4Nh GS F8-y/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/B4Nh GS F8-y/?img_index=1</a>	29.10.19	833	9	1,34%
23	63.000	UFBA	O Conselho Universitário da UFBA acaba de rejeitar, por unanimidade, o projeto de lei que pretende instituir o programa Future-se.	<a href="https://www.instagram.com/p/B4N3e R3lGd1/">https://www.instagram.com/p/B4N3e R3lGd1/</a>	29.10.19	980	37	1,61%
24	63.000	UFBA	#orgulhodeserufba	<a href="https://www.instagram.com/p/BxAqf 1ABwZP/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/BxAqf 1ABwZP/?img_index=1</a>	03.05.19	1364	22	2,2%
25	63.000	UFBA	Audiência especial em defesa das universidades e institutos federais, na Assembleia Legislativa da Bahia	<a href="https://www.instagram.com/p/BxA A wswlw4c/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/BxA A wswlw4c/?img_index=1</a>	13.05.19	1556	13	2,49%
26	63.000	UFBA	A #UFBA está entre as mais bem posicionadas universidades brasileiras.	<a href="https://www.instagram.com/p/Bw9tq xMhTfo/">https://www.instagram.com/p/Bw9tq xMhTfo/</a>	02.05.19	1649	29	2,66%
27	63.000	UFBA	O UFBA na Praça está incrível	<a href="https://www.instagram.com/p/B1ym7 zOlP-G/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/B1ym7 zOlP-G/?img_index=1</a>	30.08.19	2045	40	3,31%
28	63.000	UFBA	#UFBA sai em defesa da #universidade pública, gratuita e de qualidade.	<a href="https://www.instagram.com/p/BxIBK 1-hTNe/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/BxIBK 1-hTNe/?img_index=1</a>	06.05.19	2770	38	4,46%
29	63.000	UFBA	Cortes orçamentários - Nota de esclarecimento	<a href="https://www.instagram.com/p/Bw5Q QgkB306/">https://www.instagram.com/p/Bw5Q QgkB306/</a>	30.04.19	3076	14	4,9%
30	162.000	UnB	Não há mais espaço para obscurantismo e censura.	<a href="https://www.instagram.com/p/B- am2iqlBAX/">https://www.instagram.com/p/B- am2iqlBAX/</a>	31.03.20	2662	90	1,70%
31	325.000	USP	USP participa de Marcha Virtual em defesa da ciencia	<a href="https://www.instagram.com/p/B_4zP AvnAXv/">https://www.instagram.com/p/B_4zP AvnAXv/</a>	07.05.20	366	2	0,11%
32	63.000	UFBA	*João Carlos Salles é o entrevistado do Giro Nordeste nesta quinta-feira às 19h*	<a href="https://www.instagram.com/p/CD07F UnFjSG/">https://www.instagram.com/p/CD07F UnFjSG/</a>	13.08.20	378	3	0,6%

33	162.000	UnB	É amanhã! Não perca o primeiro dia da Semana Universitária!	<a href="https://www.instagram.com/p/CUS_aQXtpKr/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CUS_aQXtpKr/?img_index=1</a>	26.09.21	721	6	0,45%
34	162.000	UnB	Cultura e vida brasileira	<a href="https://www.instagram.com/p/CUaWP2CMjXk/">https://www.instagram.com/p/CUaWP2CMjXk/</a>	29.09.21	178	0	0,11%
35	162.000	UnB	A independencia precisa da ciência. A universidade precisa de autonomia.	<a href="https://www.instagram.com/p/CTgagGTsgfX/">https://www.instagram.com/p/CTgagGTsgfX/</a>	07.09.21	1249 4	160	7,81%
36	162.000	UnB	Haddad na abertura da Semana Universitária 2021! Já fez sua inscrição?	<a href="https://www.instagram.com/p/CT8SVz3lqyB/">https://www.instagram.com/p/CT8SVz3lqyB/</a>	17.09.21	4007	252	2,63%
37	325.000	USP	Como bem disse a @andjuuh responsável por estes cliques incríveis e inspiradores registrados na USP: Muitas vezes não damos metade do valor naquilo que está próximo da gente.	<a href="https://www.instagram.com/p/CQ_VI ntn-p9/">https://www.instagram.com/p/CQ_VI ntn-p9/</a>	17.02.21	3814	30	1,18%
38	325.000	USP	Colunista repercute nova direção da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência	<a href="https://www.instagram.com/p/CQ_VI ntn-p9/">https://www.instagram.com/p/CQ_VI ntn-p9/</a>	06.07.21	174	1	0,05%
39	325.000	USP	Crise no Inep aponta para desmonte do órgão e coloca em risco seriedade do Enem	<a href="https://www.instagram.com/p/CWqR7XbLXtC/">https://www.instagram.com/p/CWqR7XbLXtC/</a>	24.11.21	338	3	0,10%
40	325.000	USP	“Que o governo que desdenhou da ciência retorne aos porões da ignorância”	<a href="https://www.instagram.com/p/CXOWammLMiM/">https://www.instagram.com/p/CXOWammLMiM/</a>	08.12.21	254	6	0,08%
41	63.000	UFBA	Passeie pela programação do #CongressoVirtualUFBA2021, escolha as atividades que deseja assistir ao vivo... e anote aquelas que vai assistir depois, porque tem muita coisa boa acontecendo ao mesmo tempo!	<a href="https://www.instagram.com/p/CLmYUruFsa6/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CLmYUruFsa6/?img_index=1</a>	22.02.21	771	11	1,24%
42	63.000	UFBA	As vacinas contra a COVID-19 são seguras!	<a href="https://www.instagram.com/p/CLoqo5KIOAK/">https://www.instagram.com/p/CLoqo5KIOAK/</a>	23.02.21	2474	7	3,94%
43	63.000	UFBA	Nelson Amaral: encolhimento do Estado e destruição das universidades é “caminho suicida para o país”	<a href="https://www.instagram.com/p/CN8I3p9s90S/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CN8I3p9s90S/?img_index=1</a>	21.04.21	179	1	0,29%
44	63.000	UFBA	Leia o manifesto em <a href="http://www.ufba.br">www.ufba.br</a>	<a href="https://www.instagram.com/p/COQ-G8Zs4Iq/">https://www.instagram.com/p/COQ-G8Zs4Iq/</a>	29.04.21	344	1	0,55%
45	63.000	UFBA	Edgardigital no ar.	<a href="https://www.instagram.com/p/CObgp7jtC2/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CObgp7jtC2/?img_index=1</a>	03.05.21	203	1	0,32%
46	63.000	UFBA	"##EducaçãoSimBarbárieNão #AtoPúblicoNacional #educAÇÃO #UFBA"	<a href="https://www.instagram.com/p/COfoj-DMnQp/">https://www.instagram.com/p/COfoj-DMnQp/</a>	05.05.21	390	4	0,63%
47	63.000	UFBA	"#EducaçãoSimBarbárieNão #AtoPúblicoNacional #educAÇÃO #UFBA"	<a href="https://www.instagram.com/p/COgQCpegf-/">https://www.instagram.com/p/COgQCpegf- /</a>	05.05.21	205	1	0,33%
48	63.000	UFBA	"#EducaçãoSimBarbárieNão "	<a href="https://www.instagram.com/p/COgrPOds Ru/">https://www.instagram.com/p/COgrPOds Ru/</a>	05.05.21	612	4	0,98%

49	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COh299aBVc0/">https://www.instagram.com/p/COh299aBVc0/</a>	06.05.21	201	0	0,32%
50	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COiV5Jetxup/">https://www.instagram.com/p/COiV5Jetxup/</a>	06.05.21	146	1	0,23%
51	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COixVlDn55s/">https://www.instagram.com/p/COixVlDn55s/</a>	06.05.21	155	2	0,25%
52	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COKqk2psQzz/">https://www.instagram.com/p/COKqk2psQzz/</a>	07.05.21	127	0	0,2%
53	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COK6rnaH9Bq/">https://www.instagram.com/p/COK6rnaH9Bq/</a>	07.05.21	169	0	0,27%
54	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COIWnfOrCp/">https://www.instagram.com/p/COIWnfOrCp/</a>	07.05.21	140	0	0,22%
55	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CONAovmN_Zq/">https://www.instagram.com/p/CONAovmN_Zq/</a>	08.05.21	238	8	0,39%
56	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CONcAOqsk-R/">https://www.instagram.com/p/CONcAOqsk-R/</a>	08.05.21	120	0	0,19%
57	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CON3gvYNcTu/">https://www.instagram.com/p/CON3gvYNcTu/</a>	08.05.21	131	0	0,21%
58	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COoS7vnBXS7/">https://www.instagram.com/p/COoS7vnBXS7/</a>	08.05.21	123	0	0,20%
59	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COplY6zt9Pv/">https://www.instagram.com/p/COplY6zt9Pv/</a>	09.05.21	162	4	0,26%
60	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COqA5EfCoLu/">https://www.instagram.com/p/COqA5EfCoLu/</a>	09.05.21	71	0	0,11%
61	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COqcXqUHnrQ/">https://www.instagram.com/p/COqcXqUHnrQ/</a>	09.05.21	91	0	0,14%
62	63.000	UFBA	Gilberto Gil sempre esteve conosco, com sua inteligência, força e arte.	<a href="https://www.instagram.com/p/COq3uypB5-t/">https://www.instagram.com/p/COq3uypB5-t/</a>	09.05.21	382	1	0,61%
63	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárie	<a href="https://www.instagram.com/p/COsKMnRLl8-/">https://www.instagram.com/p/COsKMnRLl8-/</a>	10.05.21	112	0	0,18%
64	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárie	<a href="https://www.instagram.com/p/COslmP-ly7n/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/COslmP-ly7n/?img_index=1</a>	10.05.21	136	0	0,22%
65	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárie	<a href="https://www.instagram.com/p/COTBEUvF89F/">https://www.instagram.com/p/COTBEUvF89F/</a>	10.05.21	153	0	0,24%
66	63.000	UFBA	Junte-se à campanha "Educação Contra a Barbárie"!	<a href="https://www.instagram.com/p/COTozp2oP81/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/COTozp2oP81/?img_index=1</a>	10.05.21	1632	16	2,62%
67	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COTchYollfp/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/COTchYollfp/?img_index=1</a>	10.05.21	275	2	0,44%

68	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COuvAT4FKMn/">https://www.instagram.com/p/COuvAT4FKMn/</a>	11.05.21	222	0	0,35%
69	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COvKYmzFNO1/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/COvKYmzFNO1/?img_index=1</a>	11.05.21	165	0	0,26%
70	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COvI2bPM9p1/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/COvI2bPM9p1/?img_index=1</a>	11.05.21	91	0	0,14%
71	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COwPDxuh9DL/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/COwPDxuh9DL/?img_index=1</a>	11.05.21	182	3	0,29%
72	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COxTvBoLbWy/">https://www.instagram.com/p/COxTvBoLbWy/</a>	12.05.21	365	2	0,58%
73	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COxvMQttPUi/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/COxvMQttPUi/?img_index=1</a>	12.05.21	128	0	0,20%
74	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COyKpcMpAgH/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/COyKpcMpAgH/?img_index=1</a>	12.05.21	316	3	0,51%
75	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/COz4hsBhVXh/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/COz4hsBhVXh/?img_index=1</a>	13.05.21	216	1	0,34%
76	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO0T_GtB7tv/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO0T_GtB7tv/?img_index=1</a>	13.05.21	122	0	0,19%
77	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO0vdNvrm35/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO0vdNvrm35/?img_index=1</a>	13.05.21	123	0	0,20%
78	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO1K6eFnGFY/">https://www.instagram.com/p/CO1K6eFnGFY/</a>	13.05.21	167	0	0,27%
79	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO2dUnlhNcC/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO2dUnlhNcC/?img_index=1</a>	14.05.21	255	1	0,41%
80	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO24xfIldpX/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO24xfIldpX/?img_index=1</a>	14.05.21	144	0	0,23%
81	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO3UPzJlnPf/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO3UPzJlnPf/?img_index=1</a>	14.05.21	135	0	0,21%
82	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO3vsxNh0VC/">https://www.instagram.com/p/CO3vsxNh0VC/</a>	14.05.21	252	0	0,40%
83	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO5CGifBttK/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO5CGifBttK/?img_index=1</a>	15.05.21	528	0	0,84%
84	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO5dk33HUAb/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO5dk33HUAb/?img_index=1</a>	15.05.21	224	0	0,36%
85	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO55DH5jHZW/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO55DH5jHZW/?img_index=1</a>	15.05.21	257	0	0,41%
86	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO6UgO3rVNn/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO6UgO3rVNn/?img_index=1</a>	15.05.21	416	1	0,66%

87	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO7m6mOMW1y/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO7m6mOMW1y/?img_index=1</a>	16.05.21	350	5	0,56%
88	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO8CXo_rP3W/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO8CXo_rP3W/?img_index=1</a>	16.05.21	138	1	0,22%
89	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO8d1rzNeXE/">https://www.instagram.com/p/CO8d1rzNeXE/</a>	16.05.21	180	0	0,29%
90	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO85S90pOMu/">https://www.instagram.com/p/CO85S90pOMu/</a>	16.05.21	192	0	0,30%
91	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO-LsfEttef/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO-LsfEttef/?img_index=1</a>	17.05.21	181	0	0,29%
92	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO-nKQutTGd/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO-nKQutTGd/?img_index=1</a>	17.05.21	113	0	0,18%
93	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO_Cn9iteSV/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CO_Cn9iteSV/?img_index=1</a>	17.05.21	354	2	0,56%
94	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO_eGEDlhiX/">https://www.instagram.com/p/CO_eGEDlhiX/</a>	17.05.21	125	0	0,20%
95	63.000	UFBA	#EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CO_hhd4l_lr/">https://www.instagram.com/p/CO_hhd4l_lr/</a>	17.05.21	153	0	0,24%
96	63.000	UFBA	Vai começar!	<a href="https://www.instagram.com/p/CPAz67kNI-2/">https://www.instagram.com/p/CPAz67kNI-2/</a>	18.05.21	896	9	1,44%
97	63.000	UFBA	Estamos ao vivo em youtube.com/tvufba	<a href="https://www.instagram.com/p/CPBHESQIV4S/">https://www.instagram.com/p/CPBHESQIV4S/</a>	18.05.21	121	3	0,20%
98	63.000	UFBA	Foi lindo. Foi emocionante. Obrigado a todos vocês que botaram o bloco na rua junto com a gente. Sigamos juntos, sem cordas!	<a href="https://www.instagram.com/p/CPB4vQyM4AP/">https://www.instagram.com/p/CPB4vQyM4AP/</a>	18.05.21	197	4	0,32%
99	63.000	UFBA	EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CPRbzRTM0T3/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CPRbzRTM0T3/?img_index=1</a>	24.05.21	872	6	1,39%
100	63.000	UFBA	EducaçãoSimBarbárieNão	<a href="https://www.instagram.com/p/CPicjeAtNLv/">https://www.instagram.com/p/CPicjeAtNLv/</a>	31.05.21	229	1	0,37%
101	63.000	UFBA	#Edgardigital 207	<a href="https://www.instagram.com/p/CUaAw6dtEeJ/">https://www.instagram.com/p/CUaAw6dtEeJ/</a>	29.09.21	87	0	0,14%
102	63.000	UFBA	#Edgardigital 210	<a href="https://www.instagram.com/p/CVLj9Hzsc5W/">https://www.instagram.com/p/CVLj9Hzsc5W/</a>	18.10.21	99	0	0,16%
103	63.000	UFBA	É hoje!	<a href="https://www.instagram.com/p/CXI5D40s1m9/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CXI5D40s1m9/?img_index=1</a>	06.12.21	136	0	0,22%
104	63.000	UFBA	Estamos ao vivo com o Ato de Abertura do #CongressoUFBA75Anos no canal da TV UFBA no youtube.	<a href="https://www.instagram.com/p/CXJm1dKMV9F/">https://www.instagram.com/p/CXJm1dKMV9F/</a>	06.12.21	225	0	0,36%

105	63.000	UFBA	Tapume em frente à Reitoria da UFBA de cara nova.	<a href="https://www.instagram.com/p/CXedyq1sH_f/">https://www.instagram.com/p/CXedyq1sH_f/</a>	14.12.21	456	3	0,73%
106	63.000	UFBA	Mais um belo trabalho da Escola de Belas Artes!	<a href="https://www.instagram.com/p/CXipH0BBOCA/">https://www.instagram.com/p/CXipH0BBOCA/</a>	16.12.21	3088	7	4,91%
107	63.000	UFBA	2021 se encerra. Estivemos juntos na defesa da vida e na luta pela universidade pública, gratuita, inclusiva e de qualidade, em mais um ano de resistência e também de saudade dos que partiram.	<a href="https://www.instagram.com/p/CXtQC6YMycV/">https://www.instagram.com/p/CXtQC6YMycV/</a>	20.12.21	513	3	0,82%
108	63.000	UFBA	25 entidades em defesa da vida, da ciência e da autonomia das universidades.	<a href="https://www.instagram.com/p/CYKDAZ4s53S/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CYKDAZ4s53S/?img_index=1</a>	31.12.21	678	16	1,10%
109	162.000	UnB	Novo Corte no orçamento traz grave prejuizo à UnB	<a href="https://www.instagram.com/p/CeJHjRTMq6t/">https://www.instagram.com/p/CeJHjRTMq6t/</a>	29.06.22	4081	55	2,56%
110	162.000	UnB	Nota oficial em defesa das universidades: A universidade de Brasília repudia o novo bloqueio no orçamento das universidades públicas	<a href="https://www.instagram.com/p/CjbW91lObs3/">https://www.instagram.com/p/CjbW91lObs3/</a>	07.10.22	7325	134	4,61%
111	162.000	UnB	Depois da intensa mobilização social em defesa das universidades e institutos federais, o Ministro da Educação anunciou nesta sexta-feira (7) que haverá liberação para empenho dos recursos.	<a href="https://www.instagram.com/p/Cjbhr8pu1jV/">https://www.instagram.com/p/Cjbhr8pu1jV/</a>	07.10.22	4622	199	2,97%
112	162.000	UnB	Após intensa mobilização, o bloqueio do orçamento de 5,8% das universidades foi revertido. Permanece o corte de 7,2%, que foi feito no início do ano.	<a href="https://www.instagram.com/p/CjeIvzOucU_/">https://www.instagram.com/p/CjeIvzOucU_/</a>	08.10.22	845	6	0,53%
113	162.000	UnB	Inacreditável o que acontece nas universidades públicas!	<a href="https://www.instagram.com/p/Cjn0P TVscbV/">https://www.instagram.com/p/Cjn0P TVscbV/</a>	12.10.22	427	10	0,27%
114	162.000	UnB	O professor da UnB Gerson Penna, único representante brasileiro a compor o comitê sobre potencial de pandemia e epidemia da OMS, também defende a universidade pública.	<a href="https://www.instagram.com/p/Cjqrk1YDgIM/">https://www.instagram.com/p/Cjqrk1YDgIM/</a>	13.10.22	181	4	0,11%
115	162.000	UnB	Junte-se a nós para promovermos um mega Twittaço pela educação.	<a href="https://www.instagram.com/p/Cjs0o-WuVZ5/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/Cjs0o-WuVZ5/?img_index=1</a>	14.10.22	516	7	0,32%
116	162.000	UnB	Mercedes Bustamante, co-coordenadora do Grupo de Trabalho III: Mitigação, do 5o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC), também defende a universidade pública.	<a href="https://www.instagram.com/p/CjtVIcgp2Rr/">https://www.instagram.com/p/CjtVIcgp2Rr/</a>	14.10.22	347	4	0,22%
117	162.000	UnB	É incrível o que está acontecendo nas universidades!	<a href="https://www.instagram.com/p/Cjv38GIMXtP/">https://www.instagram.com/p/Cjv38GIMXtP/</a>	15.10.22	414	3	0,26%

118	162.000	UnB	A campanha #UniversidadeEuDefendo continua porque precisamos garantir um orçamento adequado para as Universidades Federais em 2023.	<a href="https://www.instagram.com/p/Ck-uFrkOyiy/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/Ck-uFrkOyiy/?img_index=1</a>	15.11.22	920	5	0,57%
119	162.000	UnB	Garantir um orçamento adequado para as universidades federais é garantir equidade e justiça.	<a href="https://www.instagram.com/p/CIEXXl-MSKj/">https://www.instagram.com/p/CIEXXl-MSKj/</a>	17.11.22	389	2	0,24%
120	162.000	UnB	Você sabe o que é Extensão Universitária?	<a href="https://www.instagram.com/p/CIrXwcKuqfl/">https://www.instagram.com/p/CIrXwcKuqfl/</a>	22.11.22	463	7	0,29%
121	162.000	UnB	O investimento na infraestrutura das Universidades é crucial para o sucesso da produção científica e tecnológica do país.	<a href="https://www.instagram.com/p/CljssEmMIn5/">https://www.instagram.com/p/CljssEmMIn5/</a>	29.11.22	200	0	0,12%
122	162.000	UnB	A expansão universitária e a criação de novos campi tornaram o sonho de ingressar no ensino superior uma realidade para muitas pessoas.	<a href="https://www.instagram.com/p/ClotxF0MSma/">https://www.instagram.com/p/ClotxF0MSma/</a>	01.12.22	357	12	0,23%
123	162.000	UnB	Com os últimos cortes efetuados pelo governo federal, a Universidade de Brasília (UnB) encontra-se sem dinheiro para realizar pagamentos em dezembro.	<a href="https://www.instagram.com/p/Clzm9FNs28_/">https://www.instagram.com/p/Clzm9FNs28_/</a>	05.12.22	7584	170	4,79%
124	162.000	UnB	Universidade pública perto de casa e funcionando de modo adequado representa oportunidade aos jovens que mais precisam!	<a href="https://www.instagram.com/p/Cl8mdTgpkyq/">https://www.instagram.com/p/Cl8mdTgpkyq/</a>	09.12.22	271	2	0,17%
125	162.000	UnB	Hoje o assunto é iniciação científica!	<a href="https://www.instagram.com/p/CmJ7A cLTiJ/">https://www.instagram.com/p/CmJ7A cLTiJ/</a>	14.12.22	221	3	0,14%
126	162.000	UnB	A Universidade de Brasília (UnB) recebeu no final da manhã de hoje (16) recursos financeiros no valor de R\$ 8,5 milhões.	<a href="https://www.instagram.com/p/CmPqb-Bpn-a/">https://www.instagram.com/p/CmPqb-Bpn-a/</a>	16.12.22	5824	685	4,00%
127	162.000	UnB	O sistema de cotas foi instituído no Brasil em 2012, através da Lei Nº 12.711. Desde então, foi possível observar uma mudança do cenário das universidades, que se tornaram mais diversas, plurais e inclusivas.	<a href="https://www.instagram.com/p/CmZvXBerj_a/">https://www.instagram.com/p/CmZvXBerj_a/</a>	20.12.22	524	96	0,38%
128	162.000	UnB	Os desafios de 2022 foram inúmeros, mas a ciência que busca um futuro melhor para todos nós segue sendo reconhecida	<a href="https://www.instagram.com/p/CmwGmQ1hQcZ/">https://www.instagram.com/p/CmwGmQ1hQcZ/</a>	29.10.22	443	16	0,28%
129	325.000	USP	“Você e a USP”	<a href="https://www.instagram.com/p/Ci-kDRut3R/">https://www.instagram.com/p/Ci-kDRut3R/</a>	26.09.22	975	15	0,30%
130	325.000	USP	Grossmann destaca compromisso da Universidade com os rumos da sociedade brasileira diante dos desafios territoriais e planetários	<a href="https://www.instagram.com/p/CjTXn_KM9_Z/">https://www.instagram.com/p/CjTXn_KM9_Z/</a>	04.10.22	199	13	0,07%

131	63.000	UFBA	Diante de tão grave ameaça, a Reitoria da UFBA vê-se instada a reafirmar que a cobrança de mensalidades é deletéria à Universidade Pública	<a href="https://www.instagram.com/p/CeBsjPFM86c/">https://www.instagram.com/p/CeBsjPFM86c/</a>	26.05.22	2335	15	3,73%
132	63.000	UFBA	Pensem num absurdo; neste governo, temos vários precedentes.	<a href="https://www.instagram.com/p/CeMJ_pIFQr-/">https://www.instagram.com/p/CeMJ_pIFQr-/</a>	30.05.22	421	5	0,68%
133	63.000	UFBA	Hoje, às 23h30, na @globonews	<a href="https://www.instagram.com/p/CejxBFfpPUx/">https://www.instagram.com/p/CejxBFfpPUx/</a>	08.06.22	763	15	1,23%
134	63.000	UFBA	O absurdo e a esperança - contra o bloqueio no orçamento das universidades federais	<a href="https://www.instagram.com/p/Cej9uqbNT6k/">https://www.instagram.com/p/Cej9uqbNT6k/</a>	08.06.22	87	1	0,14%
135	63.000	UFBA	Revista do DCE documenta ações de luta e resistência dos estudantes contra ataques à universidade	<a href="https://www.instagram.com/p/Ceqglh2MwEX/">https://www.instagram.com/p/Ceqglh2MwEX/</a>	11.06.22	65	2	0,11%
136	63.000	UFBA	Um livro em defesa da Universidade Pública, da Democracia, da Civilidade, da Vida. Compareça!	<a href="https://www.instagram.com/p/CezCF7pEPd/">https://www.instagram.com/p/CezCF7pEPd/</a>	14.06.22	66	1	0,11%
137	63.000	UFBA	Terça-feira, 21, é dia de defender a Universidade Pública. Assista, mobilize-se, ajude a alertar a sociedade para o absurdo ataque à educação em nosso país.	<a href="https://www.instagram.com/p/Ce9C_OUrYNB/">https://www.instagram.com/p/Ce9C_OUrYNB/</a>	18.06.22	759	7	1,21%
138	63.000	UFBA	A UFBA realiza no dia 21 de junho, às 10h, no youtube da TV UFBA	<a href="https://www.instagram.com/p/Ce_y2VJJa1Q/">https://www.instagram.com/p/Ce_y2VJJa1Q/</a>	19.06.22	209	4	0,34%
139	63.000	UFBA	Nossos outdoors dão o tom de mais essa importante ação de resistência em defesa da Universidade!	<a href="https://www.instagram.com/p/CfCbjf8r8Vc/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CfCbjf8r8Vc/?img_index=1</a>	20.06.22	2042	10	3,26%
140	63.000	UFBA	A UFBA realiza no dia 21 de junho, às 10h, no youtube da TV UFBA, a mesa “Contra o Obscurantismo: em defesa da educação, da ciência, da cultura e das artes”.	<a href="https://www.instagram.com/p/CfCmm3DJmpr/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CfCmm3DJmpr/?img_index=1</a>	20.06.22	956	5	1,52%
141	63.000	UFBA	A UFBA realiza no dia 21 de junho, às 10h, no youtube da TV UFBA	<a href="https://www.instagram.com/p/CfC3pAIOpTZ/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CfC3pAIOpTZ/?img_index=1</a>	20.06.22	295	2	0,47%
142	63.000	UFBA	É hoje! Às 10h, no youtube da TV UFBA	<a href="https://www.instagram.com/p/CfEFPnstQ0h/">https://www.instagram.com/p/CfEFPnstQ0h/</a>	21.06.22	139	1	0,22%
143	63.000	UFBA	Ao vivo! Universidade pública contra o corte! Em defesa da Educação, da Ciência, da Cultura e das Artes.	<a href="https://www.instagram.com/p/CfEXZC4MDH-/">https://www.instagram.com/p/CfEXZC4MDH-/</a>	21.06.22	104	0	0,17%
144	63.000	UFBA	A evolução das restrições orçamentárias e o impacto dos bloqueios de recursos da universidade	<a href="https://www.instagram.com/p/CfE8_2tKw6/">https://www.instagram.com/p/CfE8_2tKw6/</a>	21.06.22	70	0	0,11%
145	63.000	UFBA	R\$ 12.875.183,00 é o valor que o governo federal cortou do orçamento da UFBA	<a href="https://www.instagram.com/p/CfUF23duio8/">https://www.instagram.com/p/CfUF23duio8/</a>	27.06.22	1221	19	1,97%
146	63.000	UFBA	A Universidade Federal da Bahia não irá parar.	<a href="https://www.instagram.com/p/CjZDUFGhPYH/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CjZDUFGhPYH/?img_index=1</a>	06.10.22	1074 3	248	17,45%
147	63.000	UFBA	Estrangulamento orçamentário: a luta da universidade e os desafios do país.	<a href="https://www.instagram.com/p/Cjiwlsysqmj/">https://www.instagram.com/p/Cjiwlsysqmj/</a>	10.10.22	226	0	0,36%

148	63.000	UFBA	O reitor Paulo Miguez convida a comunidade universitária para a aula pública	<a href="https://www.instagram.com/p/Cji0VMtp5Sw/">https://www.instagram.com/p/Cji0VMtp5Sw/</a>	10.10.22	700	11	1,13%
149	63.000	UFBA	Aula pública "Estrangulamento orçamentário: a luta da universidade e os desafios do país".	<a href="https://www.instagram.com/p/CjluOYcPxON/">https://www.instagram.com/p/CjluOYcPxON/</a>	11.10.22	231	0	0,37%
150	63.000	UFBA	Aula pública "Estrangulamento orçamentário: a luta da universidade e os desafios do país".	<a href="https://www.instagram.com/p/CjnHfJGuH1K/">https://www.instagram.com/p/CjnHfJGuH1K/</a>	12.10.22	251	0	0,40%
151	63.000	UFBA	Nossos outdoors amanheceram dando o recado:	<a href="https://www.instagram.com/p/CjnUOLWgyVl/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CjnUOLWgyVl/?img_index=1</a>	12.10.22	1290	31	2,10%
152	63.000	UFBA	Aula pública "Estrangulamento orçamentário: a luta da universidade e os desafios do país".	<a href="https://www.instagram.com/p/CjoFSXJArpd/">https://www.instagram.com/p/CjoFSXJArpd/</a>	12.10.22	138	0	0,22%
153	63.000	UFBA	Aula pública "Estrangulamento orçamentário: a luta da universidade e os desafios do país".	<a href="https://www.instagram.com/p/Cjp1xo0Apu/">https://www.instagram.com/p/Cjp1xo0Apu/</a>	13.10.22	982	7	1,57%
154	63.000	UFBA	Mega Twittaço pela educação!	<a href="https://www.instagram.com/p/CjtavzSpvWY/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CjtavzSpvWY/?img_index=1</a>	14.10.22	196	2	0,31%
155	63.000	UFBA	Nota do Consuni: Governo bloqueia recursos da universidade	<a href="https://www.instagram.com/p/Cllp2SWrZW/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/Cllp2SWrZW/?img_index=1</a>	30.11.22	2200	33	3,54%
156	63.000	UFBA	Nota da UFBA: surpreendida com mais um bloqueio de recursos, a UFBA encerra 2022 com menor orçamento desde 2014	<a href="https://www.instagram.com/p/C14KAxCpUH5/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/C14KAxCpUH5/?img_index=1</a>	07.12.22	6742	117	10,88%
Total:								<b>171,18 %</b>
Média = 171,18 / 156								<b>1,10%</b>

Fonte: elaborado pela autora (2025)

## APÊNDICE C – QUADRO SÍNTESE

Quadro 8 – Síntese de sentido com base nas subcategorias

Subcategoria	Entrevistados	Unidade de registro (trecho da fala)	Síntese de sentido
1.1 Política e diretrizes de comunicação	A	“A universidade ainda não tem aprovada uma política de comunicação; está em processo de construção [...]. E a gente espera que, em prazo curto, até o final deste ano, se possível, tenhamos já uma política efetivamente aprovada e legitimada, principalmente dentro da universidade”.	A fala evidencia a inexistência de uma política de comunicação formalmente aprovada, apontando que está em fase de construção e legitimação. O parecer revela a consciência sobre a necessidade de institucionalizar diretrizes que orientem de forma estratégica as ações comunicacionais.
	B	<p>“A gente tem hoje um grupo de trabalho chamado IntegraCom, que reúne profissionais de comunicação. Nós temos encontros, oficinas, treinamentos conjuntos. E, ano passado, o IntegraCom criou grupos de trabalho para pensar em guias e manuais de boas práticas de diversos temas”.</p> <p>“Esse documento está sendo consolidado agora em 2025 para ser partilhado e dá ciência a todos os profissionais de comunicação. Mas ainda está sendo consolidado”.</p> <p>“E lá ele vai falar [...] desde como criar a conta, boas práticas de conteúdo, tem toda uma linha, acho que tem dois eixos que para nós são muito caros, um deles são princípios da comunicação pública, uma comunicação que visa prestação de serviço ao cidadão, informação de interesse público, transparência, e tem um movimento muito grande na universidade de combate à desinformação, dentro de um lugar de combate à desinformação sobre ciência, sobre pesquisa. Então, acho que são diretrizes importantes para nós. Eu entendo que são coisas que a gente veio trabalhando nesse último ano. Comunicação pública de um lado, muito importante, e da divulgação da produção de conhecimento, buscando uma maior interlocução com a sociedade”.</p>	A resposta revela um processo estruturado e coletivo na elaboração de diretrizes de comunicação. Embora o documento ainda esteja em processo de consolidação, observa-se a existência de uma orientação institucional baseada nos princípios da comunicação pública, com ênfase em <i>accountability</i> , interesse público e combate à desinformação. A fala evidencia um esforço de padronização das práticas comunicacionais, indicando alinhamento entre comunicação pública e divulgação científica.
	C	“No momento, a gente não tem uma política de comunicação fechada; o que a gente está fazendo é uma elaboração de um documento. Uma política de comunicação tem que passar pelo Consuni. Estamos pensando no momento em diretrizes de comunicação para ter um guia. Já temos algumas, mas muito internamente; ainda não estão em um documento publicado. Já temos o documento, mas ainda não está público, porque a gente vai precisar da validação da administração central. Então a universidade ainda não tem uma política de comunicação. Assim como é o desejo de todo mundo ter e construir essa política de comunicação, a gente está em andamento nesse fator”.	A fala evidencia que a universidade se encontra em fase de elaboração de sua política de comunicação, com diretrizes ainda em construção e em processo de validação institucional. A resposta sinaliza a busca por institucionalizar práticas comunicacionais mais consistentes e integradas.

		<p>“A gente está em processo de elaboração de alguns documentos e, em um dos processos de elaboração, é um manual de uso das redes sociais. No momento, a gente seguiu pelo do governo federal. E esse nosso documento vai ter esse norte como orientação – o manual de uso das redes sociais do Governo Federal – que a gente usa para inúmeras coisas”.</p>	
<p>1.2 Estratégias institucionais no uso de plataformas de mídias sociais digitais</p>	<p>A</p>	<p>“Com relação às mídias digitais, a universidade foi entrando basicamente como quase todas as organizações têm feito, [...] por estar e abrir canais de interação e também de divulgação, junto aos segmentos mais diversos da universidade. Então, como a instituição começou com isso: com um perfil no Facebook, controlado e dirigido pela SECOM, e também no Twitter, agora X. Em seguida, a universidade também aderiu ao Instagram, que se revelou a rede social com maior penetração, especialmente entre o público de estudantes”.</p> <p>“Estamos estudando e avaliando a possibilidade de nos inserirmos no TikTok e nos Shorts do YouTube”.</p> <p>“Nós temos recorrido e usado muito os processos de compartilhamento, colaboração com as unidades, porque eles publicam nos seus espaços, nós temos pedido a abertura de colaboração, e eles também pedem, para que a gente, pelo menos no Instagram, nos stories, nessas outras vertentes, a gente possa de alguma forma dar vazão ao que está acontecendo na universidade”.</p> <p>“Desde o período da pandemia, se não me engano, a SECOM parou de atualizar o perfil oficial da universidade no X, [...] é algo que nós estamos pensando também em retomar [...], nós temos um perfil no Bluesky que também foi criado, mas não chegou a ser utilizado”.</p> <p>“Temos 191 mil seguidores no Instagram e 121 mil no Facebook. No YouTube, tem o perfil das unidades e o perfil oficial é o UnB TV, que trabalha com transmissões ao vivo e também compartilha programas, documentários e produções. Hoje, tem 82 mil inscritos”.</p>	<p>A fala evidencia uma estratégia de comunicação institucional que evoluiu gradualmente, acompanhando às dinâmicas das mídias sociais. A adoção das plataformas aconteceu de forma planejada e centralizada pela SECOM, priorizando canais de maior alcance, especialmente entre o público estudantil, como o Instagram. A resposta demonstra a prática de uma comunicação colaborativa entre a comunicação central e as unidades, reforçando a lógica de rede e de compartilhamento de conteúdo. A menção de integrar novas plataformas e ferramentas (TikTok e Shorts) indica atenção às tendências e diversificação de canais, enquanto que o desuso de outras plataformas como o X e Bluesky aponta para um processo de reavaliação de estratégias conforme a adesão do público. Já o YouTube é utilizado para transmitir eventos, programas, documentários e outras produções.</p>
	<p>B</p>	<p>Das plataformas utilizadas pela universidade, temos o website da USP, falando de comunicação digital. A USP chegou a ter uma TV universitária, mas ultimamente, eu acho que toda a produção de vídeo dela acaba sendo para a internet, ou para redes sociais, ou para YouTube, enfim. Mas a gente tem uma rádio ainda muito forte, a Rádio USP, uma rádio com 40 anos que tem um trabalho muito sólido nesse sentido. E canais digitais de redes sociais, por exemplo, na ECA a gente tem o Instagram, LinkedIn, Twitter, Facebook e YouTube. Da USP também tem o perfil no TikTok e Bluesky.</p> <p>“Sobre os objetivos e estratégias, varia um pouco de unidade para unidade ou dos canais da USP oficial”.</p>	<p>A fala revela uma estratégia institucional marcada pela descentralização e autonomia das unidades acadêmicas na definição das ações comunicacionais, mantendo princípios comuns, como diversidade, diálogo e transparência. O uso de diversidade de canais aponta para uma política de comunicação abrangente e adaptável, em que o Instagram aparece como principal plataforma de alcance e engajamento, enquanto o Facebook e o X perdem relevância. A ênfase na comunicação orgânica e autêntica reforça o compromisso com a</p>

	<p>“[...] quando a gente fala de redes sociais especificamente, a gente está falando de interação com as pessoas, de uma forma de se aproximar. É desafiador fazer isso, mas acho que é sempre um objetivo tentar se aproximar, tentar dialogar, prestar um atendimento, por exemplo, cada comentário ser respondido, cada dúvida ser respondida. Então essa é uma preocupação que a gente tem de interação com essas pessoas”.</p> <p>“Então eu tenho uma característica de diversidade. É uma estratégia e também uma diretriz que eu possa representar da melhor forma essa diversidade. Então, eu não falar mais de um do que falar do outro, eu ter uma visão que mostra um pouco dessa abrangência”.</p> <p>“A gente tem algumas diretrizes, montamos um calendário editorial do mês: essa postagem vai aqui, essa vai ali, e conforme as coisas vão mudando também, porque tem a dinâmica do acontecer. E, nas redes sociais, uma coisa que eu sempre digo como o meu pessoal: eu acho que é a possibilidade que as pessoas têm de conhecer a USP por dentro - então eu peço, faz um vídeo, mostra como é, mostra uma atividade, mostra o real, o que está acontecendo ali naquele momento”.</p> <p>“A gente criou um canal no YouTube na época da pandemia e usou para fazer live com muita frequência. A gente tinha lives quase diárias, todas as nossas defesas de teses e dissertações passaram a ser transmitidas pelo YouTube, eventos, etc.”.</p> <p>“O Instagram hoje é a rede que tem uma curva de crescimento maior que as outras em termos de seguidores, de alcance.</p> <p>“O Facebook baixou bastante já nos últimos tempos, mesmo. Ela fica em uma linha meio estável e com pouco engajamento”.</p> <p>“Toda a nossa comunicação é orgânica, a gente não faz post patrocinado”.</p> <p>“A gente trabalha bastante com o Instagram e trabalha bastante com o LinkedIn também, que é uma rede mais profissional; um pouco menos com o Facebook, que já chegou no seu limite; o Twitter também para nós, bem menos, depois do X, nunca mais foi a mesma coisa. Por mais que a gente mude as estratégias, não engaja da mesma maneira que as outras duas redes mencionadas”.</p>	<p>credibilidade institucional e a aproximação com o público. Durante o período da pandemia, o uso do YouTube ganhou relevância para as transmissões de eventos acadêmicos, consolidando práticas digitais que ampliaram o acesso e a visibilidade da universidade.</p>
C	<p>“As redes sociais da UFBA começaram a ter uma certa constância de publicação e a pensar um pensamento voltado exclusivamente para ela recentemente. [...] foi muito mais na pandemia. Antes a gente replicava materiais, como do site.</p> <p>“Então a equipe passou a ter um designer e a gente conseguiu articular melhor visualmente as postagens, a gente foi amadurecendo, e esse amadurecimento se refletiu rapidamente em número de inscritos, porque as pessoas viram que era uma página que estava sendo alimentada, que tinha engajamento, que tinha retorno”.</p>	<p>As falas evidenciam um processo de amadurecimento estratégico da comunicação digital da universidade, especialmente impulsionado pelo contexto da pandemia. O Instagram se destaca como principal espaço de interação e visibilidade, seguido do LinkedIn. A criação de um canal no WhatsApp e a presença consolidada no YouTube apontam para uma diversificação</p>

	<p>“As principais plataformas utilizadas pela universidade são: o Instagram, o LinkedIn – nosso LinkedIn também tem 119 mil pessoas. Há um pouco mais de um mês, a gente criou um WhatsApp da UFBA; eu acho que é um canal que tende a se fortalecer”.</p> <p>“E temos nosso canal do YouTube, que também é um canal numericamente forte e expressivo”.</p> <p>“O mundo hoje está meio que no Instagram”. “É assim: a gente vai ficar onde as pessoas estão. A gente estava no Facebook, a gente ainda posta no Facebook, mas ele está quase que uma terra abandonada”.</p> <p>“O TikTok, nós abrimos o perfil, só que o TikTok exige uma linguagem própria, um vídeo na vertical, um outro tipo de storytelling que, no momento, a gente não comporta”.</p> <p>“Nós estamos usando o reels e shorts na vertical. E se a gente começar a fazer uma linguagem própria na vertical e etc., possivelmente a gente também alimente, mas eu acho que o TikTok pede uma outra linguagem, pede uma outra demanda, um outro esforço”.</p>	<p>de plataformas e a busca por ampliar o alcance e o engajamento com diferentes públicos. A fala também revela o conhecimento sobre as especificidades de linguagem das plataformas, como no caso do TikTok, indicando que existe uma gestão direcionada por fatores técnicos e estratégicos, ainda que encontre limites na estrutura de pessoal.</p>
1.3 Adaptação da comunicação em contextos de crise e ataques institucionais	<p>A</p> <p>“[...] nós estamos permanentemente em alerta, com relação aos ataques, à defesa institucional, ao combate de desinformação e uma série de questões”.</p> <p>“Para essas publicações que temos acompanhado diretamente, a gente tem evitado escalar a reação na rede; ela está sendo feita nos espaços institucionais, na justiça, nos processos internos administrativos e, claro, quando nós tivermos informações concretas, ela será divulgada, essa é a política”.</p> <p>“[...] ainda que no site da universidade nós tenhamos um espaço de artigo de opinião que tem uma certa abertura, então a gente tem publicado material, desde que não haja ofensas, ataques pessoais ou campanhas muito explícitas. Nós temos até publicado material, inclusive de linhas divergentes do atual governo, mas o que entendemos ser também uma postura democrática, que é inerente à vida universitária, e a gente tem que entender que a universidade também é um espaço de produção de ideias, e o debate se dá no nível científico, no nível acadêmico, mas sempre esperamos, claro, um nível respeitoso. E isso, de alguma forma, a gente tem buscado atender, mas existem aqueles casos que exigem uma reação oficial. Hoje, por exemplo, a universidade tem, junto à reitoria, uma assessoria especial, dedicada a trabalhar, prevenir e atuar em situações de crise”.</p> <p>“A própria questão da greve pode gerar alguns conflitos. Para você ter ideia, hoje, na nossa área de imprensa, passamos a manhã respondendo, nos posicionando com relação à greve, sobretudo provocada agora com o retorno das aulas, ainda em condições de greve, demandas sobre a biblioteca, demandas sobre o atendimento dos</p>	<p>A fala indica uma postura institucional preventiva e estratégica, diante de contextos de crise e ataques, sustentada com base em respostas planejadas e juridicamente embasadas. Demonstra que a universidade prioriza a apuração dos fatos e o uso de canais formais para a defesa da imagem e da legitimidade institucional (combate à desinformação). Observa-se o compromisso com a comunicação democrática, evidenciada pela abertura ao contraditório e à pluralidade de opiniões em seu site, desde que pautadas pelo respeito e pela ética acadêmica. A existência de uma assessoria especial voltada à gestão de crise e aos temas sensíveis que geram repercussão social, como greves, demonstra uma compreensão da comunicação que busca equilibrar a transparência, a ética e a proteção da reputação da universidade.</p>

	alunos. [...] a universidade tem um vínculo muito forte com a cidade e tudo que acontece ali, de alguma forma, reverbera e a gente tem consciência disso”.	
B	<p>“[...]nós tivemos alguns posicionamentos em alguns períodos específicos, então, no caso paulista, por exemplo, a gente teve movimentos de projeto de lei que queriam reduzir o repasse da universidade, sob a justificativa de que esse dinheiro seria revertido ou mais para saúde”.</p> <p>“O canal da USP, acho que teria que olhar mais a fundo, mas acho que tem um predomínio muito maior de falar sobre a produção de conhecimento realmente. Na pandemia, tinha uma preocupação muito grande de todos nós de mostrar que a USP não só se mantinha trabalhando, mas contribuindo para reduzir os efeitos da pandemia de Covid-19 na vida das pessoas. Então eu acho que foi um efeito para todos nós ali”.</p> <p>“Acho que o impacto das escolhas do que comunicar, na verdade, a gente tem um problema anterior até. Primeiro que é essa questão do orgânico e do que é impulsionado, porque a desinformação é impulsionada normalmente, fora que ela é mais desejável ao clique, é muito mais atraente, e tem muitos estudos que vão falar exatamente isso”.</p> <p>“O que a gente procura fazer, acho que na USP também, é trabalhar bem os nossos porta-vozes, porque nós temos pesquisadores em todas as áreas do conhecimento [...]”.</p> <p>“Então, acho que motiva muito a gente olhar o que está sendo falado e o que a gente vê que tem claramente uma desinformação, e escolher, às vezes, fontes e estudos que vão nos ajudar a responder essas questões”.</p>	<p>A fala evidencia uma orientação comunicacional orientada à credibilidade científica e à defesa institucional por meio da produção e divulgação do conhecimento. Diante de crises e ataques, sobretudo durante a pandemia e em debates sobre financiamento público, a estratégia adotada centra-se na valorização da ciência como um instrumento de legitimação social, reforçando o vínculo entre a instituição e o interesse público. Reconhece a lógica algorítmica que favorece a desinformação e destaca a valorização dos porta-vozes qualificados (pesquisadores), que atuam como mediadores do conhecimento e da verdade científica nas redes, resistindo à desinformação.</p>
C	<p>“[...]houve, sim, uma política de enfrentamento institucional da perseguição e da barbárie, que não só a UFBA, como todas as universidades federais estavam enfrentando”.</p> <p>“houve uma união de todas as entidades da comunidade, professores, técnicos, terceirizados em prol da defesa da universidade, porque, enfim, nós estávamos sob forte ataque, muitas universidades não puderam eleger o seu reitor [...]”.</p> <p>“[...] Então emitimos muitas notas de apoio da universidade pública, e a gente ainda continua fazendo [...]”.</p> <p>“Nosso desafio é, como conquistar o coração da população brasileira [...]”.</p> <p>“São muitas questões que isso aciona; nós temos muitos ataques e comentários depreciativos. E aí você vê um posicionamento político nesses ataques. Você vê que, enfim, se a gente fala de alguma coisa que é reflexo de décadas de sucateamento, de anos de sucateamento, como exemplo, o orçamento das universidades públicas, elas estão defasadas ano a ano. Se você pensa no crescimento que a universidade teve</p>	<p>A fala demonstra uma comunicação institucional marcada pela resistência política e defesa ativa da universidade pública em contextos de ataques. Evidencia um cenário de hostilidade digital e perseguição ideológica, em que a UFBA adotou uma postura de enfrentamento coletivo e ético, fundamentada na legitimidade institucional e na liberdade de expressão. A adoção de notas públicas e manifestações oficiais demonstra compromisso social e afirmação dos valores democráticos e humanitários da universidade. A análise mostra a tensão entre o papel democrático da comunicação e os riscos de desinformação e discurso de ódio. Apesar da limitação de equipe, busca-se uma gestão equilibrada dos comentários, preservando críticas legítimas e removendo ataques pessoais.</p>

		<p>após o Reúne e no orçamento que as universidades têm desde então. Lembrando que a gente está crescendo o número de cursos, lembrando que a gente está crescendo o número de estudantes. Ele estagna, ou decresce, ou cresce muito abaixo da inflação”.</p> <p>“Foi aprovada a nota do Consuni, do Conselho Universitário da UFBA, que é formado pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores das 36 unidades acadêmicas da UFBA: ‘Conselho Universitário da UFBA condena massacre de palestinos e clama pela solução de dois estados’ (Instagram, 2025). A gente fez a nota e publicou, deu aqui 979 curtidas, 51 comentários, 112 compartilhamentos, 43 repostagens e 22 salvaram, e 131 mil viram essa postagem do Consuni. Mas se você entra nos comentários, [...], é nível assim terrível [...] Tem um aqui: ‘Acabou a guerra porque o Consuni fez a nota’, ‘tanto problema na universidade e vocês estão se preocupando com o problema dos outros’. Ou seja, Gramsci fala que viver é um ato político”.</p> <p>“[...]Je infelizmente, há um gabinete de ódio forte nas redes sociais. [...] E eu falo isso com a equipe, gente, acompanhem os comentários, porque, se tiver algo que for pessoal, a gente vai retirar imediatamente. Agora, se for algo, uma crítica à instituição, essa crítica vai ficar lá; a gente não é um espaço de censura. E a própria comunidade vai lá e faz a defesa”.</p> <p>“Então, a nossa política, pela falta de gente, a gente não interage muito nos comentários. A gente interage mais com as dúvidas para ampliar a informação”.</p>	<p>Isso evidencia o compromisso com a transparência, com a ética e a não censura. Assim, a gestão democrática da UFBA reflete uma adaptação que combina resistência institucional, ética democrática e gestão cuidadosa das interações digitais.</p>
1.4 Prioridades e equilíbrio temático na comunicação institucional	A	<p>“[...] a prestação de contas com a sociedade ocorre principalmente nos espaços institucionais mais ligados à transparência, como os decanatos de planejamento, orçamento e administração. E a gente tem ali, por exemplo, publicações decorrentes, como os relatórios anuais e outras publicações que dão satisfação para a sociedade da atuação da universidade, dos alcances da universidade, que tem buscado a excelência do ensino, a internacionalização, os processos, e também, claro, temos tentado esclarecer para a comunidade questões muito delicadas, como as questões orçamentárias, que é um problema sério que as universidades sofrem”.</p> <p>“Outra questão que já gerou polêmicas é o uso e aproveitamento de emendas parlamentares como complemento orçamentário, e a universidade tem buscado esclarecer o porquê disso [...]. Isso geralmente fica a cargo da reitora ou de algum decano designado para esse tipo de esclarecimento. Então a gente trabalha mais nesse processo de esclarecimento, preparação dos conteúdos, claro, e intermediação dessa relação sobre a mídia e outros atores sociais”.</p> <p>“Depois teve um período mais sério, que foi o da pandemia [...]. Mas eu vou ter uma dificuldade</p>	<p>A fala indica que a comunicação institucional da universidade prioriza temas voltados à transparência e à prestação de contas, com ênfase na divulgação de relatórios, dados orçamentários e resultados institucionais.</p> <p>A <i>accountability</i> é evidenciada como prática essencial, mas conduzida majoritariamente pelos setores administrativos, o que sugere uma fragmentação entre comunicação e gestão institucional. A fala aponta para uma dimensão pedagógica na comunicação, voltada ao esclarecimento da sociedade sobre temas complexos como o uso de emendas e a crise orçamentária.</p> <p>A resposta não esclareceu informações sobre o período do recorte temporal da pesquisa, evidenciando limitações operacionais com a rotatividade da equipe.</p>

		porque a equipe se renovou, alguns saíram da universidade, outros não estão mais na área”.	
B	<p>“Acho que existe no dia a dia um predomínio para a divulgação científica e, no caso, a divulgação artística. Tem uma preocupação de prestação de serviços ao público e, de certa maneira, ao falar daquilo que a gente produz e, em uma outra medida, um pouco menor, a parte institucional mesmo. Aí a gente tem essas diferenças de canais. Por exemplo, no LinkedIn, a gente vai falar muito das parcerias que a gente está firmando, ou quem são as pessoas responsáveis pelo quê, ou de alguns projetos. Tem um perfil institucional que pode ser um pouco mais forte ali do que em outras mídias. Mas sempre também tentando equilibrar isso de alguma maneira, com alguma prioridade, com certeza para a produção de conhecimento”.</p> <p>“Quando a gente chega em 2020 a 2022, aí a gente está falando bem de um período de pandemia. A gente tem uma questão institucional aqui também, que a gente tem um projeto de lei que é isso. Esse nosso formato de universidade de autonomia administrativa e financeira é muito singular. Ele é um caso de USP, Unesp e Unicamp; é um caso diferente das federais, então esse é um contexto diferente. [...] de 2019 para cá, essa posição ficou mais frágil”.</p> <p>“Do ponto de vista de produção de conhecimento, a gente tem esse período da pandemia que nos afeta em cheio; todo mundo vai para o teletrabalho, para o estudo remoto. Então tem todos os desafios desse isolamento forçado, mas também uma coisa, de que a universidade não parou um único dia por conta disso”.</p> <p>“Então tinha uma preocupação muito grande de todos nós de mostrar isso o tempo inteiro. Temos um projeto que fizemos nessa época, chamado ECA em casa, “#ecaemcasa”, para mostrar cada uma dessas produções”.</p>	<p>A fala demonstra uma certa hierarquização de temas na comunicação institucional, em que a divulgação científica é vista como prioridade, o que legitima a universidade como produtora de conhecimento e prestadora de serviço à sociedade. O conteúdo institucional, voltado a parcerias e gestão, aparece como secundário, mas também é necessário para reforçar a identidade e credibilidade da instituição, principalmente em canais mais corporativos, como o LinkedIn.</p> <p>O período da pandemia foi marcado por um redirecionamento estratégico da comunicação, que demonstrou a capacidade de adaptação institucional e a continuidade das atividades acadêmicas em meio à crise.</p> <p>Observa-se uma busca de equilíbrio entre divulgação científica, posicionamento institucional e prestação de contas.</p>	
C	<p>“[...] eu acho que a prestação de contas, os serviços, a pesquisa, a extensão, tudo isso caminha para a defesa da universidade. Para as pessoas e a comunidade entenderem o que a universidade faz, qual o papel da universidade. Então não dá para separar, tudo é em prol da universidade”.</p> <p>“É na universidade pública onde se faz pesquisa neste país, e, como o local em que se faz pesquisa, a gente tem que ter um olhar mais carinhoso do que o olhar que a gente tem atualmente”.</p> <p>“Em primeiro lugar, tem transmissão. Durante a pandemia, a UFBA foi pioneira no semestre letivo online, e foi nesse momento até que o nosso canal se fortaleceu. A gente fez o primeiro congresso da UFBA, virtual, que se tornou referência para outras universidades, teve muita transmissão. Nosso canal, além do material</p>	<p>A fala expressa uma visão holística da comunicação institucional, em que prestação de contas, pesquisa, ensino e extensão são dimensões integradas que atuam em defesa da universidade pública. A comunicação é entendida como estratégia de afirmação social política, com o objetivo de fortalecer a imagem e a legitimidade institucional.</p> <p>Durante a pandemia da Covid-19, a universidade utilizou os seus canais digitais, principalmente o YouTube – TV UFBA – como espaço de difusão científica, cultural e institucional. O crescimento da audiência e visibilidade evidenciam o papel das plataformas</p>	

		<p>produzido por nós, que está lá na aba de notícias, congresso, também, está alguns dos materiais. Ele tem também transmissão de eventos e, por isso, teve um crescimento muito grande de vídeos publicados. Foi nesse período que a gente dobrou de inscritos, porque muita gente estava ali na TV UFBA. Aquele momento exigia, né, que as pessoas estivessem num canal para os eventos do congresso. Foi todo mundo para a TV UFBA. Então a pandemia deu esse boom no canal do YouTube”.</p>	<p>como instrumentos de <i>accountability</i> e democratização do conhecimento.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">1.5 Engajamento e métricas</p>	<p>A</p>	<p>“[...] a parada de publicação no X se deu pelo baixo engajamento. Matérias que tinham um alcance de 2.000, 3.000, 5.000 visualizações ou compartilhamentos geravam, às vezes, retornos pequenos. Pensando, é claro, que engajamento está muito associado não só a curtidas, mas também a compartilhamentos ou respostas. [...] Às vezes se tinha 10 mil visualizações e três, quatro manifestações [...]. Com relação ao Facebook e Instagram, a gente tem usado as métricas oferecidas pela Meta, Meta Business. O que nós temos percebido é que o engajamento tem sido muito maior nas pautas relativas à graduação, ao ensino, a essas questões diretamente ligadas ao funcionamento da universidade, questões mais relacionadas à comunidade interna, matrículas, editais, algumas questões ligadas a eventos internos. Pensando, claro, que nós temos ali uma maior presença de estudantes.</p> <p>“Na SECOM existia um certo comedimento de evitar muitas publicações no mesmo dia, uma questão estratégica de tentar pontuar, mas a gente tem uma demanda de informação que precisa ser compartilhada e não tem como deixá-la reprimida, então temos publicado com mais frequência”.</p>	<p>A fala evidencia uma gestão observacional e lógica do desempenho comunicacional, baseada no monitoramento de métricas de engajamento. O uso da Meta Business indica um olhar atento com os dados quantitativos de alcance e interação que orientam decisões estratégicas sobre a frequência, formato e importância temática das postagens.</p> <p>A resposta demonstra que o engajamento é multidimensional (curtidas, comentários, compartilhamento e respostas) e aponta que temas de interesse da comunidade interna (ensino, matrículas e eventos) geram maior interação.</p>
	<p>B</p>	<p>“Da nossa parte, até pela questão de impulsionamento, eu acho que o nosso alcance é bom, mas poderia ser muito melhor, mas isso depende muito de outros fatores mesmo, de impulsionamento dos algoritmos. A gente trabalha com métricas que as próprias redes fornecem, como eu te falei, no Instagram e no LinkedIn, elas são bem mais expressivas, bem menos no Facebook e no Twitter. Todo o nosso trabalho é orgânico, até por isso o nosso alcance tem suas limitações”.</p>	<p>A fala evidencia o uso das métricas fornecidas pelas plataformas. Demonstra consciência crítica sobre os condicionamentos algorítmicos que impactam na visibilidade das publicações institucionais. E destaca que o impulsionamento é orgânico, o que também limita no alcance.</p>
	<p>C</p>	<p>“As métricas que a gente usa são as métricas da plataforma mesmo. Agente faz um parâmetro anual do que a plataforma também fornece, e, a partir desse parâmetro, a gente faz uma análise do setor, pontos fortes, pontos que a gente precisa fortalecer [...] a gente fez uma postagem dos professores que estão indo fazer pesquisa na Antártica [...]. E ontem saiu a matéria de página inteira no jornal A Tarde sobre essa matéria que nós demos primeiro. Ou seja, o que a agente produz na coordenação de comunicação</p>	<p>A fala evidencia o uso sistêmico das métricas nativas das plataformas. Com base na avaliação anual de desempenho da comunicação, destaca-se a análise dos pontos fortes e fragilidades das ações digitais. As redes se apresentam como agentes de pautas, considerando que conteúdos produzidos pela equipe de comunicação da universidade</p>

		<p>institucional pauta a imprensa. Além disso, tem esses grandes compartilhamentos nas plataformas. Por isso que criamos o canal, porque, justamente, a gente publicava as coisas e ia lá e compartilhava, então falamos: "Ah, não, queremos uma coisa para a pessoa seguir e ter acesso todo dia".</p> <p>"Essa foi a nossa primeira grande ação de um esforço de carrossel, que eu achei que ficou muito bacana. Você vê que os jornais quiseram replicar, deu uma matéria inteira de capa. Deu muita repercussão, a gente teve um crescimento muito grande em pouco tempo".</p>	<p>influenciam a imprensa tradicional.</p> <p>O crescimento nas redes é percebido como resultado direto da estratégia de conteúdo e da consistência nas postagens.</p>
2.1 Potencialidades e limites democráticos da comunicação universitária nas mídias sociais	A	<p>"A gente tem se esforçado para isso, o que vai ficar bem mais delimitado na nossa própria política, das finalidades da nossa presença nos espaços midiáticos, os mais diversos. E sabendo que comunicação pública não se restringe a mídias".</p> <p>"Se o atendente não está disponível, nós temos ali um possível foco de crise de conflito ligado à desinformação. Então a gente tem que preparar a universidade toda para pensar e lidar com essas questões. Essa é a minha visão; teoricamente, as minhas pesquisas se voltam para isso, que a comunicação é que dá forma à universidade".</p> <p>"A questão dos algoritmos precisa ser repensada, por exemplo, se no Facebook e no X, um gestor de comunicação tem um pouco mais de controle sobre o seu feed, na timeline, no Instagram, esse controle está quase todo na mão do algoritmo, porque o algoritmo adapta o feed ao conteúdo, mesmo que eu escolha entrar no perfil desejado, eu não vou ver necessariamente o que o perfil publicou por último, a não ser que ele tenha marcado ou fixado, mas se isso não aconteceu, em função da minha experiência como usuário e dos meus interesses, eu posso ver coisas antigas em destaque à frente, esse é um desafio".</p>	<p>A fala evidencia o entendimento do papel estruturante da comunicação na identidade institucional e destaca a necessidade de ampliar a compreensão da comunicação pública para além das mídias digitais. Destaca que a presença da universidade nos espaços midiáticos deve ser orientada por finalidades claras, a serem consolidadas pela futura política de comunicação. Aponta os limites impostos pelos algoritmos que, com a sua lógica, priorizam conteúdos segundo o interesse e comportamento do usuário, condicionam o acesso à informação e restringem o alcance das mensagens institucionais.</p>
	B	<p>"[...] a universidade deve estar onde as pessoas estão. A universidade tem que ocupar esses espaços. Ainda que as redes sociais tenham muitas problemáticas em questão de plataforma, do que é visível, do que chega às pessoas e do que não chega, às vezes de furar as bolhas".</p> <p>"É importante que esses espaços sejam ocupados, mas eu acho também que é importante que a gente trabalhe mais em parceria, o que eu sinto falta um pouco também, porque se a gente não consegue impulsionar, então a gente tem que ter um número maior de parceiros de colab. Eu acho que a gente tem que também interagir mais com outros atores e fazer o trabalho de forma mais coletiva, eu acho que isso ajuda".</p> <p>"A gente tem uma questão que é bastante desafiadora, que é a nossa linguagem, que é conseguir quase que vencer uma linguagem acadêmica. A gente tem que fazer um trabalho de comunicação que seja claro para as pessoas e, às vezes, o nosso conteúdo é desafiador [...] para a</p>	<p>A fala enfatiza o compromisso da universidade em ocupar os espaços digitais, reconhecendo as mídias sociais como ambientes estratégicos de aproximação com a sociedade, apesar de admitir os limites estruturais impostos pelas plataformas, como o alcance restrito e a dificuldade de "furar as bolhas". Reconhece a necessidade de trabalhar mais com colaboração, em parceria com outros atores. Defende que a presença institucional é essencial à defesa da democracia e à credibilidade científica.</p> <p>Os principais desafios se concentram na adequação da linguagem acadêmica para torná-la acessível ao público e manter uma postura dialógica, mesmo diante de ataques e discursos de ódio.</p>

	<p>gente ter uma comunicação direta com as pessoas”.</p> <p>“[...] eu acho que a gente tem ainda uma reputação que é importante, as pessoas confiam em nós como fontes confiáveis dentro de um universo com um número muito grande de desinformação. Mas sim, a gente tem os nossos haters, e tem políticas nesse sentido de comentários”.</p> <p>“Mas a gente tem que estar sempre reforçando, sobretudo nesses períodos em que nossos valores de democracia foram recentemente atacados”.</p>	<p>A comunicação é percebida como instrumento de resistência democrática.</p>
C	<p>“A comunicação vai, de alguma forma, refletir os valores da universidade, e, ao contrário do que os haters falam, a universidade é um espaço muito democrático. [...] E a universidade tem políticas e órgãos de controle para que essas trocentas violências não se repliquem, e essa não é uma realidade só da UFBA, é uma realidade de muitas universidades”.</p> <p>“Após a pandemia, a demanda de transmissão de eventos aumentou muito, todo mundo quer ter os seus eventos transmitidos, e a gente teve que fazer algumas linhas editoriais para, a partir das nossas limitações de pessoal, atender da melhor forma possível a universidade”.</p> <p>“Sobre os limites e fortalecimentos, o engajamento, eu acho que é muito bom para a universidade, mostra a universidade viva e atuante. Eu não faço essa separação entre rede e a vida real, eu acho que está tudo imbrincado, está tudo entrelaçado, porque um evento virtual é um evento real, está ali no mundo concreto também. Aí eu vou te falar, o Instagram, Facebook são tudo empresas. Eu acho que a limitação principal é a gente ficar refém de empresas outras”.</p> <p>“[...] eu gostaria de um mundo ideal em que nós tivéssemos nossas redes em território nacional, que a gente seguisse nossa legislação nacional, porque você vê essa guerra que a gente está enfrentando”.</p> <p>“Eu acho que as redes precisam ser regulamentadas”.</p> <p>“A gente vê o fortalecimento dessas políticas de contenção de ódio, mas eu não acho suficiente. E aí entra a questão nacional. Eu acho que a limitação é a rede em si. Como eu falei no início, a gente acaba também migrando um pouco. As pessoas estão agora no Facebook, a gente concentra as ações no Facebook, daqui a pouco é TikTok. Em vez de fragmentar, YouTube, TikTok, reels, então é claro, não temos condições de TikTok agora, essa é a nossa realidade”.</p>	<p>A resposta associa a comunicação universitária ao reflexo direto dos valores democráticos que estruturam a universidade pública, ressaltando que, apesar dos ataques de discurso de ódio, a instituição mantém-se como espaço plural e regulado por instâncias de controle e diálogo.</p> <p>A fala reconhece as mídias sociais como instrumentos que ampliam a visibilidade e o engajamento, fortalecendo a imagem da universidade que é “viva e atuante”, contudo, destaca os limites impostos pela dependência das plataformas. Defende a regulamentação das redes e a necessidade de plataformas sob jurisdição nacional.</p> <p>A fala reconhece a potência das mídias sociais para o fortalecimento democrático, mas adverte que a democracia comunicacional exige soberania digital e condições estruturais adequadas dentro das universidades.</p>

2.2 <i>Accountability</i> e práticas de diálogo com a sociedade nas plataformas digitais	A	<p>“[...] saber exatamente o que esses públicos todos que interagem conosco demandam de informação. Eles têm demanda, eles têm desejos, eles têm expectativas. Um estudante que está em vias de fazer uma matrícula e com algum problema para acessar, ele precisa saber o que está acontecendo, ele precisa saber que solução está sendo pensada, e isso num processo micro, mas também aquele que olha a universidade no seu aspecto mais macro, ou seja, em termos de estatísticas, de políticas que estão sendo implementadas na universidade, pesquisa, foco de internacionalização, ranqueamentos. Ou seja, tudo que envolve, de alguma forma, a própria universidade e que pode gerar interesse, maior ou menor, em cada um dos segmentos dos públicos que interagem conosco. Então a gente precisa, é claro, e vai reforçar essa pesquisa, esse levantamento permanente para tentar ser mais efetivo do ponto de vista de comunicação, atendendo essas demandas sociais.</p>	<p>A fala evidencia uma compreensão aprofundada da <i>accountability</i> comunicacional como prática de escuta ativa, transparência e prestação de contas. Demonstra reconhecer que o diálogo com a sociedade deve ocorrer em múltiplas dimensões, desde o entendimento das demandas individuais até a divulgação de informações estratégicas e institucionais. Reafirma o papel da universidade como espaço de <i>accountability</i>, no qual a universidade não apenas informa, mas dialoga, responde e se adapta ao interesse público.</p>
	B	<p>“Eu acho que a nossa prática de <i>accountability</i> ainda pode ser bastante aperfeiçoada. A gente tem um portal da transparência inteiro e com muita coisa acessível ao cidadão. Mas eu sinto falta ainda de um <i>report</i>, de um relatório mais palatável para o grande público”.</p> <p>“Então a nossa gestão dessas informações, eu acho que a gente tem que aperfeiçoar para poder fazer melhor a <i>accountability</i>”.</p> <p>“Então a gente faz toda a nossa prestação de contas, só que eu vejo que ainda falta uma dimensão, primeiro de gestão de dados, dessa gestão de dados sobre essa produção de conhecimento. Acho que isso precisa estar melhor organizado. Acho que já melhorou muito porque a universidade tem tido um olhar cada vez mais atento para os rankings internacionais. E rankings internacionais cobram uma série de critérios que são muito claros, e a gente tem que ir atrás dessas informações. Mas acho que ainda tem uma dimensão de que a comunicação disso para o público pode ser aperfeiçoada”.</p>	<p>A fala revela uma percepção crítica e autocrítica sobre o estágio atual das práticas de <i>accountability</i> comunicacional na universidade. Embora reconheça avanços significativos na transparência institucional, como a manutenção de um portal acessível ao público e o cumprimento das obrigações legais de prestação de contas, identifica limitações da comunicação com o público geral.</p>
	C	<p>“Também reflexo da política institucional, ontem, ou anteontem a gente publicou a UFBA em números. Recentemente, o novo PAC, a gente publicou os números também do novo PAC. A Universidade fez uma reportagem. Então, a comunicação, ela não trabalha sozinha. A comunicação ampara e é amparada por uma política institucional”.</p>	<p>A fala evidencia uma compreensão integrada e institucional da <i>accountability</i>, em que a transparência e prestação de contas não são tarefas isoladas da comunicação, mas ações articuladas à política institucional da universidade. Essa perspectiva tende a reforçar a ideia de <i>accountability</i> como prática compartilhada, fortalecendo o diálogo, a legitimidade e a confiança social na instituição pública.</p>

2.3 Ataques institucionais, defesa comunicacional e vulnerabilidade algorítmica	A	<p>“O risco nessa visão conceitual que eu trabalho está associado à decisão, então, na verdade, existem perigos que podem se confirmar ou não em função da decisão que eu tomo e que podem gerar mais riscos. Então, quando você se dedica a se posicionar institucionalmente em mídias, em qualquer mídia, eu tenho que entender que o resultado disso é muito improvável. Primeiro, é improvável que todos tenham acesso àquilo que eu precisei dizer ou me programei para dizer; depois, é improvável que entendam o que eu disse e que estejam preparados para isso, e mesmo que tenham recebido e entendido, nada garante que aceitem, se posicionem. Isso também é muito ligado às influências todas das quais participam”.</p> <p>“As redes em geral, essas redes lideradas pelas big techs, e, por conta dos próprios algoritmos, criam bolhas, nas quais as pessoas, de alguma forma, se associam. Isso está ligado aos estudos limitados da comunicação. Se você fizer uma pesquisa da comunicação, lá na década de 40 e 50, Lazarsfeld e outros estudiosos, de alguma forma, já tinham nos sinalizado que as pessoas buscam, de alguma forma, se informar e consumir conteúdos que reforcem as suas concepções, crenças, visões, políticas ideológicas”.</p> <p>“E as mídias institucionais têm que primeiro cumprir um desafio de se posicionar institucionalmente, porque elas são os canais oficiais das instituições. Mas, ao mesmo tempo, por conta dessas improbabilidades, essas mídias não resolvem todas as questões ligadas à comunicação.</p> <p>“Tenho que responder a tudo necessariamente? Tenho que marcar posição e dizer: somos assim... Em algumas situações, sim. A gente precisa, até para desmistificar e desmentir, sobretudo, informações falsas ou porque tentam imputar crises assim. Como aconteceu, quando o próprio ministro dizia que as universidades públicas eram balbúrdias ou eram centros de consumo de drogas ou de espaços os mais diversos”.</p> <p>“Quando uma instituição dá uma curtida em um post polêmico, em alguma outra questão, ela também está se posicionando. Então esse é um cuidado que a gente tem trabalhado. Então, curtir, a gente curte; se faz uma matéria elogiosa para a universidade, a gente vai lá e curte. Mas, claro, que um comentário meio aleatório, a orientação, pelo menos que faço para minha equipe, é ter muito cuidado com isso. Porque não é o técnico; a pessoa que está posicionando é a instituição que está se posicionando com relação a isso”.</p> <p>“Então, a gente que acompanha isso sabe que as redes não são neutras”.</p> <p>“A gente sabe que está lidando e trabalha dentro desse contexto, sobre o qual a gente também não</p>	<p>A fala revela uma compreensão reflexiva e crítica da vulnerabilidade das instituições públicas no ambiente digital, especialmente diante dos riscos comunicacionais e de lógica algorítmica das plataformas. Reconhece a imprevisibilidade dos efeitos comunicativos e a não neutralidade das redes, enfatizando a necessidade de uma postura estratégica e cautelosa, pois cada posicionamento institucional, mesmo uma curtida, pode repercutir na imagem da universidade.</p> <p>A resposta destaca a influência das bolhas informacionais e da desinformação, fenômeno que reduz o alcance e a pluralidade do debate público. Reconhece a importância de fortalecer as mídias próprias das universidades, os portais institucionais, como espaços de transparência, credibilidade e autonomia comunicacional, contrapondo-se à dependência das big techs e à lógica da visibilidade imposta pelos algoritmos.</p> <p>Adota um posicionamento inspirado em Gramsci: “pessimista na inteligência e otimista na ação”. Expressa uma visão realista, mas também propositiva, defendendo a avaliação contínua das táticas de comunicação para serem éticas e consistentes, que promova a transparência e o enfrentamento da desinformação, mesmo diante de um cenário marcado por incertezas e pela vulnerabilidade algorítmica.</p>
---	---	---	--

	<p>tem muito controle. Por isso que eu sou ainda muito favorável que as instituições invistam nas suas próprias mídias”.</p> <p>“Mas eu dou hoje uma importância talvez maior aos portais institucionais que meio que ficaram esquecidos quando as redes começaram a ganhar visibilidade, mas os índices de acesso ao nosso portal são muito superiores ainda hoje ao que se tem ainda nas mídias sociais, mesmo com o número de seguidores que é representativo. É claro que você não compete com uma celebridade, mas você está lá presente. Então, eu sempre adotei um pensamento gramsciano que diz assim: “ser pessimista na inteligência e otimista na ação”.</p> <p>“Investir para fazer um trabalho de qualidade, que seja o mais efetivo no sentido da transparência, por facilitar para as pessoas o acesso àquela informação, porque a informação precisa ser efetivamente conhecida. E, claro, atuar de forma cada vez mais efetiva para, se não evitar plenamente, mas pelo menos competir com todos os esforços de desinformação que estão por aí e que tendem a crescer. Então eu não me iludo, dizendo assim: “vai mudar a legislação, a desinformação vai desaparecer”, não, ela sempre existiu, ela sempre foi uma pauta [...]”.</p>	
B	<p>“Há riscos de as plataformas ampliarem a vulnerabilidade, eu acho que, uma vez que você se expõe ao público, você está vulnerável, então sim. Mas também existe uma demanda social importante; a gente tinha uma expressão muito comum que era dizer que a universidade ficava ali entre muros. O campus é todo murado, então tem essa coisa dos muros da universidade, muros, muros e muros. As pessoas estão derrubando estes muros, temos cotas raciais hoje... Então, a gente tem uma demanda muito grande, as pessoas querem estar aqui. E a USP acaba sendo, até por ela ser hoje a número um no Brasil, nos rankings, ela é mais vidraça do que as demais até”.</p> <p>“Uma CPI não vem se não é uma demanda também da sociedade. Então tem uma demanda por transparência, então, por isso, a gente precisa estar presente nesses lugares. E, estando presente nesses lugares, a gente também vai estar mais vulnerável, aí a gente tem que se munir de um discurso que seja correto, de informação verdadeira, transparente, que dialogue com as pessoas, que responda com bastante clareza”.</p> <p>“Eu acho que as redes são uma parte disso, mas elas não respondem na integralidade. Eu acho que a gente tem que ter um conjunto de ações muito robusto. A gente também não pode ser refém das redes.</p> <p>“A gente tem estudos inteiros para dizer o quanto, na verdade, a gente trabalha de graça para as redes sociais. A gente trabalha de graça para o Facebook, Twitter, Meta, porque a gente</p>	<p>A fala evidencia que a exposição nas plataformas amplia a vulnerabilidade das universidades públicas, mas aponta que essa presença é necessária diante da demanda social por transparência e diálogo. O “rompimento dos muros da universidade” indica, neste contexto, o esforço de aproximação da sociedade e de tornar visível a relevância pública da instituição.</p> <p>A entrevista enfatiza a importância de uma comunicação responsável, pautada em informações verdadeiras e discursos consistentes, capazes de sustentar a credibilidade e a legitimidade da universidade diante de questionamentos e crises. Problematisa a dependência das big techs e reconhece a necessidade de uma estratégia comunicacional ampla e integrada, que vai além das redes sociais e inclui ações de relacionamento com a imprensa, órgãos públicos e fóruns de debate, fortalecendo a universidade como ator político e social ativo.</p> <p>A fala reconhece as potencialidades democráticas do uso das plataformas, bem como a vulnerabilidade algorítmica. E aponta para a</p>

	<p>não só dá a nossa atenção, a gente dá os nossos dados, e a gente produz conteúdo para eles gratuitamente. É muito problemático também que a gente se restrinja tão somente às redes sociais. A presença na imprensa é importante, dá entrevistas, diálogo com instituições públicas, com órgãos governamentais, participar de fóruns para discutir questões. Eu tenho professores, por exemplo, que estão fazendo pesquisa sobre desinformação, também estão na Câmara, no Senado, conversando nos grupos e colocando resultado dessas pesquisas, isso é super importante, isso precisa ser feito. Então, esse diálogo com atores que são chaves. A rede social é só uma parcela dessa comunicação”.</p> <p>“A gente tem que fazer todo um plano inteiro de comunicação e apostar em muitas outras formas de diálogo, porque a rede tem uma série de problemáticas, que é o que a gente tem lidado recentemente”.</p>	<p>necessidade de adotar múltiplas formas de diálogo.</p>
C	<p>“[...]há ameaças pessoais e institucionais. Eu acho que viver é ato político [...].</p> <p>“Então, o espaço das redes sociais, as boas vozes conseguem reverberar, os ruins também. É um campo político, assim como o cenário político. [...] As redes sociais não estão separadas da sociedade, assim como a universidade não está separada da sociedade. Então, é um espaço de arena social e é um espaço de lutas e batalhas pelo poder. Temos no YouTube, Instagram, etc. reproduções de muitos modos hegemônicos de vida, mas também temos modos periféricos de vida, para que eles apareçam e floresçam. Um passo importante da universidade, que teve amparo também na comunicação, o mestre de notório saber.</p> <p>“As plataformas são meios eficientes e eficazes para aproximar a universidade da sociedade, mas não só. [...] A sociedade tem que falar que universidade ela deseja para si. Temos um país que precisa pensar em uma política de Estado para a nação, e isso passa pela universidade, pelo fortalecimento da educação fundamental, básica, superior, de valorização do lugar de onde se faz ciência no Brasil.</p> <p>“O congresso UFBA, que é o maior evento da universidade [...], a gente fez uns vídeos do congresso em si, e tem um projeto ‘UFBA mostra a sua cara’ que leva estudantes do ensino médio e fundamental para a UFBA, para eles conhecerem a UFBA”.</p> <p>“Nós temos, apesar de todos os ataques, nós temos uma história institucional e de pessoas, de educação e de produção de ciência, que, apesar dos ataques que nos ferem, eles não nos destroem. E a comunicação consegue, com seus esforços, com sua estrutura reduzida, ainda ter um grande material para trabalhar a favor da universidade. A universidade ideal não se constrói em separação da sociedade”.</p>	<p>A fala compreende as redes sociais digitais como arenas políticas e espaços de disputa simbólica, onde as vozes hegemônicas e periféricas coexistem e se confrontam. Apesar de as plataformas de mídias sociais reproduzirem desigualdades e riscos, como os ataques pessoais e institucionais, também oferecem oportunidade de visibilidade, resistência e aproximação com a sociedade. Projetos desenvolvidos como o “Congresso UFBA” e o “UFBA mostra a sua cara” são exemplos de práticas comunicacionais que estreitam os vínculos entre a universidade e a sociedade.</p> <p>A resposta reconhece a comunicação com uma ferramenta de resistência e reconstrução simbólica, sustentando o papel democrático e social da universidade frente às vulnerabilidades do ambiente digital e aos embates políticos contemporâneos.</p>

2.4 Diálogo com a sociedade	A	<p>“O que nós pretendemos agora, daqui para frente, é ter uma clareza de atuar, de utilizar e se apropriar dessas mídias, porque elas são reais, não dá para ir contra. Eu posso até ser contra os donos das mídias e as suas intenções, mas não dá para estar fora desses espaços, porque, senão, você não dialoga com quem você precisa. Você tem que estar onde o teu público está, e, se eles estão nas redes, é com eles que a gente tem que dialogar”.</p> <p>“E é isso que a gente está pleiteando e defendendo, que é a existência de uma política de comunicação, com diretrizes de comunicação específica para cada grande segmento de público, porque, mais do que trabalhar com a ótica das mídias, o que a gente quer fazer, e pelo menos é o que eu imagino que seria o ideal a ser feito, é pensar estratégias de comunicação público a público”.</p> <p>“Então a gente tem que saber primeiro o que o público quer, o que o público consome. Claro, não só para manter o padrão de consumo deles, porque uma universidade é, por eminência, criadora, renovadora de ideias, de pensamento”.</p> <p>“Então a gente tem, claro, uma capacidade de introduzir coisas novas, de fazer até projetos novos, pensar mídias, possibilidades alternativas, potencializar essas coisas”.</p>	<p>A fala reconhece o diálogo com a sociedade como um princípio fundamental da comunicação pública universitária e destaca que, às mídias digitais, apesar de controladas por grandes corporações, são espaços incontornáveis de interação social. Estar presente nas redes é condição necessária para manter o vínculo entre universidade e sociedade. A proposta de uma política de comunicação com diretrizes específicas para diferentes públicos revela uma compreensão de comunicação segmentada e relacional, que busca atender às demandas informacionais de forma estratégica, valorizando o papel transformador da universidade, estimulando o pensamento crítico, a inovação e a produção de novas ideias.</p>
	B	<p>“[...] Então, lá a gente tem presença, a gente publica todos os dias, a gente traz conteúdo, como aquilo que já comentei das estratégias. Eu tenho resultados disso, mas, se disser para você que eu consigo calcular o impacto disso, eu não consigo”.</p> <p>“Por exemplo, um dado que a gente percebe, que é o fato de a pessoa estar na rede social, não necessariamente significa que eu vou ter mais gente acessando o meu site, porque hoje a pessoa está tão imersa ali naquela própria rede que ela não sai dali. E mesmo os índices de atenção também são muito baixos. Às vezes, se eu conseguir segurar a pessoa por uma imagem, é muito. Mesmo o pesquisador, às vezes, se trai, não termina de ler a mensagem, então tem uma série de desafios ali. Então a questão de impacto é um desafio muito grande para nós. Eu diria que a gente está lá, está presente, a gente atende e divulga, mas calcular o impacto é um ponto muito crítico ainda”.</p>	<p>A fala reconhece o esforço contínuo da universidade de manter presença ativa nas redes sociais como forma de diálogo com a sociedade, mas aponta limites significativos na mensuração do impacto real dessa comunicação. A resposta evidencia que o diálogo mediado pelas plataformas é mais aparente do que efetivo, marcado por restrições algorítmicas e comportamentos que dificultam a construção de vínculos mais profundos com a sociedade.</p>
	C	<p>“Queira ou não, a universidade pública, a UFBA e outras instituições de ensino público são construídas como espaço de afeto daquela cidade, daquela comunidade. O que a gente faz é buscando informar o que a universidade faz, não necessariamente apenas para a sua comunidade interna”.</p> <p>“Só que a comunicação científica, o que a universidade faz de extensão, coisas que a gente sabe que têm um impacto dentro da universidade para além da universidade, aí nisso, a gente vai e</p>	<p>A resposta destaca que a universidade pública tem um vínculo afetivo e simbólico com a comunidade à qual está inserida. A comunicação institucional busca ampliar esse laço ao divulgar ações que ultrapassam os muros universitários, pesquisas e extensão. Evidencia uma comunicação com base em critérios jornalísticos, valorizando a relevância social das</p>

		trabalha a notícia. A notícia com valores jornalísticos: o que é, quando, onde e por quê? Por que isso é interessante? Por que essa pesquisa é interessante? Essa pesquisa alcança quem? Essa pesquisa beneficia quem? Quais são os espaços que essa pesquisa ainda pode desenhar? Então, depende da publicação; o nosso foco é a comunidade interna e externa”.	informações e o impacto que geram para os públicos internos e externos. O diálogo com a sociedade é entendido como um processo de mediação responsável, pautado pela transparência e pelo compromisso com o interesse público.
3.1 Aprendizados e mudanças nas práticas comunicacionais	A	“O principal aprendizado é que essas mídias, ao permitirem curtir, compartilhar, comentar e tudo mais, abriram um potencial de tentarmos compreender melhor quem interage conosco. Por exemplo, hoje se fez uma publicação em que a demanda foi bolsas. De repente, você diz: "Opa! Precisamos publicar alguma coisa que esclareça essa questão de bolsa”. Então, é um canal que permite receber de volta da sociedade, quase que instantaneamente, o feedback daquilo que está sendo dito, se as pessoas estão entendendo, se estão desentendendo, se houve ali uma confusão, se precisa de mais complemento e tal, é algo que essas mídias sociais digitais permitem por conta disso”.	A fala evidencia que as plataformas digitais transformaram a comunicação universitária em um processo mais interativo e responsivo. Compreende-se que o aprendizado reside na compreensão de que a interação digital é também uma forma de pesquisa social, capaz de orientar decisões comunicacionais mais alinhadas às demandas e percepções da sociedade.
	B	<p>“Uma das coisas que a gente aprendeu que é superimportante é... A rede social não é só um canal de transmissão de informação, não é uma extensão do meu newsletter ou do meu site ou do meu jornal, ele não está lá só para reproduzir o que as outras mídias trazem, é um canal de interação”.</p> <p>“Então a gente aprendeu que esse é um lugar para falar com pessoas e que as pessoas têm para falar conosco”.</p> <p>“Um outro aprendizado que a gente tem é da importância de um planejamento mesmo, de postagem, de conteúdo, de linguagem. Por exemplo, discussões que nós temos hoje, se eu quero falar sobre uma pesquisa, eu quero que mais pessoas saibam sobre essa pesquisa. De que maneira eu faço isso? A terminologia? Como eu supero essa comunicação mais acadêmica? Tem todos os desafios de linguagem, de que a gente tenta trabalhar, de ser uma linguagem simples, uma linguagem neutra, uma linguagem acessível a um grupo grande de pessoas”.</p> <p>“O jeito que eu falo no Instagram pode ser diferente do jeito que eu falo no LinkedIn, pode ser um jeito diferente do Twitter. Existem os desafios de linguagem que a gente tem, que são muito importantes”.</p> <p>“Temos um código de ética dentro da USP, em um código de ética maior. Então, como a gente orienta essas condutas, como a gente trabalha isso nas redes, aquilo que não tem contexto, aquilo que chega a ser o mais agressivo. Mas também é isso: a crítica é uma coisa, o comentário agressivo é outra. A crítica a gente responde; o comentário que traz uma mensagem ali que está em desacordo com o nosso código de ética, aí, sim, a gente trata de forma diferente”.</p>	A fala destaca um processo de amadurecimento institucional na gestão de redes, evidenciando uma transição da lógica informativa para a lógica interativa. As mídias sociais passam a ser compreendidas como um espaço de diálogo, escuta e construção relacional com os diferentes públicos. Aponta, também, ao aprendizado da necessidade de um planejamento estratégico que defina a linguagem adequada e diversidade de abordagens, conforme as plataformas e atenção às questões éticas e comportamentais nos âmbitos digitais. A fala evidencia uma mudança de postura, a comunicação busca ser menos reativa e mais propositiva, priorizando um diálogo construtivo, uma mediação responsável e uma comunicação acessível e democrática.

		<p>“Esse é todo um aprendizado para a gente parar de ser tão reativo e tentar ser mais propositivo”.</p>	
	C	<p>“Sobretudo na parte visual, a gente não tinha na assessoria de comunicação ninguém de design, só que no mundo de hoje, você não ter alguém para pensar visualmente a informação nos colocava para trás [...]. Era uma preocupação visual sobre o que a gente está produzindo; eu acho que isso foi um importante avanço”.</p> <p>“E eu vou te falar também sobre pessoas, como a comunicação agregou primeiro com um designer e depois com o segundo designer, entregou muito valor à construção da narrativa da universidade”.</p> <p>“Então ter pessoas ativas engajadas, aí tem a força da equipe, e uma força de uma equipe muito ativa. Sou uma pessoa muito abençoada pela equipe com a qual a gente trabalha, porque são pessoas muito comprometidas e esse comprometimento reflete na comunicação da universidade”.</p>	<p>A fala evidencia o reconhecimento da importância da dimensão visual na comunicação contemporânea, especialmente nas redes sociais, onde a linguagem imagética é determinante para o engajamento e para a construção de sentidos.</p> <p>Indica que o aprendizado está baseado na compreensão de que uma comunicação universitária eficaz depende tanto da qualidade estética e visual dos conteúdos quanto do trabalho colaborativo e engajado da equipe, apontando que profissionalização, valorização de competências específicas e fortalecimento do capital humano são pilares para a melhoria de práticas comunicacionais.</p>
3.2 Barreiras internas e externas à comunicação democrática e dialógica	A	<p>“quando você não tem uma política clara, definida, ou um posicionamento institucional definido, é claro que você vai ter mais riscos, vai criar mais riscos a cada decisão que você faça de publicar. Então você tem que ter critérios muito claros”.</p> <p>“Alguém fez lá uma piadinha. Merece resposta? Não! Não merece resposta, então a gente deixa para lá, e aquilo vai se perder lá no feed, lá na timeline, então ninguém vai repercutir. Agora, se um assunto foi demandado e gerou uma repercussão e aquilo começou a ganhar disposição e alguns entram lá com desinformação e tal. Eu tenho ali um parâmetro para saber. Eu tenho que saber claramente, tendo um posicionamento institucional e critérios para lidar com essas questões; esse é um desafio. Um outro desafio é ter uma equipe competente para lidar com isso”.</p> <p>“E uma questão que eu reforço sempre é investir muito e permanentemente em pesquisa. A gente fala muito de pesquisa de métricas, métricas são importantes, mas tem uma dimensão qualitativa dentro desse processo que as métricas não cobrem necessariamente e que precisam estar permanentemente sendo acompanhadas”.</p> <p>“a gente tem uma rede das universidades, que é Colégio de Gestores de Comunicação das Universidades Federais (COGECOM) da Andifes, tem uma rede ligada às universidades, ao MEC também, que aí envolve os IFs também. E a gente está vendo umas coisas muito legais que estão sendo feitas por aí afora, são experiências, né?”.</p>	<p>A fala evidencia que a ausência de uma política institucional clara de comunicação constitui uma barreira central ao estabelecimento de práticas comunicacionais democráticas e coerentes. Sem diretrizes definidas, cada decisão de publicar envolve riscos aumentados, tornando o processo comunicacional mais vulnerável a interpretações equivocadas, conflitos e repercussões negativas.</p> <p>A resposta aponta para a necessidade de uma equipe competente e preparada para lidar com cenários de crise. E chama a atenção para a importância de investir em pesquisa, incluindo análises qualitativas, e também para a necessidade de se estabelecer redes colaborativas interinstitucionais.</p>
	B	<p>“A gente tem algumas barreiras internas; eu acho que a nossa própria estrutura interna é muito grande. Então a nossa autogestão tem que melhorar, assim como a questão dos nossos processos internos em todos os sentidos, assim,</p>	<p>A fala evidencia que a comunicação institucional enfrenta barreiras estruturais internas e desafios externos ligados ao ecossistema digital. Internamente, a complexidade</p>

	<p>administrativo, financeiro, acadêmico, comunicacional, são todas as questões dentro de uma instituição pública e de uma instituição muito grande [...]”.</p> <p>“A universidade vem avançando, mas precisa avançar bastante ainda neste sentido. Então a gente tem essa questão de gestão de dados que precisa ser trabalhada. Como eu faço a comunicação institucional, de transparência, de <i>accountability</i>? Meu portal da transparência precisa ser mais do que só um repositório de dados; ele precisa trazer relatórios mais específicos”.</p> <p>“Nas redes, a gente precisa ter mais colab, mais colaboração, trabalhar mais juntos. Às vezes poderia ter menos perfis, conseguir centralizar isso melhor seria mais interessante; a comunicação ficaria mais potente nesse ponto”.</p> <p>“A gente tem ainda um desafio que está sendo a cada dia mais superado, que é realmente essa barreira da comunicação do pesquisador com o público externo; ele procura cada vez mais esse diálogo, até porque ele vê muito a desinformação”.</p> <p>“Então algo vem se transformando, mas, por outro lado, a gente tem a barreira do tempo. Todos eles reclamam por falta de tempo e é muito comum essa reclamação. Eu tenho que publicar artigo, eu tenho que fazer pesquisa, eu tenho que dar aula, preencher relatórios, dar tantos pareceres, etc. Eu tenho 300 e-mails na minha caixa e eu não consigo dar conta de tudo e eu ainda tenho que fazer”.</p> <p>“Desafios externos, realmente essa questão das plataformas digitais, será que a gente não consegue formas de dialogar com a sociedade para além dessa comunicação dentro de plataformas que já têm um formato tão específico, rígido e um alcance tão limitado, com todas as problemáticas que elas têm?”</p> <p>“A questão da regulação das plataformas, eu tenho um grupo grande de pesquisadores que falam sobre regulação de plataformas, todos eles favoráveis à regulamentação, dizendo que não dá para ficar do jeito que está, porque é terreno para desinformação, é muito claro isso. Então, se você não tiver algum tipo de regulação, a desinformação corre solta. Então, a gente está num ambiente muito desregulado”.</p> <p>“Então, a gente precisa de parceiro, e parceiro robusto, e parceiros que, como nós, defendem valores como os nossos”.</p>	<p>organizacional da universidade, seus processos burocráticos e a ausência de uma gestão integrada de dados dificultam a fluidez da comunicação e a prática da <i>accountability</i> de forma acessível e significativa. A multiplicidade de perfis institucionais nas redes e a falta de coordenação entre eles fragmentam a comunicação e reduzem a sua potência. Existe uma barreira cultural entre os pesquisadores e públicos externos, embora venha diminuindo, sobretudo com a necessidade de combater a desinformação. Contudo, aponta ainda para a barreira do tempo – diante das múltiplas demandas acadêmicas.</p> <p>A fala evidencia barreiras externas, como as limitações impostas pelas plataformas digitais, ambientes regulados por algoritmos com alcance restrito e risco premente de desinformação. A fala reforça a necessidade de regulação das plataformas e de construção de parcerias alinhadas aos valores da universidade, para fortalecer a comunicação pública para além desses ambientes.</p>
C	<p>“Eu acho que nós estamos sendo efetivos na medida em que a gente está conseguindo comunicar o que a gente deseja comunicar, o que é prioritário comunicar”.</p> <p>“A comunicação chega ao público. Todo mundo fica sabendo. Como a gente tem pessoas de unidades acadêmicas diferentes, que trabalham</p>	<p>A fala evidencia que a comunicação universitária é efetiva quando consegue atingir seus públicos com clareza e prioridade. Reconhece que essa eficácia está condicionada à lógica algorítmica, que influencia na visibilidade dos conteúdos. Assim, é necessário que a</p>

		<p>em diferentes unidades acadêmicas, a gente sabe que isso chegou”.</p> <p>“Pelo Instagram, a gente consegue ver quem é inscrito e qual o público que não é inscrito, e tem um alcance de pessoas não inscritas, então eu acho que a comunicação chega ao público”.</p> <p>“Tem as limitações do algoritmo, a gente tenta estrategicamente trabalhar com o algoritmo [...] Então, a gente usa estratégias para trabalhar com o algoritmo, reconhecendo que este algoritmo está em constante mudança”.</p> <p>“Eu vou te falar, uma coisa que é bem da nossa geração, que a gente está nessa coisa de mudança de sistema, e o povo, “ah, não vai ter matrícula.” Você vê que é uma zoada, tem uma questão de ansiedade também, eu acho que é um reflexo da sociedade. No meu tempo, já tinha internet, Facebook, etc., que, se eu não tivesse resposta imediata, a resposta ia vir; a universidade tinha até x dias para informar isso. Agora tudo é imediato; se tem um problema, começa a fazer um terrorismo ali virtual, fruto das ansiedades e medos que, enfim, não ajudam na comunicação”.</p>	<p>comunicação se adapte continuamente às mudanças algorítmicas, utilizando táticas<sup>19</sup> específicas para ampliar o alcance.</p> <p>A análise revela também o desafio sociocultural contemporâneo marcado pelo imediatismo, ansiedade e pressão por respostas rápidas. Isso exige estratégias bem definidas e sensibilidade frente às dinâmicas emocionais da sociedade conectada.</p>
3.3 Papel das mídias sociais em cenários de crise	A	<p>“A importância de se ter política de comunicação, estratégias, de agir de forma planejada, pensada e tentando ao máximo se antecipar aos fatos para não ficar a reboque. Os grandes problemas das assessorias às vezes é que se fica a reboque. Vem o reboque da crise, eu vou lá e corro atrás, vou respondendo e fazendo. Eu vou estar sempre respondendo e nunca pautando, posicionando e antecipando”.</p> <p>“Nós temos clara a produção científica, e aí tem uma outra questão para ser discutida sempre, que é a relação com o jornalismo científico ou divulgação científica, a dificuldade que é de você envolver, comprometer, engajar os pesquisadores para serem também agentes de comunicação junto às mídias, à sociedade. Isso já está até um pouco mais facilitado, porque as próprias agências de fomento já vêm exigindo nos projetos de pesquisa que o pesquisador já monte um plano de divulgação, e isso tem ajudado, facilitado um pouco esse trabalho”.</p> <p>“Então as universidades produzem conhecimento, produzem serviços, elas formam pessoas qualificadas, elas podem e desenvolvem iniciativas ligadas à área da inovação, criação de produtos, criação de metodologias de tecnologia social, e que gera sim impacto, seja um impacto mais específico, restrito, específico a um campo, mas pode gerar um grande impacto como mudanças de comportamento. Isso é colocar a universidade na vanguarda, e as universidades têm esse potencial”.</p>	<p>A fala evidencia que, em contextos de crise, o papel das mídias sociais digitais é estratégico, mas não pode ser isolado ou improvisado. Para cumprir o seu potencial, é necessário que a instituição tenha uma política de comunicação clara, planejamento contínuo e capacidade de antecipação. É necessário se posicionar previamente, pois a crise agrava quando a comunicação acontece apenas de forma reativa.</p> <p>Destaca que a comunicação universitária conta com uma base robusta de produção científica e atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação que sustentam positivamente a comunicação institucional por meio do impacto social, o que “coloca a universidade na vanguarda”.</p> <p>Reconhece as mídias sociais como canais complementares e não centrais no processo comunicativo. Sua utilização depende das big techs, opacidade algorítmica, instabilidade, riscos de censura, invasão ou suspensão de perfis. Embora amplie o alcance e diálogo, não garante autonomia comunica-</p>

<sup>19</sup> Embora, em alguns momentos, o termo estratégia seja empregado no sentido de tática, é importante distinguir ambos. Para Certeau (1998), a estratégia refere-se ao cálculo das relações de força a partir de um lugar próprio de poder, enquanto a tática diz respeito a práticas situacionais, sem controle sobre o tempo ou o espaço, baseadas na astúcia e na apropriação dos elementos disponíveis.

	<p>“Então, nesse sentido, eu vejo que a comunicação, se ela está ancorada nessa base universitária, tem um potencial enorme de trabalho”.</p> <p>“Agora, especificamente as mídias digitais, elas sim [...], apesar das restrições, dos algoritmos, das próprias políticas associadas às grandes criadoras e mantenedoras das redes, que são as big techs. Essa é uma relação complexa, nós somos clientes deles e, como clientes, temos que saber que somos clientes que demandamos o alcance a outras pessoas e tudo mais”.</p> <p>“Você não pode mudar uma política, mas, quando você assina o termo de compromisso, que tem lá naquelas letrinhas pequenas, eles podem fazer o que quiserem com os algoritmos a qualquer momento. Então a gente concorda que esse é um dos problemas e que é um dos complicadores para que a gente tenha essa comunicação mais pública, mais efetiva. Sem falar que essas grandes plataformas também estão suscetíveis às ingerências, por exemplo, quando a rede é responsabilizada como aconteceu com WhatsApp, com o X, decisões judiciais as tiraram do ar, então você imagina se eu dependo daquilo para comunicar”.</p> <p>“Eu vejo basicamente essas mídias como canais complementares ao ecossistema de mídias que uma organização precisa ter, não pode depender só delas, porque, no dia em que você depender e ela sair do ar, você vai estar literalmente travado, você sai do ar literalmente. E, claro, também pautado pela questão da censura, pela questão dos termos, o que pode ser feito, o risco de os perfis serem invadidos. Tem todas as questões que são ligadas à própria segurança da informação da tecnologia que estão afetadas e que, infelizmente, não estão sob a sua guarda”.</p>	<p>cional. Em cenários de crise, depender unicamente dessas plataformas pode levar à fragilidade. Assim, a comunicação nas mídias sociais digitais precisa estar inserida em um ecossistema comunicacional mais amplo, planejado e institucionalmente apoiado. Que não tenha uma dependência exclusiva delas, reconhecendo tanto o potencial de alcance quanto suas limitações estruturais, tecnológicas e políticas.</p>
B	<p>“A gente cobriu bastante coisa, eu acho que a gente teve um papel importante de ser uma voz, principalmente para aquelas pessoas que gostariam de ouvir o outro lado também da <i>fake news</i>. Então a gente estava lá, estava disponível. A gente precisa estar lá, precisa estar disponível, porque se a gente não estivesse lá, o estrago seria muito maior”.</p> <p>“Eu acho que a gente tem um trabalho no dia a dia, que a gente faz com colegas jornalistas que estão buscando uma fonte que seja mais confiável dentro daquele mar de informações que eles recebem todos os dias. E a gente tem experiências interessantes, criativas, também dentro da própria rede”.</p> <p>“E também essa questão de como a rede nos traz um pouco do que está acontecendo no mundo. Para a gente sair do muro, então a rede social ajuda a gente a olhar por cima do muro, um pouco do que está acontecendo, qual que é o fenômeno”.</p>	<p>A fala destaca que, em situações de crise e circulação de desinformação, a presença ativa da universidade nas mídias sociais é fundamental para oferecer uma voz institucional confiável. As mídias sociais digitais se apresentam como um espaço alternativo para contrapor as desinformações e reduzir danos comunicacionais que seriam maiores se a instituição não tivesse presente. Aponta também que a comunicação nessas mídias pode fortalecer o diálogo com jornalistas e veículos de imprensa, contribuindo para a circulação de informações qualificadas. Além disso, funcionam como um termômetro social, permitindo à universidade “olhar por cima do muro”, perce-</p>

	<p>“Porque é natural que em algumas coisas a gente esteja na vanguarda, na pesquisa, mas tem coisas que está correndo atrás e tentando entender os fenômenos do hoje. Então eu acho que tudo isso é muito importante, a nossa presença. Eu defendo que a gente tenha essa presença, que a gente dedique esse tempo para tratar de redes sociais mesmo, porque elas são importantes, são uma parte significativa do tempo das pessoas. As pessoas têm um tempo que ficam ali. Então eu acho que a gente tem que estar junto como instituição, tem que ocupar esses lugares também”.</p>	<p>ber debates, demandas e fenômenos emergentes. Assim, é necessário que a universidade ocupe esses espaços, pois é onde as pessoas passam boa parte do seu tempo.</p>
C	<p>“Eu acho que o papel da comunicação nas mídias sociais não está separado da universidade, tanto no campo do concreto da sala de aula, do programa de extensão, de pesquisa, do laboratório, também dessa universidade que se constrói também nas redes sociais, que media redes que são compartilhadas no cenário universitário, da matrícula, da gestão, da cultura organizacional, é um mundo que está imbricado”.</p> <p>“É uma comunicação institucional que não está separada da instituição. Então, para eu ter uma comunicação forte, eu tenho que ter uma instituição forte, eu tenho que ter uma instituição atuante, uma instituição que faz pesquisa, e é o que a universidade pública faz, ela faz pesquisa”.</p> <p>“[...] também tem esse empenho de fortalecer a universidade, que infelizmente encontra limitação no campo do orçamento, o orçamento das universidades federais”.</p> <p>“Vale ressaltar que o impulsionamento nas redes é de forma orgânica, a gente nunca colocou um real, nunca, nunca”.</p> <p>“Uma questão importante na universidade é o sistema de cotas. A universidade era para os privilegiados, pessoas que tinham acesso a uma boa educação, uma pessoa com boa condição financeira. E com o sistema de cotas, nós temos outros povos ali representados, outras raças, outras etnias, e isso traz incômodos, sobretudo incômodo a pessoas que baseiam suas vidas em meritocracia, no discurso da meritocracia, que não é suficiente para a gente abarcar as profundas desigualdades que esse país tem. Então, eu vejo um elo entre esses ataques e o sistema de cotas. O reconhecimento de outras ciências que não apenas as ciências duras, porque parece que no Brasil as humanidades não são ciências, e as humanidades são ciências também, é produção de conhecimento. Então, é isso, é um mundo a se pensar, a se observar”.</p>	<p>A fala evidencia que a comunicação realizada nas mídias sociais é extensão direta da própria universidade, não podendo ser compreendida como algo separado da sala de aula, da pesquisa, da extensão ou da cultura da instituição.</p> <p>Aponta que as redes funcionam como espaço de materialização pública da instituição, onde sua identidade, suas práticas e seus valores são continuamente apresentados. E ressalta que, para uma comunicação forte, é necessário que a instituição também seja forte. Contudo, mostra que o orçamento das universidades é um fator que limita o fortalecimento destas instituições.</p> <p>A fala evidencia que as mídias sociais, em cenários de crise, são um espaço onde a universidade se mostra, se defende e se afirma enquanto instituição pública, produtora de ciência e promotora da diversidade, enfrentando limitações estruturais e disputas ideológicas por reconhecimento e legitimidade.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2025)

## APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

#### **Título da pesquisa:**

Comunicação democrática e *accountability*: o uso de mídias sociais digitais por universidades públicas brasileiras em contextos de crise institucional (2019–2022)

#### **Pesquisadora responsável:**

Andréia de Almeida Marques

Email: andreaamarques12@gmail.com; Telefone: (77)991259941

Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília

#### **Objetivo da pesquisa:**

Identificar como as universidades públicas no Brasil utilizam as plataformas de mídias sociais digitais para se comunicar com a sociedade, especialmente em contextos de desafios institucionais, promovendo engajamento, *accountability* e fortalecimento democrático.

#### **Procedimentos da entrevista:**

Você está sendo convidado(a) a participar de uma entrevista, com duração estimada de 30 a 60 minutos. A entrevista poderá ser realizada por videoconferência (Google Meet/Zoom). As perguntas abordarão temas relacionados às estratégias de comunicação institucional adotadas por sua universidade nas plataformas digitais, especialmente no período de 2019 a 2022, durante situações de crise ou de necessidade de mobilização social.

#### **Gravação:**

Com o seu consentimento, a entrevista será gravada em áudio para fins exclusivos de transcrição e análise dos dados. Após a transcrição, os arquivos de áudio serão armazenados de forma segura e posteriormente excluídos.

#### **Garantia de sigilo e anonimato:**

Todos os dados obtidos serão tratados com confidencialidade. As informações coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e científicos. Na análise dos resultados, o nome da instituição poderá ser identificado, pois faz parte do objeto da pesquisa, mas os nomes dos(as) entrevistados(as) serão preservados.

#### **Voluntariedade:**

Sua participação é totalmente voluntária. Você pode recusar-se a participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem que haja qualquer prejuízo para você.

**Esclarecimentos:**

Caso tenha dúvidas sobre esta pesquisa ou queira mais informações, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável através do e-mail indicado acima.

**Declaração de Consentimento**

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos, procedimentos e benefícios desta pesquisa. Autorizo a gravação da entrevista e concordo em participar de forma voluntária.

**Sim, autorizo a gravação da entrevista.**

**Não autorizo a gravação da entrevista.**

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Horário: \_\_\_\_\_

Nome do/da entrevistado(a):

\_\_\_\_\_

Assinatura do/da entrevistado(a):

\_\_\_\_\_

Assinatura da pesquisadora

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

<b>Entrevistado: A</b>	<b>Data da entrevista: 15/08/2025</b>	<b>Tempo de gravação: 1 h 7 min</b>
<b>Entrevistado: B</b>	<b>Data da entrevista: 17/09/2025</b>	<b>Tempo de gravação: 1 h 3 min</b>
<b>Entrevistado: C</b>	<b>Data da entrevista: 02/10/2025</b>	<b>Tempo de gravação: 1 h 4 min</b>

**Tópico 1 - Estratégias e desafios na comunicação das universidades nas plataformas de mídias sociais**

**1 - Pesquisadora:** A Universidade tem implementada uma política de comunicação? Quais são os principais objetivos ou estratégias que orientam o uso das plataformas de mídias sociais pela universidade? Quais as principais plataformas de mídias digitais são utilizadas? Existe a priorização de uma plataforma em relação à outra?

**Entrevistado A:** A universidade ainda não tem aprovada uma política de comunicação; está em processo de construção. Há pouco mais de um ano chegou a haver uma minuta, uma proposta, depois de um grupo ter trabalhado com todo um processo de levantamento de informações, associado a um planejamento, mas não avançou. Agora a reitoria atual chegou a criar uma comissão; ela deve reformatar essa comissão. E a gente espera que, em prazo curto, até o final deste ano, se possível, tenhamos já uma política efetivamente aprovada e legitimada, principalmente dentro da universidade.

Com relação às mídias digitais, a universidade foi entrando basicamente como quase todas as organizações têm feito, não necessariamente por modismo, mas por estar e abrir canais de interação e também de divulgação, junto aos segmentos mais diversos da universidade. Então, como a instituição começou com isso: com um perfil no Facebook, controlado e dirigido pela SECOM, e também no Twitter, agora X. Eram essas as duas redes principais em que estava presente. Em seguida, a universidade também aderiu ao Instagram, que se revelou a rede social com maior penetração, especialmente entre o público de estudantes.

Estamos estudando e avaliando a possibilidade de nos inserirmos no TikTok e nos Shorts do YouTube. Hoje, uma das questões que precisamos sempre ver e avaliar, falando dos perfis oficiais, como toda universidade tem essa mesma característica, as universidades são espaços super plurais com relação a unidades, grupos de pesquisa, centros de pesquisa, os próprios perfis pessoais de professores, perfis de disciplinas, perfis de projetos de extensão, entre outros projetos que buscam ter o contato direto com os seus públicos também. Esses outros perfis, de alguma forma, sobre eles não há uma ingerência por parte da Secretaria de

Comunicação, mas nós temos buscado, e essa é uma expectativa nossa, integrarmos esses canais todos, todos esses perfis, sobretudo no Instagram e no Facebook principalmente, as ações e as políticas também de comunicação da universidade. Não para induzir como fazer e o que fazer, mas basicamente para buscar capilaridade no alcance, nas coberturas e também apoio, na constituição como uma rede. Por exemplo, nós estamos na universidade, numa greve que já vai chegar a cinco meses, a greve dos técnicos, e que tem afetado sobremaneira também a atuação profissional da área de comunicação.

Nós temos recorrido e usado muito os processos de compartilhamento, colaboração com as unidades, porque eles publicam nos seus espaços, nós temos pedido a abertura de colaboração, e eles também pedem, para que a gente, pelo menos no Instagram, nos stories, nessas outras vertentes, a gente possa de alguma forma dar vazão ao que está acontecendo na universidade, porque mesmo em greve, a universidade não parou. Estamos agora no dia 18, iniciando as aulas. Temos, claro, alguns problemas em algumas áreas, mas as atividades continuam. Por exemplo, na próxima semana vamos ter atividades de acolhidas com os estudantes, atividades culturais, atividades científicas, acadêmicas, eventos. Hoje mesmo, a universidade abriu oficialmente todas as ações previstas no agosto lilás, e nós vamos ter isso sistematicamente, ou seja, a universidade não para. Isso é característica da pujança mesmo de todo o perfil universitário.

Sobre onde nós estamos, eu citei aqui o Facebook, o X. Desde o período da pandemia, se não me engano, a SECOM parou de atualizar o perfil oficial da universidade no X, é um capital que ainda não nos abandonou. Nós tínhamos em torno de 122 mil e hoje estamos com 117 mil, mas algumas pessoas vão desistindo, porque não têm atualização, vão se afastando, mas é algo que nós estamos pensando também em retomar, porque o X e outros perfis, por exemplo, nós temos um perfil no Bluesky que também foi criado, mas não chegou a ser utilizado. O fato de não utilizar não necessariamente gerou engajamento e seguidores. Temos 191 mil seguidores no Instagram e 121 mil no Facebook. No YouTube, tem o perfil das unidades e o perfil oficial é o UnB TV, que trabalha com transmissões ao vivo e também compartilha programas, documentários e produções. Hoje, tem 82 mil inscritos. Por conta da greve, a UnB TV também está bastante prejudicada na sua produção atual.

**Entrevistado B:** A USP é uma instituição muito grande que vai se subdividindo em institutos, faculdades, centros de estudos, enfim. A gente tem um órgão central de comunicação, de superintendência de comunicação social, e ela, digamos, faz a gestão das mídias que são USP ou USP online. A gente tem o jornal da USP também. Então, são algumas mais centrais assim. E aí as unidades de ensino também, porque a demanda de divulgação da produção

acadêmica é muito alta. As unidades de ensino, como o exemplo da ECA, também acabam tendo as suas próprias ferramentas, instrumentos, planejamentos ali de comunicação. Então, acho que nos últimos anos tem havido um esforço de fazer isso de uma forma mais coletiva. Isso naturalmente acaba tendo uma certa descentralização dessa comunicação. Para além dos institutos, a gente tem os grupos de pesquisa que criam os seus perfis em redes sociais, é muito natural, cria um website, esse tipo de coisa, às vezes o próprio docente, pesquisador, acaba ele também sendo uma pessoa muito ativa, engajada nas redes. E, a isso, a gente vai criando ali uma série de canais de comunicação.

O que eu posso dizer é que, nos últimos anos tem um esforço vindo da superintendência de comunicação de fazer isso de uma forma mais centralizada, no sentido de não tirar a autonomia desses grupos, porque a gente tem muitos profissionais de comunicação espalhados pela USP e instituições, então cada um mantendo suas características, mas tentando instruir e pensar coletivamente nessa comunicação.

A gente tem hoje um grupo de trabalho chamado IntegraCom, que reúne profissionais de comunicação. Nós temos encontros, oficinas, treinamentos conjuntos. E, ano passado, o IntegraCom criou grupos de trabalho para pensar em guias e manuais de boas práticas de diversos temas. Por exemplo, estive envolvida no GT de boas práticas de redes sociais e no GT de indicadores de comunicação, de performance de comunicação. Mas a gente teve grupos para falar sobre organização de eventos também. Nós temos grupos para falar sobre produção de conteúdos, então a gente tinha alguns grupos de trabalho. Esse documento está sendo consolidado agora em 2025 para ser compartilhado e dá ciência a todos os profissionais de comunicação. Mas ainda está sendo consolidado. Para você entender, é um esforço bem recente, se for pensar.

Então, o que temos em termos de estratégia, temos esse movimento dentro da USP, desses profissionais que sentem mesmo a necessidade de troca, porque uma questão que tenho é uma questão que o colega tem. A gente tinha uma necessidade muito grande de partilha, de troca de informação e de experiências, então a gente vem se aproximando. O IntegraCom foi esse grupo criado em julho de 2002 para poder começar a fortalecer isso, mas, eu acho que nos últimos cinco anos ele se intensifica.

A pandemia também fez com que a gente buscasse ainda mais a se aproximar, porque os desafios eram muito grandes naquele período, e, mais recentemente, no ano passado, a ideia de você criar comitês específicos para se falar de aspectos que são importantes para a comunicação. Então, redes sociais eram um deles, mas também outros foram criados nesse sentido. E lá ele vai falar um pouquinho nesse sentido, desde como criar a conta, boas práticas

de conteúdo, tem toda uma linha, acho que tem dois eixos que para nós são muito caros, um deles são princípios da comunicação pública, uma comunicação que visa prestação de serviço ao cidadão, informação de interesse público, transparência, e tem um movimento muito grande na universidade de combate à desinformação, dentro de um lugar de combate à desinformação sobre ciência, sobre pesquisa. Então, acho que são diretrizes importantes para nós. Eu entendo que são coisas que a gente veio trabalhando nesse último ano. Comunicação pública de um lado, muito importante, e da divulgação da produção de conhecimento, buscando uma maior interlocução com a sociedade. São eixos-chave quando a gente vai falar de comunicação dentro da universidade, acho que norteia o meu trabalho na ECA, e a minha percepção ali, pelo que eu tenho trabalhado com os colegas dos Gts também tem um pouco dessa linha.

Das plataformas utilizadas pela universidade, temos o website da USP, falando de comunicação digital. A USP chegou a ter uma TV universitária, mas ultimamente, eu acho que toda a produção de vídeo dela acaba sendo para a internet, ou para redes sociais, ou para YouTube, enfim. Mas a gente tem uma rádio ainda muito forte, a Rádio USP, uma rádio com 40 anos que tem um trabalho muito sólido nesse sentido. E canais digitais de redes sociais, por exemplo, na ECA a gente tem o Instagram, LinkedIn, Twitter, Facebook e YouTube. Da USP também tem o perfil no TikTok e Bluesky.

Sobre os objetivos e estratégias, varia um pouco de unidade para unidade ou dos canais da USP oficial. Para nós, como escola, a gente tem um público interno e um público externo. Por exemplo, a gente tem um alunado que é muito presente nas redes sociais, é uma escola de comunicação e tudo mais. A gente brinca que os professores estão no Facebook, os alunos no Instagram e aqueles que querem ser alunos estão no TikTok; é uma coisa geracional. A gente trabalha com um público que vai desde aquele aluno que está no ensino médio, que quer estudar na USP, até um pesquisador sênior, alguém que já tem toda uma trajetória acadêmica e está lá na outra ponta, então é uma régua grande. A gente trabalha com gerações nesse campo. Sempre é o diálogo. Eu comento com os meus estagiários que, quando a gente fala de redes sociais especificamente, a gente está falando de interação com as pessoas, de uma forma de se aproximar. É desafiador fazer isso, mas acho que é sempre um objetivo tentar se aproximar, tentar dialogar, prestar um atendimento, por exemplo, cada comentário ser respondido, cada dúvida ser respondida. Então essa é uma preocupação que a gente tem de interação com essas pessoas.

Acho que, para todos os canais, também tem uma ideia de você prestar serviço para as pessoas, porque eu tenho gente que quer estudar aqui na ECA, seja na graduação, seja na pós-graduação, então esclarecer que tipo de curso que eu ofereço. Eu tenho aqui o curso de

jornalismo, quais as características do meu curso de jornalismo? O curso de música, por exemplo, porque, dependendo de um lugar para outro, são cursos completamente diferentes. O nosso curso, por exemplo, é muito voltado para uma formação de prática de instrumento, orquestral e de coral. São características diferentes, por exemplo, “eu quero ser um cantor de rock”, é diferente, é outra formação que às vezes você vai buscar. Então, a pós-graduação, como é que se faz pós-graduação? O processo seletivo acontece de que maneira? Então, tem uma questão de prestar um serviço que é importante para as pessoas que querem saber o que acontece, que querem estudar aqui, de alguma medida. A gente que também quer falar da nossa produção de conhecimento, então a gente quer mostrar também um pouco do que são nossas pesquisas, do que são os nossos projetos de extensão. Eu acho que sempre tem esse viés também de dar mais visibilidade para a produção de conhecimento que a gente faz, então eu acho que essas são as guias mestras que a gente faz.

No caso da ECA, a gente tem uma característica de diversidade. Eu tenho 11 carreiras distintas, se a gente for pensar em vestibular, e chego a 18 cursos de graduação entre licenciatura e bacharelado. Então eu tenho uma característica de diversidade. É uma estratégia e também uma diretriz que eu possa representar da melhor forma essa diversidade. Então, eu não falar mais de um do que falar do outro, eu ter uma visão que mostra um pouco dessa abrangência.

Sobre a priorização de uma plataforma em relação ao planejamento em redes, a gente sente que ele tem que mudar. A gente tem algumas diretrizes, montamos um calendário editorial do mês: essa postagem vai aqui, essa vai ali, e conforme as coisas vão mudando também, porque tem a dinâmica do acontecer. E, nas redes sociais, uma coisa que eu sempre digo como o meu pessoal: eu acho que é a possibilidade que as pessoas têm de conhecer a USP por dentro - então eu peço, faz um vídeo, mostra como é, mostra uma atividade, mostra o real, o que está acontecendo ali naquele momento. As pessoas têm essa curiosidade de saber; a maioria delas vem para a USP, talvez no primeiro dia de aula, nunca pisou no campus ou nunca pisou em uma universidade. E é diferente da escola, do ensino médio, e hoje a rede permite que ele conheça um pouco mais da escola antes de estar aqui, isso muda bastante. Eu poderia falar das redes da ECA. O Instagram hoje é a rede que tem uma curva de crescimento maior que as outras em termos de seguidores de alcance. Hoje ela tem feito um pouco disso. O Facebook baixou bastante já nos últimos tempos, mesmo. Ela fica em uma linha meio estável e com pouco engajamento.

Toda a nossa comunicação é orgânica, a gente não faz post patrocinado. O YouTube, no caso da ECA, a gente tem uma dificuldade que é nossa, que é produção de vídeo, de ter uma produção de vídeo muito intensa. A gente criou um canal no YouTube na época da pandemia e

usou para fazer live com muita frequência. A gente tinha lives quase diárias, todas as nossas defesas de teses e dissertações passaram a ser transmitidas pelo YouTube, eventos, etc. Depois que passou essa febre, isso diminuiu muito. Então a gente não tem essa produção de vídeo muito intensa. Eu tenho colegas, por exemplo, com experiências no Canal Ciências USP ou no próprio canal da USP que fazem mais produção de vídeos, mas, para a gente, o canal do YouTube é muito mais um lugar para quando eu quero fazer algum evento ao vivo do que propriamente para uma produção de vídeo muito específica. A gente faz vídeos mais curtinhos que acabam indo para o Instagram, mas é um fôlego nosso como unidade de ensino. A USP, com uma outra infraestrutura, talvez consiga um pouco mais. A gente trabalha bastante com o Instagram e trabalha bastante com o LinkedIn também, que é uma rede mais profissional; um pouco menos com o Facebook, que já chegou no seu limite; o Twitter também para nós, bem menos, depois do X, nunca mais foi a mesma coisa. Por mais que a gente mude as estratégias, não engaja da mesma maneira que as outras duas redes mencionadas.

**Entrevistado C:** No momento, a gente não tem uma política de comunicação fechada; o que a gente está fazendo é uma elaboração de um documento. Uma política de comunicação tem que passar pelo Consuni. Estamos pensando no momento em diretrizes de comunicação para ter um guia. Já temos algumas, mas muito internamente; ainda não estão em um documento publicado. Já temos o documento, mas ainda não está público, porque a gente vai precisar da validação da administração central. Então a universidade ainda não tem uma política de comunicação. Assim como é o desejo de todo mundo ter e construir essa política de comunicação, a gente está em andamento nesse fator.

As redes sociais da UFBA começaram a ter uma certa constância de publicação e a pensar um pensamento voltado exclusivamente para ela recentemente. Não sei precisamente quanto tempo, foi muito mais na pandemia. Antes a gente replicava materiais, como do site. Antes não tinha um designer. Então a equipe passou a ter um designer e a gente conseguiu articular melhor visualmente as postagens, a gente foi amadurecendo, e esse amadurecimento se refletiu rapidamente em número de inscritos, porque as pessoas viram que era uma página que estava sendo alimentada, que tinha engajamento, que tinha retorno.

E qual é a nossa estratégia? Seria muito legal se essa entrevista fosse feita daqui a pouco tempo, mas, enfim, a sua dissertação é prioridade. A gente está em processo de elaboração de alguns documentos e, em um dos processos de elaboração, é um manual de uso das redes sociais. No momento, a gente seguiu pelo do governo federal. E esse nosso documento vai ter esse norte como orientação – o manual de uso das redes sociais do governo federal – que a gente usa para inúmeras coisas. Como nós somos um ente do MEC, do governo federal, a gente

busca sempre os documentos do governo federal de comunicação para nos embasar em nossas ações. Por exemplo, ontem a gente bloqueou pela primeira vez uma pessoa no Instagram. Mas a gente bloqueou e vai criar uma pasta para informar quando as pessoas serão suspensas e bloqueadas. Essa pessoa foi bloqueada porque ela xingou, ela teve um tom ofensivo a outra pessoa. Então, o entendimento é que não é passível uma pessoa que faz esse tipo de comentário nas nossas redes. A gente ainda precisa dessa validação documental. Esse manual do governo federal nos ajuda nisso, porque, por exemplo, fala lá que não é permitido fazer colab com pessoas físicas. Então a gente não faz colab com pessoas físicas, a gente faz colab com instituições e com unidades acadêmicas. Por exemplo, eu, enquanto instituição, não faço colab com diretor de unidade acadêmica, eu faço colab com a unidade acadêmica. Então a gente tem uma preocupação sobretudo institucional, nós somos uma coordenação de comunicação institucional, então o nosso norte é sempre privilegiar a instituição, a instituição UFBA. E aí os seus princípios e sua missão de universidade pública gratuita e com qualidade. Então essas são as missões que a gente sempre está buscando encarar e fortalecer.

As principais plataformas utilizadas pela universidade são: o Instagram, o LinkedIn – nosso LinkedIn também tem 119 mil pessoas. Há um pouco mais de um mês, a gente criou um WhatsApp da UFBA; eu acho que é um canal que tende a se fortalecer. Com pouco tempo, a gente está com 3.800 inscritos e só cresce. A cada dia vai mais 100, mais 100, e de pouquinho em pouquinho, né? Então, eu acredito que, a forma como as pessoas partilham as informações, eu acho que esse canal do WhatsApp tem uma tendência forte a crescer. E temos nosso canal do YouTube, que também é um canal numericamente forte e expressivo. Todo mundo quer ter os seus eventos transmitidos no canal da TV UFBA.

As reportagens, quando a gente tem condições de fazer, têm um bom acesso. E é isso, tem outras coisas que a gente está querendo encarar, mas, por enquanto, as nossas principais plataformas são Instagram e LinkedIn. Estamos fortalecendo o canal do WhatsApp, o canal oficial da universidade no WhatsApp e no YouTube. Dessas, a plataforma que tem o maior número de engajamento é o Instagram. O mundo hoje está meio que no Instagram. Tem muita gente, igual ao profile, que está se cansando um pouco da rede social, porque é cansativa de fato, mas a grande maioria ainda não enjoou. Daqui a pouco enjoa e a gente sabe que a gente vai passar para outra. É assim: a gente vai ficar onde as pessoas estão. A gente estava no Facebook, a gente ainda posta no Facebook, mas ele está quase que uma terra abandonada. As pessoas que vejo são as com mais idade que ainda não abandonaram o Facebook, porque a grande maioria da nossa geração, acho que já abandonou o Facebook.

Quanto ao TikTok, nós fizemos uma conta, mas ainda não a abrimos publicamente por um motivo: nós temos uma estrutura de TV, só que é uma estrutura de duas pessoas, e, como tem essa estrutura de duas pessoas, é muito esforço para pouca gente. Então o que é que a gente faz? O TikTok, nós abrimos o perfil, só que o TikTok exige uma linguagem própria, um vídeo na vertical, um outro tipo de storytelling que, no momento, a gente não comporta. Nós estamos usando o reels e shorts na vertical. E se a gente começar a fazer uma linguagem própria na vertical e etc., possivelmente a gente também alimente, mas eu acho que o TikTok pede uma outra linguagem, pede uma outra demanda, um outro esforço.

**2 - Pesquisadora:** Os objetivos ou estratégias foram alteradas, ou ressignificadas em contextos de crise, por exemplo, ataques institucionais às universidades, como os ocorridos entre 2019 e 2022, cortes orçamentários, ataques à autonomia e disseminação de desinformação contra as universidades públicas? De que forma os desafios impostos pelo ambiente digital, como desinformação, discurso de ódio e deslegitimação da universidade pública, impactam as escolhas comunicacionais nas redes?

**Entrevistado A:** Sim, nós estamos permanentemente em alerta, com relação aos ataques, à defesa institucional, ao combate de desinformação e uma série de questões. É claro que tem alguns espaços, por exemplo, nós não temos nenhum controle sobre o que as pessoas escrevem nos comentários, e há uma decisão anterior à minha chegada na Secretaria de não tolher os comentários e centrar as respostas e os posicionamentos da universidade, muito mais naquilo que tem a ver com a demanda de serviços. Por exemplo, se tem um aluno que quer saber alguma informação sobre uma matrícula ou como fazer algum procedimento, isso sempre a equipe está atenta para orientar, mas também há um certo cuidado, isso precisa ser dito, com relação também a evitar alimentar o debate que extrapole o campo da universidade. Por exemplo, nos períodos em que temos ataques, ou que personagens que são associados a ataques contra a universidade, nós temos hoje um processo acontecendo da universidade, particularmente de um estudante, que foi condenado recentemente pela justiça a indenizar um professor que teve as suas aulas gravadas e foi ridicularizado pelo próprio estudante.

Este estudante tem feito várias produções nas suas redes, acusando, atacando a universidade sobre vários aspectos, não só ele, o seu circuito todo. Para essas publicações que temos acompanhado diretamente, a gente tem evitado escalar a reação na rede; ela está sendo feita nos espaços institucionais, na justiça, nos processos internos administrativos e, claro, quando nós tivermos informações concretas, ela será divulgada, essa é a política. Então a gente também tem evitado isso, ainda que no site da universidade nós tenhamos um espaço de artigo de opinião que tem uma certa abertura, então a gente tem publicado material, desde que não

haja ofensas, ataques pessoais ou campanhas muito explícitas. Nós temos até publicado material, inclusive de linhas divergentes do atual governo, mas o que entendemos ser também uma postura democrática, que é inerente à vida universitária, e a gente tem que entender que a universidade também é um espaço de produção de ideias, e o debate se dá no nível científico, no nível acadêmico, mas sempre esperamos, claro, um nível respeitoso. E isso, de alguma forma, a gente tem buscado atender, mas existem aqueles casos que exigem uma reação oficial. Hoje, por exemplo, a universidade tem, junto à reitoria, uma assessoria especial, dedicada a trabalhar, prevenir e atuar em situações de crise.

A própria questão da greve pode gerar alguns conflitos. Para você ter ideia, hoje, na nossa área de imprensa, passamos a manhã respondendo, nos posicionando com relação à greve, sobretudo provocada agora com o retorno das aulas, ainda em condições de greve, demandas sobre a biblioteca, demandas sobre o atendimento dos alunos. Hoje nos vimos obrigados a publicar informações oficiais com relação a essa questão. Porque a universidade tem um vínculo muito forte com a cidade e tudo que acontece ali, de alguma forma, reverbera e a gente tem consciência disso.

**Entrevistado B:** Para nós, o que a gente procurou fazer, sobretudo durante o período da pandemia, acho que tinha uma preocupação muito grande. Eu acho que, na questão de cortes orçamentários, eu ousaria dizer que não, mas acho que você olhou os dados in loco. A USP tem uma diferenciação, aí é o canal da USP. Na ECA, eu diria que, pelo menos nessa questão mais política, salvo alguns posicionamentos oficiais que a gente compartilha, né. Porque, quando a gente vai falar de posicionamento, para nós, ele é um posicionamento que tem que ser tirado dentro de um colegiado que se chama congregação. Então, a estrutura da nossa escola, de qualquer escola aqui dentro da USP, você tem um diretor, uma vice-diretora, mas, acima deles, tem uma congregação, que é um colegiado, que é um grupo de pessoas que representa diferentes categorias. Ali nós tivemos alguns posicionamentos em alguns períodos específicos, então, no caso paulista, por exemplo, a gente teve movimentos de projeto de lei que queriam reduzir o repasse da universidade, sob a justificativa de que esse dinheiro seria revertido ou mais para saúde... Então, ali foram tirados alguns posicionamentos, e esses posicionamentos, sim, a gente compartilha porque é um posicionamento oficial que surge. Então, em alguns momentos, a gente tomou algumas posições nesse sentido, mas são sempre posições que são tiradas anteriormente no colegiado. Tem sempre uma preocupação com isso de falar coletivamente, e quem fala é a congregação.

O canal da USP, acho que teria que olhar mais a fundo, mas acho que tem um predomínio muito maior de falar sobre a produção de conhecimento realmente. Na pandemia,

tinha uma preocupação muito grande de todos nós de mostrar que a USP não só se mantinha trabalhando, mas contribuindo para reduzir os efeitos da pandemia de Covid-19 na vida das pessoas. Então eu acho que foi um efeito para todos nós ali.

Acho que o impacto das escolhas do que comunicar, na verdade, a gente tem um problema anterior até. Primeiro que é essa questão do orgânico e do que é impulsionado, porque a desinformação é impulsionada normalmente, fora que ela é mais desejável ao clique, é muito mais atraente, e tem muitos estudos que vão falar exatamente isso. E a gente vai numa contramão porque a gente não faz clickbait, e a gente não vai fazer clickbait, porque não é essa a posição da universidade. A gente quer, sim, dialogar, conversar, mas realmente a gente quer se afastar desse tipo de linguagem de conteúdo que se faz aí mais recentemente. Então, temos um primeiro momento muito difícil, que é o de alcançar as pessoas, de chegar até elas, porque essa questão hoje do impulsionar realmente faz toda a diferença. E tudo que a gente tem é resultado orgânico, acaba que nossa curva de crescimento é bem menor. O que a gente procura fazer, acho que na USP também, é trabalhar bem os nossos porta-vozes, porque nós temos pesquisadores em todas as áreas do conhecimento, e ali trabalhar com tópicos que depois você vai ver no jornal da USP e mesmo na ECA, que a gente tem muitas pesquisas aplicadas, além da produção artística, dedicada a assuntos que estão no cotidiano das pessoas, no contemporâneo das pessoas, a questão da educação midiática, questão das *fake news*, questão dos influenciadores digitais e os seus efeitos. São questões hoje que estão no dia a dia das pessoas. Isso motiva muito as nossas escolhas de conteúdo.

Então, se eu tenho uma pesquisa que tem um aspecto importante para falar sobre a representação de um determinado grupo social dentro das mídias, ou para falar sobre o efeito do influenciador digital, ou para falar sobre desinformação, ou sobre regularização de plataformas. Isso motiva um pouco as nossas escolhas de conteúdo, porque são temas que estão muito em pauta, que temos gente pesquisando sobre. Isso vale tanto para a produção de redes sociais, mas também, depois, para trabalhar com veículo de imprensa, para produzir eventualmente press release e coisas desse tipo. Então, acho que motiva muito a gente olhar o que está sendo falado e o que a gente vê que tem claramente uma desinformação, e escolher, às vezes, fontes e estudos que vão nos ajudar a responder essas questões.

**Entrevistado C:** É difícil eu fazer uma afirmação excluindo a administração central, porque houve, sim, uma política de enfrentamento institucional da perseguição e da barbárie, que não só a UFBA, como todas as universidades federais estavam enfrentando. E aí, como membra da universidade UFBA, eu posso falar que houve uma união de todas as entidades da comunidade, professores, técnicos, terceirizados em prol da defesa da universidade, porque,

enfim, nós estávamos sob forte ataque, muitas universidades não puderam eleger o seu reitor, sendo nomeados, e não sei se você sabe, mas João Carlos Salles, que era o reitor anterior, foi presidente da Andifes, e ele teve uma atuação muito forte como presidente da Andifes. Ele foi para o Jornal Nacional, inclusive, falar, denunciar esses ataques que as universidades federais estavam sofrendo naquele período. No conselho universitário, sempre tinha essa coisa da união.

O que eu vou te falar é que eu não posso afirmar uma estratégia setorial; foi uma estratégia de universidade, de defesa da universidade pública. Então emitimos muitas notas de apoio da universidade pública, e a gente ainda continua fazendo, mas, hoje em dia, está com menos ataque. Fizemos até uma nota de apoio recente a uma universidade federal que está sob ataque. Então tem essa coisa da defesa das universidades irmãs, que é sobretudo uma estratégia política institucional, e que nós, como comunicação, abraçamos essa estratégia política. Então, setorialmente, nós abraçamos o desejo institucional de defesa da universidade pública. Então a gente foi para cima.

Sobre os desafios que impactam as escolhas comunicacionais, essa é uma coisa que eu estou querendo muito pesquisar, só que eu pesquiso audiovisual. Wilson Gomes fez uma palestra com o pessoal da gestão, e eu estava lá. Ele foi meu professor na minha época de graduação. Ele falou uma coisa que me tocou muito e que está me motivando a pensar coletivamente. E essa foi uma proposta que a gente fez no encontro de comunicadores de Ifes da Bahia. Nosso desafio é, como conquistar o coração da população brasileira, porque, infelizmente, o valor agregado à universidade, e aí eu vou falar que é a globalização, crescimento, climatização, são inúmeros fatores que levam a essa guerrilha de deslegitimação do poderio e da importância da universidade pública.

Atualmente, enfim, são muitas questões que isso aciona; nós temos muitos ataques e comentários depreciativos. E aí você vê um posicionamento político nesses ataques. Você vê que, enfim, se a gente fala de alguma coisa que é reflexo de décadas de sucateamento, de anos de sucateamento, como exemplo, o orçamento das universidades públicas, elas estão defasadas ano a ano. Se você pensa no crescimento que a universidade teve após o Reúne e no orçamento que as universidades têm desde então. Lembrando que a gente está crescendo o número de cursos, lembrando que a gente está crescendo o número de estudantes. Ele estagna, ou decresce, ou cresce muito abaixo da inflação. Então, quando a gente fala alguma coisa, por exemplo, quando a gente informa alguma necessidade estrutural da universidade ou algo que a universidade não está conseguindo alcançar por falta de orçamento, aí lá tem uns comentários: “Ah, faz o ‘L!’”, “Ah, quem mandou!” “Está vendo o pessoal da esquerda!” Vou te mostrar um exemplo brutal dessa semana, é assim “chernobyl”, eu chamo os comentários de “chernobyl”.

Foi aprovada a nota do Consuni, do Conselho Universitário da UFBA, que é formado pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores das 36 unidades acadêmicas da UFBA: “Conselho Universitário da UFBA condena massacre de palestinos e clama pela solução de dois estados” (Instagram, 2025). A gente fez a nota e publicou, deu aqui 979 curtidas, 51 comentários, 112 compartilhamentos, 43 repostagens e 22 salvaram, e 131 mil viram essa postagem do Consuni. Mas se você entra nos comentários, é “chernobyl”, é nível assim terrível, só que aí, eu não lembro quem falou isso para mim, quando eu era criança, eu sempre fui muito positiva e romântica com a vida, e eu, entristecida com a maldade do mundo, eu falava assim: o problema é que os bons são maioria, mas os maus fazem muito barulho. E é isto! Tem um aqui: “Acabou a guerra porque o Consuni fez a nota”, “tanto problema na universidade e vocês estão se preocupando com o problema dos outros”. Ou seja, Gramsci fala que viver é um ato político.

E a gente está em um espaço privilegiado de pensar a sociedade, de pensar a política, a política humana de vivências. Então ver estudantes fazendo esse tipo de comentários, dizendo que a universidade tem que se preocupar com problemas internos e não com um problema de um massacre, de mortos, de crianças. Para mim é algo chocante, mas não é novo, não é um ambiente exclusivo da UFBA, e infelizmente, há um gabinete de ódio forte nas redes sociais. Como gestora, eu tenho o cuidado, por exemplo, ontem a gente bloqueou uma pessoa porque estava xingando, estava falando do sistema e soltou um palavrão em relação ao sistema, e tem muitas pessoas envolvidas nesse sistema. Tem gente que pode ver, que está envolvida nesse trabalho e pode adoecer. Tem um processo de adoecimento. Então, o meu cuidado, sobretudo quando eu posto um vídeo de estudante, um vídeo de professor, vídeo em que há muita exposição pessoal, eu tenho uma preocupação maior. E eu falo isso com a equipe, gente, acompanhem os comentários, porque, se tiver algo que for pessoal, a gente vai retirar imediatamente. Agora, se for algo, uma crítica à instituição, essa crítica vai ficar lá; a gente não é um espaço de censura. E a própria comunidade vai lá e faz a defesa. Se você for nessa postagem da Palestina, a própria comunidade vai lá e fala: “O que está acontecendo com vocês? Quer dizer que a UFBA só vai falar do próprio umbigo?”

Então, a nossa política, pela falta de gente, a gente não interage muito nos comentários. A gente interage mais com as dúvidas para ampliar a informação. No caso, a gente publicou agora sobre um sistema que as pessoas podem ver onde o “Buzufba” está, que é o novo ônibus da universidade, só que está em fase de teste, e aí algumas pessoas, “aí está ruim, está cheio de problema e etc.” Fui lá em um ou dois comentários: “Pessoal está em fase de teste, daqui a pouco vai estar com quilometragem correta”, uma coisa assim. A gente tenta também dar, sobretudo, uma resposta em uma linguagem mais cativante.

**3 - Pesquisadora:** Dentre as escolhas do que comunicar, existe uma preocupação em equilibrar a defesa institucional, a divulgação científica e a prestação de contas à sociedade?

**Entrevistado A:** Sim, com certeza, a prestação de contas com a sociedade ocorre principalmente nos espaços institucionais mais ligados à transparência, como os decanatos de planejamento, orçamento e administração. E a gente tem ali, por exemplo, publicações decorrentes, como os relatórios anuais e outras publicações que dão satisfação para a sociedade da atuação da universidade, dos alcances da universidade, que tem buscado a excelência do ensino, a internacionalização, os processos, e também, claro, temos tentado esclarecer para a comunidade questões muito delicadas, como as questões orçamentárias, que é um problema sério que as universidades sofrem.

Esta instituição tem uma relação um pouco diferenciada de outras universidades, porque ela tem um patrimônio bastante representativo que te dá um retorno. Mas, por conta da política fiscal, também afeta o equilíbrio. Isso já gerou bastante debate. Outra questão que já gerou polêmicas é o uso e aproveitamento de emendas parlamentares como complemento orçamentário, e a universidade tem buscado esclarecer o porquê disso. Porque, às vezes, por exemplo, pode ter um deputado que pode ter designado um determinado recurso para que a universidade construísse um espaço novo de atuação ou viabilizasse uma política; isso tem sido recorrente. E agora, quando as emendas entram em evidência pelo Supremo Tribunal, pelas avaliações, pela procuradoria, então a gente começa a ter que se preparar para explicar melhor, esclarecer melhor, deixar a sociedade mais bem trabalhada. Isso geralmente fica a cargo da reitora ou de algum decano designado para esse tipo de esclarecimento. Então a gente trabalha mais nesse processo de esclarecimento, preparação dos conteúdos, claro, e intermediação dessa relação sobre a mídia e outros atores sociais.

**Entrevistado B:** Sim! Acho que existe no dia a dia um predomínio para a divulgação científica e, no caso, a divulgação artística. Tem uma preocupação de prestação de serviços ao público e, de certa maneira, ao falar daquilo que a gente produz e, em uma outra medida, um pouco menor, a parte institucional mesmo. Aí a gente tem essas diferenças de canais. Por exemplo, no LinkedIn, a gente vai falar muito das parcerias que a gente está firmando, ou quem são as pessoas responsáveis pelo quê, ou de alguns projetos. Tem um perfil institucional que pode ser um pouco mais forte ali do que em outras mídias. Mas sempre também tentando equilibrar isso de alguma maneira, com alguma prioridade, com certeza para a produção de conhecimento.

**Entrevistado C:** Eu acho que tudo isso é defesa institucional, eu acho que a prestação de contas, os serviços, a pesquisa, a extensão, tudo isso caminha para a defesa da universidade.

Para as pessoas e a comunidade entenderem o que a universidade faz, qual o papel da universidade. Então não dá para separar, tudo é em prol da universidade. A gente tem essa preocupação. Quando a gente faz a defesa da UFBA, é a defesa de toda universidade pública, e a defesa de toda a universidade pública é a defesa da UFBA. Então a gente tem essa preocupação. Vou te falar de outra coisa: rankings. Tem muitos rankings que vêm: “Ah, a UFBA é a primeira do Nordeste”. A gente não se preocupa em fazer essa briga de ranking. A gente não tem essa preocupação comparativa porque cada universidade tem uma realidade diferente, cada universidade nasceu em um período diferente, tem um contexto histórico diferente. Então esses rankings têm uma noticiabilidade; a gente aproveita ali a UFBA em primeiro lugar, mas a gente não usa o comparativo com outra; a gente não se compara, porque o fortalecimento da UFBA é o fortalecimento da USP da UnB.

A USP já é fortalecida por si só porque tem um concentrado no PIB deles que garante um orçamento. A USP e a UNIFESP estão em um local privilegiado, porque elas têm um orçamento para isso: 1% do PIB paulista é voltado para elas. Esta não é a realidade das universidades federais. Todo o ano os gestores têm que brigar por orçamento. E estou falando de instituição, isso é algo que, infelizmente, coloca a universidade em uma corda bamba, e nós ficamos dependendo de políticas de governo e não de política de estado. Eu acho que o poder público tem que pensar a universidade como estratégica. É na universidade pública onde se faz pesquisa neste país, e, como o local em que se faz pesquisa, a gente tem que ter um olhar mais carinhoso do que o olhar que a gente tem atualmente.

**4 - Pesquisadora:** Retomando os períodos de 2019 a 2022. Quais tipos de conteúdo foram priorizados nessas plataformas (ex.: vídeos informativos, campanhas institucionais, eventos ao vivo)?

**Entrevistado A:** Eu vou ter que pesquisar. Nessa época, eu estava afastado para pós-doutoramento. Depois teve um período mais sério, que foi o da pandemia, mas a gente pode fazer um levantamento posteriormente. Mas eu vou ter uma dificuldade porque a equipe se renovou, alguns saíram da universidade, outros não estão mais na área.

**Entrevistado B:** Acho que a gente tem uma boa dose ali, 2019 a 2022. Tem um momento ali em 2019 que é a CPI das universidades públicas paulistas, isso acontece na Alesp, é uma coisa local nossa, mas acho importante menciona-la, acontece ao longo de 2019. Esse é um período que tem um posicionamento institucional importante da USP e aí a ECA entra junto nisso, de realmente, que as pessoas entendam o que era a CPI, mas também de um posicionamento de prestação de contas, até pelo fato de estar sendo investigada ali naquele momento, então tem uma série de coisas que têm que ser respondidas, né.

Então, acho que tem um ponto ali que é importante falar. Quando a gente chega em 2020 a 2022, aí a gente está falando bem de um período de pandemia. A gente tem uma questão institucional aqui também, que a gente tem um projeto de lei que é isso. Esse nosso formato de universidade de autonomia administrativa e financeira é muito singular. Ele é um caso de USP, Unesp e Unicamp; é um caso diferente das federais, então esse é um contexto diferente. Isso está sempre de uma certa maneira; de 2019 para cá, essa posição ficou mais frágil. “Por que tem que ter autonomia administrativa e financeira?” “Por que tem?” “Nossa, mas repassa esse valor, né!” Que tem o repasse dos impostos do ICMS, que é repassado diretamente para as universidades e elas fazem a sua gestão. Esse é o modelo das paulistas, isso vem sendo mais questionado. Acho que a CPI é uma forma de questionar esse repasse. Depois da pandemia, veio também: “eu preciso de recurso, de onde eu vou tirar? Eu vou tirar da universidade”. Justamente quem está fazendo a pesquisa da vacina e de outras formas de tratar a Covid, enfim. Então esses vêm sendo questionamentos para a universidade, e mesmo hoje tem uma posição da universidade, além de uma posição de defesa democrática, uma posição de defesa da sua autonomia universitária e das conquistas dessa autonomia universitária. O decreto de 1989 que dá essa autonomia administrativa financeira. Realmente, nesse período que você comenta, vem com questionamento.

Tem uma boa dose de comunicação institucional. Eu não sei se ela é tão presente nas redes quanto em outras formas, porque, às vezes, a gente tem isso em entrevistas, em artigos assinados, em moções. Eu não sei, isso talvez tenha uma dimensão nas redes, mas não sei se tão intensa. Mas a gente tem esse trabalho muito forte sendo feito do ponto de vista institucional. Do ponto de vista de produção de conhecimento, a gente tem esse período da pandemia que nos afeta em cheio; todo mundo vai para o teletrabalho, para o estudo remoto. Então tem todos os desafios desse isolamento forçado, mas também uma coisa, de que a universidade não parou um único dia por conta disso. As aulas foram para o online, os grupos de pesquisa foram para online, mas muita gente não foi para o online, muita gente ficou no presencial. Saúde trabalhando na linha de frente. Então tinha uma preocupação muito grande de todos nós de mostrar isso o tempo inteiro. Temos um projeto que fizemos nessa época, chamado ECA em casa, “#ecaemcasa”, para mostrar cada uma dessas produções. Então isso era muito importante, e realmente foi uma primazia do nosso trabalho nessa época. Vou te mandar esse link para você ter a ideia do tipo de produção que a gente teve nesse período. Então tinha isso muito latente, assim.

**Entrevistado C:** Tudo isso, somos poucas pessoas, mas a gente tenta sempre. Em primeiro lugar, tem transmissão. Durante a pandemia, a UFBA foi pioneira no semestre letivo

online, e foi nesse momento até que o nosso canal se fortaleceu. A gente fez o primeiro congresso da UFBA, virtual, que se tornou referência para outras universidades, teve muita transmissão. Nosso canal, além do material produzido por nós, que está lá na aba de notícias, congresso, também está alguns dos materiais. Ele tem também transmissão de eventos e, por isso, teve um crescimento muito grande de vídeos publicados. Foi nesse período que a gente dobrou de inscritos, porque muita gente estava ali na TV UFBA. Aquele momento exigia, né, que as pessoas estivessem num canal para os eventos do congresso. Foi todo mundo para a TV UFBA. Então a pandemia deu esse boom no canal do YouTube.

**5 - Pesquisadora:** A universidade utiliza métricas para calcular o engajamento das postagens com o público? Considera que as postagens alcançam uma boa taxa de engajamento?

**Entrevistado A:** Essa é uma questão que está sendo rediscutida internamente. Hoje a única informação que tenho é que a parada de publicação no X se deu pelo baixo engajamento. Matérias que tinham um alcance de 2.000, 3.000, 5.000 visualizações ou compartilhamentos geravam, às vezes, retornos pequenos. Pensando, é claro, que engajamento está muito associado não só a curtidas, mas também a compartilhamentos ou respostas. E, na parte ligada às respostas, tinha muito pouca, questões de três, quatro, cinco. Às vezes se tinha 10 mil visualizações e três, quatro manifestações, então essa foi uma decisão. Com relação ao Facebook e Instagram, a gente tem usado as métricas oferecidas pela Meta, Meta Business. O que nós temos percebido é que o engajamento tem sido muito maior nas pautas relativas à graduação, ao ensino, a essas questões diretamente ligadas ao funcionamento da universidade, questões mais relacionadas à comunidade interna, matrículas, editais, algumas questões ligadas a eventos internos. Pensando, claro, que nós temos ali uma maior presença de estudantes. Mas é um estudo que precisa ser mais sistematizado. Uma das coisas que nós temos em vista para viabilizar a política da comunicação é que a gente faça um estudo bem mais aprofundado e sistematizado com relação a cada uma dessas mídias digitais, e especialmente ao tipo de alcance que elas podem ter e retorno que podem nos dar.

Hoje, por conta da greve, nós estamos com um problema muito sério de atualização do portal; as notícias do portal estão represadas, salvo algumas exceções de áreas que continuam sendo atualizadas. Por exemplo, há o gabinete informe, a gente usa o recurso de publicar direto pelo gabinete, se publica lá a agenda da universidade, e há os sites das unidades que têm mantido atualizações, como o SAA que atualizou recentemente o calendário acadêmico, publica os editais. É tanto que nós temos usado muito, nesses últimos meses, as mídias digitais, e com uma política de usar mais ainda. Na SECOM existia um certo comedimento de evitar muitas publicações no mesmo dia, uma questão estratégica de tentar pontuar, mas a gente tem uma

demanda de informação que precisa ser compartilhada e não tem como deixá-la reprimida, então temos publicado com mais frequência e devemos até publicar com mais frequência ainda.

**Entrevistado B:** Da nossa parte, até pela questão de impulsionamento, eu acho que o nosso alcance é bom, mas poderia ser muito melhor, mas isso depende muito de outros fatores mesmo, de impulsionamento dos algoritmos. A gente trabalha com métricas que as próprias redes fornecem, como eu te falei, no Instagram e no LinkedIn, elas são bem mais expressivas, bem menos no Facebook e no Twitter. Todo o nosso trabalho é orgânico, até por isso o nosso alcance tem suas limitações. As contas da USP têm número bem maior de seguidores que o da própria ECA. Mas eu acho que também é aquilo, né? Se fosse comparar, também teria um alcance muito maior se tivesse ali essas questões impulsionais.

**Entrevistado C:** As métricas que a gente usa são as métricas da plataforma mesmo. Agente faz um parâmetro anual do que a plataforma também fornece, e, a partir desse parâmetro, a gente faz uma análise do setor, pontos fortes, pontos que a gente precisa fortalecer. O que a gente faz no dia a dia não nos impede de que a gente faz o tempo todo esse processo. Por exemplo, a gente fez uma postagem dos professores que estão indo fazer pesquisa na Antártica; foi semana passada. E, assim que a gente publicou, no mesmo dia, a editoria do jornal A Tarde ligou para a gente, falando: "É muito legal a matéria, se vocês não tivessem dado primeiro, teria sido capa do jornal, mas vamos entrevistar". E ontem saiu a matéria de página inteira sobre essa matéria que nós demos primeiro. Ou seja, o que a agente produz na coordenação de comunicação institucional pauta a imprensa. Além disso, tem esses grandes compartilhamentos nas plataformas. Por isso que criamos o canal, porque, justamente, a gente publicava as coisas e ia lá e compartilhava, então falamos: "Ah, não, queremos uma coisa para a pessoa seguir e ter acesso todo dia".

Eu converso muito com a superintendente de tecnologia, e ela fala que, hoje em dia, ninguém quer ir mais para site, site e e-mail. Só querem redes sociais e WhatsApp. Aí, pelo fortalecimento do WhatsApp, a gente foi para o WhatsApp. Essa análise é do dia a dia. A gente viu que determinado vídeo não teve tanto engajamento. Por exemplo, o vídeo para o YouTube transportado para o Instagram não funciona; o engajamento é muito abaixo. Agora, quando a gente coloca em formato de reels, o ideal é de 1 min, não ultrapassando 3 min. Então essas métricas a gente consegue seguir. Eu era muito atuante nas redes e, dessa atuação nas redes, eu fui convidada para a gestão, e ainda tenho um olhar muito para as redes, porque eu acho que a comunicação tem um papel de construção de memória da universidade, acho que essa é uma das grandes missões da construção de memória da universidade, além da defesa e tudo isso. Mas memória também é defesa. E, ao pensar, por exemplo, nessa da Antártica, a gente publicou,

e o repórter fez uma matéria muito bonita, muito redonda, extensa, completa. Aí o que a gente fez: as pessoas são muito visuais. Então eu falei: "Gente, vamos transformar essas grandes reportagens em carrossel." Essa foi a nossa primeira grande ação de um esforço de carrossel, que eu achei que ficou muito bacana. Você vê que os jornais quiseram replicar, deu uma matéria inteira de capa. Deu muita repercussão, a gente teve um crescimento muito grande em pouco tempo. Como eu te falei, era uma terra meio abandonada.

Eu tenho uma certa noção para produzir card, mas eu não tenho tempo para produzir card, então, quando a gente ganhou o designer, nossa! Foi, maravilhoso. Eu vou colocar que o fortalecimento das redes se dá também, sobretudo, por esse elo entre designer, jornalista e agora, atualmente, que está a chefe de mídias sociais, que é de relações públicas. Ou seja, tem que ter alguém para roteiro, tem que ter alguém para pensar: "Olha, eu acho que um card seria legal se fosse assim", etc. A gente busca modelo e manda para o designer, e é isso.

## **Tópico 2 - Comunicação, *Accountability* e Fortalecimento Democrático**

**6 - Pesquisadora:** Na sua percepção, a comunicação nas mídias sociais tem cumprido um papel de fortalecimento da universidade pública como instituição democrática? Quais são os limites e as potências desse espaço?

**Entrevistado A:** A gente tem se esforçado para isso, o que vai ficar bem mais delimitado na nossa própria política, das finalidades da nossa presença nos espaços midiáticos, os mais diversos. E sabendo que comunicação pública não se restringe a mídias. Estamos falando de mídia porque é esse o escopo da pesquisa, mas a gente sabe que não é só isso. Se o atendente não está disponível, nós temos ali um possível foco de crise de conflito ligado à desinformação. Então a gente tem que preparar a universidade toda para pensar e lidar com essas questões. Essa é a minha visão; teoricamente, as minhas pesquisas se voltam para isso, que a comunicação é que dá forma à universidade.

Sobre os limites e potencialidades das redes, as redes estão aí, são presentes e têm uma alta penetração, principalmente junto aos públicos de estudantes, professores e outras áreas. Mas nós sabemos também que as mídias têm uma série de questões, que são as limitações do próprio sistema e processo. A questão dos algoritmos precisa ser repensada, por exemplo, se no Facebook e no X, um gestor de comunicação tem um pouco mais de controle sobre o seu feed; na timeline, no Instagram, esse controle está quase todo na mão do algoritmo, porque o algoritmo adapta o feed ao conteúdo. Mesmo que eu escolha entrar no perfil desejado, eu não vou ver necessariamente o que o perfil publicou por último, a não ser que ele tenha marcado ou

fixado, mas se isso não aconteceu, em função da minha experiência como usuário e dos meus interesses, eu posso ver coisas antigas em destaque à frente, esse é um desafio.

**Entrevistado B:** Acho que sim, que a universidade deve estar onde as pessoas estão. A universidade tem que ocupar esses espaços. Ainda que as redes sociais tenham muitas problemáticas em questão de plataforma, do que é visível, do que chega às pessoas e do que não chega, às vezes de furar as bolhas. Eu sinto que a gente aqui na ECA também está numa bolha, e mesmo a nossa rede também é uma bolha. Então, para quem a gente está falando, a gente poderia estar conversando com mais pessoas. Mesmo com toda a sua problemática, com todos esses potenciais, e eu tenho muitos estudos que vão falar dessa questão das plataformas, das big techs. É importante que esses espaços sejam ocupados, mas eu acho também que é importante que a gente trabalhe mais em parceria, o que eu sinto falta um pouco também, porque se a gente não consegue impulsionar, então a gente tem que ter um número maior de parceiros de colab. Eu acho que a gente tem que também interagir mais com outros atores e fazer o trabalho de forma mais coletiva, eu acho que isso ajuda.

A gente tem uma questão que é bastante desafiadora, que é a nossa linguagem, que é conseguir quase que vencer uma linguagem acadêmica. A gente tem que fazer um trabalho de comunicação que seja claro para as pessoas e, às vezes, o nosso conteúdo é desafiador. Mesmo a gente que é da comunicação, das humanidades, superar a nossa linguagem acadêmica e nos aproximar mais da linguagem das pessoas, para a gente ter uma comunicação direta com as pessoas. Então eu acredito que sim. Eu acho que as pessoas que procuram seguir a USP e a ECA, eu acho que a gente tem ainda uma reputação que é importante, as pessoas confiam em nós como fontes confiáveis dentro de um universo com um número muito grande de desinformação. Mas sim, a gente tem os nossos haters, e tem políticas nesse sentido de comentários. A gente teve caso recente na universidade de filosofia com a extrema direita. A gente tem essas questões, isso é bem difícil de lidar, porque realmente a desinformação é muito grande. Mas eu acho que teve também um balanço que a gente percebe dentro da universidade, inclusive nesse período que você falou do pós-Covid, da Covid e depois pós-Covid, a gente sai mais fortalecido em relação ao nosso papel. Mas a gente tem que estar sempre reforçando, sobretudo nesses períodos em que nossos valores de democracia foram recentemente atacados.

**Entrevistado C:** Como instituição democrática, com certeza, porque a comunicação vai, de alguma forma, refletir os valores da universidade, e, ao contrário do que os haters falam, a universidade é um espaço muito democrático. É um espaço democrático e que não cabe a intolerância. Aí eu vou falar de inúmeras intolerâncias: intolerância religiosa, intolerâncias raciais, de gênero etc. E a universidade tem políticas e órgãos de controle para que essas

trocentas violências não se repliquem, e essa não é uma realidade só da UFBA, é uma realidade de muitas universidades. Então, o que a universidade faz em relação a isso? A comunicação não trabalha longe da gestão. Eu posso falar que a comunicação é a gestão. Não gestão, enquanto gestão reitoral, pelo menos não nas minhas vivências, porque eu já passei por inúmeros reitorados, é uma defesa da universidade, da instituição, que acho que é uma preocupação, porque eu venho de outra universidade e era a mesma preocupação. O limite é pessoal, e aí é universal; o limite são pessoas. O que acontece é que a gente tem muito material para fazer. A UFBA tem 60 mil pessoas. Ah, sim, eu era estagiária também da TV UFBA, então eu tenho uma vivência, até como estudante eu vivia a universidade.

Em termos de conteúdo, não falta, é pesquisa, é ciência dura, é ciência artística, tem teatro, tem museu, tem pesquisa interessante de matemática e estatística que envolve, por exemplo, a Copa do Mundo. Então, o que não faltam são pautas. O que faltam são braços. O que acontece é que somos poucos e reconhecidamente somos poucos, e todo mundo vê que é necessária mais gente, porque há demandas. Após a pandemia, a demanda de transmissão de eventos aumentou muito. Todo mundo quer ter os seus eventos transmitidos, e a gente teve que fazer algumas linhas editoriais para, a partir das nossas limitações de pessoal, atender da melhor forma possível a universidade.

E a gente tem uma preocupação, é não ter essa política editorial documentada, como eu falei. Eu adoro documento, porque o que acontece, a gente também precisa dar muito não, infelizmente. Então, todo mundo acha que seus eventos são muito relevantes, todo mundo acha que, enfim, respirou, é para publicar. Vou pegar um exemplo que não é nem da UFBA, é de onde eu trabalhei anteriormente, que foi a partir desse exemplo, que vi a necessidade de fazer uma linha editorial. Eu acho que uma linha editorial é muito importante, e eu vou te falar que a gente tem um grupo de colegiado de comunicadores de comunicação, então, se tem alguma coisa que está criando angústia ou alguma dúvida, a gente vai lá e partilha, e as pessoas vão lá e dizem: “Aqui a gente faz assim, aqui a gente faz assado”. E, a partir disso, a gente vai coletivamente, ou seja, esse grupo é muito importante, a gente se encontra uma vez para ter essa consulta, são pessoas que enfrentam as mesmas coisas que a gente.

Sobre os limites e fortalecimentos, o engajamento, eu acho que é muito bom para a universidade, mostra a universidade viva e atuante. Eu não faço essa separação entre rede e a vida real, eu acho que está tudo imbrincado, está tudo entrelaçado, porque um evento virtual é um evento real, está ali no mundo concreto também. Aí eu vou te falar, o Instagram, Facebook são tudo empresas. Eu acho que a limitação principal é a gente ficar refém de empresas outras. Aí eu vou para o campo da tecnologia da informação nacional, eu gostaria de um mundo ideal

em que nós tivéssemos nossas redes em território nacional, que a gente seguisse nossa legislação nacional, porque você vê essa guerra que a gente está enfrentando. Então eu vou te falar politicamente: o X a gente deixou, e agora é uma ação política nossa não publicar no X, que é um espaço de ataques às universidades e um espaço que não quer atender às leis brasileiras. Regulamentação não é censura. Eu acho que as redes precisam ser regulamentadas. Eu acho que, à medida que um usuário xinga uma pessoa em seu exercício de trabalho numa rede de trabalho, a pessoa individualmente pode se sentir ameaçada e por danos morais na justiça, mas eu acho que esse deveria ser um tipo de comentário que não devia ser aceito pelas plataformas. A gente vê o fortalecimento dessas políticas de contenção de ódio, mas eu não acho suficiente. E aí entra a questão nacional. Eu acho que a limitação é a rede em si. Como eu falei no início, a gente acaba também migrando um pouco. As pessoas estão agora no Facebook, a gente concentra as ações no Facebook, daqui a pouco é TikTok. Em vez de fragmentar, YouTube, TikTok, reels, então é claro, não temos condições de TikTok agora, essa é a nossa realidade.

**7- Pesquisadora:** Quais práticas comunicacionais têm sido adotadas (ou poderiam ser adotadas) para garantir *accountability* – prestação de contas, transparência, responsabilidade e diálogo – com a sociedade nas plataformas digitais?

**Entrevistado A:** Muito mais do que a gente está fazendo, isso com certeza. A gente tem a intenção de ampliar os espaços, mas também não só ampliar por ampliar e criar ali um excesso de informação, porque a gente sabe que excesso de informação também contribui para a desinformação. Então é saber exatamente o que esses públicos todos que interagem conosco demandam de informação. Eles têm demanda, eles têm desejos, eles têm expectativas. Um estudante que está em vias de fazer uma matrícula e com algum problema para acessar, ele precisa saber o que está acontecendo, ele precisa saber que solução está sendo pensada, e isso num processo micro, mas também aquele que olha a universidade no seu aspecto mais macro, ou seja, em termos de estatísticas, de políticas que estão sendo implementadas na universidade, pesquisa, foco de internacionalização, ranqueamentos. Ou seja, tudo que envolve, de alguma forma, a própria universidade e que pode gerar interesse, maior ou menor, em cada um dos segmentos dos públicos que interagem conosco. Então a gente precisa, é claro, e vai reforçar essa pesquisa, esse levantamento permanente para tentar ser mais efetivo do ponto de vista de comunicação, atendendo essas demandas sociais.

**Entrevistado B:** Eu vou falar aqui do que poderia, talvez. Eu acho que a nossa prática de *accountability* ainda pode ser bastante aperfeiçoada. A gente tem um portal da transparência inteiro e com muita coisa acessível ao cidadão. Mas eu sinto falta ainda de um *report*, de um

relatório mais palatável para o grande público. É muito difícil, você imagina numa instituição grande como a USP, na ECA já é desafiador. A nossa gestão de informação é bem difícil, a gente tem “n” sistemas corporativos. A gente brinca, né, porque aqui na USP a gente tem os sistemas, o Júpiter, o Marte, o Janus, eles têm o nome de deuses, aí são vários, tem o Apolo... Então a gente tem uma estrutura muito grande, muita coisa acontecendo. Por exemplo, eu sou da área de comunicação e não posso dizer com segurança que eu sei de tudo que acontece na ECA; na verdade, eu não sei. O que eu sei é uma parcela do que acontece. Então a nossa gestão dessas informações, eu acho que a gente tem que aperfeiçoar para poder fazer melhor a *accountability*.

Então a gente tem a prestação de contas, até porque a gente responde ao tribunal de contas. A nossa autonomia financeira e administrativa não significa que a gente não tenha órgão de controle que vão acompanhar a universidade diariamente naquilo que ela faz, do uso do recurso, de como aquilo está sendo feito. Então a gente faz toda a nossa prestação de contas, só que eu vejo que ainda falta uma dimensão, primeiro de gestão de dados dessa gestão de dados sobre essa produção de conhecimento. Acho que isso precisa estar melhor organizado. Acho que já melhorou muito porque a universidade tem tido um olhar cada vez mais atento para os rankings internacionais. E rankings internacionais cobram uma série de critérios que são muito claros, e a gente tem que ir atrás dessas informações. Mas acho que ainda tem uma dimensão de que a comunicação disso para o público pode ser aperfeiçoada. Uma comunicação institucional propriamente só para tratar um pouco mais disso. Fazer relatórios que sejam mais palatáveis e que isso fique mais evidente para as pessoas dessa potência que é a universidade e que é a nossa escola. Aqui eu estou falando também opinativo de uma certa forma, mas acho que é um pouco da minha leitura nesse período que eu tenho trabalhado aqui.

**Entrevistado C:** Também reflexo da política institucional, ontem, ou anteontem a gente publicou a UFBA em números. Recentemente, o novo PAC, a gente publicou os números também do novo PAC. A Universidade fez uma reportagem. Então, a comunicação, ela não trabalha sozinha. A comunicação ampara e é amparada por uma política institucional.

**8 - Pesquisadora:** Diante dos ataques institucionais, você considera que as mídias sociais têm sido ferramentas eficazes para defender a universidade pública? Há riscos de essas plataformas também ampliarem vulnerabilidades? Você considera que essas plataformas são meios de comunicação eficientes e eficazes para aproximar a universidade da sociedade e contribuir para o fortalecimento da imagem e reputação da instituição perante esse público?

**Entrevistado A:** Nunca pensei nesse aspecto da vulnerabilidade, mas, claro, eu trabalho com um conceito de risco, que é o conceito de Luhmann, que é um pouco diferente dos outros

conceitos mais sistematizados. O risco nessa visão conceitual que eu trabalho está associado à decisão, então, na verdade, existem perigos que podem se confirmar ou não em função da decisão que eu tomo e que podem gerar mais riscos. Então, quando você se dedica a se posicionar institucionalmente em mídias, em qualquer mídia, eu tenho que entender que o resultado disso é muito improvável. Primeiro, é improvável que todos tenham acesso àquilo que eu precisei dizer ou me programei para dizer; depois, é improvável que entendam o que eu disse e que estejam preparados para isso, e mesmo que tenham recebido e entendido, nada garante que aceitem, se posicionem. Isso também é muito ligado às influências todas das quais participam.

A gente sabe basicamente que as redes em geral, essas redes lideradas pelas big techs, e, por conta dos próprios algoritmos, criam bolhas, nas quais as pessoas, de alguma forma, se associam. Isso está ligado aos estudos limitados da comunicação. Se você fizer uma pesquisa da comunicação, lá na década de 40 e 50, Lazarsfeld e outros estudiosos, de alguma forma, já tinham nos sinalizado que as pessoas buscam, de alguma forma, se informar e consumir conteúdos que reforcem as suas concepções, crenças, visões, políticas ideológicas. Tem todo um ecossistema de mídias da direita, tem um ecossistema de mídias da esquerda, tem um ecossistema que tentam se apresentar como mais neutras e abertas.

E as mídias institucionais têm que primeiro cumprir um desafio de se posicionar institucionalmente, porque elas são os canais oficiais das instituições. Mas, ao mesmo tempo, por conta dessas improbabilidades, essas mídias não resolvem todas as questões ligadas à comunicação. Eu vejo, por exemplo, que existem, sim, riscos, a depender do que eu decida fazer. Ficar em silêncio é uma estratégia? Tenho que responder a tudo necessariamente? Tenho que marcar posição e dizer: somos assim... Em algumas situações, sim. A gente precisa, até para desmistificar e desmentir, sobretudo, informações falsas ou porque tentam imputar crises assim. Como aconteceu, quando o próprio ministro dizia que as universidades públicas eram balbúrdias ou eram centros de consumo de drogas ou de espaços os mais diversos. Hoje a gente tem visto, por exemplo, (e isso, eu confesso que eu evitava ver, mas agora, por dever de ofício, eu tenho que acompanhar, porque nós temos a nossa equipe que acompanha o tempo todo as mídias ditas, as que costumam nos acusar). A gente tem visto situações assim que são extremamente graves, como no outro dia, que fizeram um vídeo. Alguém entrou na UnB, vazia, agora nas férias, entrou numa daquelas áreas com pichos nas paredes, alegaram que foram atacados por estudantes, a gente percebia que era tudo encenação. Ou seja, essas informações ganham repercussão? Chegam a impactar efetivamente? Temos que posicionar? Temos decidido muito, assim, algumas, sim, exigem posicionamento, pois, quando elas começam a

afetar a interpretação daquelas pessoas com as quais a gente quer manter uma relação saudável, e, claro, algumas coisas também não valem a pena você entrar, a instituição não vai criar um canal de comunicação dentro desses grupos para dialogar com esses grupos extremistas, porque, na verdade, pode estar caindo em uma armadilha, porque é o terreno deles, e o nosso terreno é o terreno institucional, e isso a gente não pode perder nunca de vista, e também quando estamos trabalhando na perspectiva institucional.

Eu, enquanto pessoa física, posso entrar em um daqueles perfis e me posicionar, defender uma causa, mas, institucionalmente, a gente tem que saber exatamente até onde tem um impacto. Vou te dar um exemplo muito simples: uma curtida, um comentário gera muita repercussão. Quando uma instituição dá uma curtida em um post polêmico, em alguma outra questão, ela também está se posicionando. Então esse é um cuidado que a gente tem trabalhado. Então, curtir, a gente curte; se faz uma matéria elogiosa para a universidade, a gente vai lá e curte. Mas, claro, que um comentário meio aleatório, a orientação, pelo menos que faço para minha equipe, é ter muito cuidado com isso. Porque não é o técnico; a pessoa que está posicionando é a instituição que está se posicionando com relação a isso. Uma das coisas que estamos pensando é como vai ser a nossa entrada no TikTok, que é um processo em que vamos trabalhar muito com experimentação. Eu orientei um TCC que pesquisou as mídias da Câmara dos Deputados. Uma das coisas que a gente percebeu que há estratégias muito claramente definidas de posicionamento diferente em cada uma das mídias que é algo que uma instituição tem que perseguir. Em relação ao TikTok, a abordagem deles é muito comedida, embora exista um vídeo na plataforma que alcançou milhões de visualizações e compartilhamentos; esse vídeo está associado a uma linguagem experimental que visa atrair os jovens para a importância de votar e tirar o título de eleitor, e eles conseguiram trabalhar isso de forma efetiva. Então, é algo que nós vamos experimentar, que a gente vai buscar apoio de quem estuda e, quem sabe, trabalhar mais com estudante mesmo para entender melhor essa linguagem, porque não basta a gente também entrar no discurso da universidade, criar lá um avatarzinho simpático e agradável e começar a brincar nas redes, sendo que o nosso assunto é também um assunto muito sério.

Quando se fala de tecnologia, eu estudo, acompanho isso. Lá nos anos 90 eu já estava estudando essas questões. Naquela época, tínhamos lá as principais fontes. Castellos aparece um pouco depois, na virada do ano 2000, com essa temática. Mas a gente tinha Pierre Lévy com a sua visão da inteligência coletiva, que ele via esse potencial que as redes trariam para a conexão. Tinha uma pesquisadora, Sherry Turkle, do MIT, que tinha toda uma visão, era mais voltada para as organizações, corporações. Ela dizia que um dos potenciais das redes, das mídias, era a subversão das hierarquias, isso permitiria mais diálogo, participação nos

ambientes de trabalho, entre outros. Você tinha Nicholas Negroponte com o discurso de venda das pautas; esse era um pessoal que estava ali atento.

E aqui no Brasil nós tínhamos alguns aqui também que se expressavam dessa forma. Ao mesmo tempo, tinha o pessoal mais crítico, aqueles que acham que a tecnologia não é neutra e que traria, sim, grandes riscos para a sociedade. Inclusive, a Sherry Turkle muda totalmente a sua visão, quando, na virada dos anos 10 para cá, ela publica um novo livro em que ataca basicamente os processos de isolamento, porque ela já previa esses processos de isolamento em grupos, núcleos, possíveis polarizações mais efetivas entre esses grupos. As ameaças aos jovens, às crianças e a outras categorias mais vulneráveis por conta do isolamento, porque aparentemente você está conectado ao mundo, mas às vezes literalmente isolada, você está dentro da sua casa, dentro do seu quarto, com o seu celular, com seu material. Então, a gente que acompanha isso sabe que as redes não são neutras. Tem, claro, ainda alguns autores na área de TI, nessas áreas que dizem: "não, a tecnologia é neutra, o que não é neutro é o uso da tecnologia". Esse debate que a gente está vendo agora em torno da inteligência artificial, em torno de outras funcionalidades que estão começando a aparecer, que a gente sabe basicamente que não necessariamente vão nos ser emancipadoras como se imaginou que seria.

Até mesmo a grande crítica que se faz hoje da inteligência artificial é que ela substitui o pensamento, sobretudo o pensamento crítico. Quando alguém pergunta assim: "O que eu devo dizer sobre esse assunto?" Se entra lá e alguém vai te dar uma opinião. Eu já ouvi isso, inclusive houve um debate recente sobre posicionamento com relação às guerras, às mudanças climáticas, que muitas dessas redes com base nos algoritmos têm gerado respostas muitas vezes preocupantes. A gente sabe que está lidando e trabalha dentro desse contexto, sobre o qual a gente também não tem muito controle. Por isso que eu sou ainda muito favorável que as instituições invistam nas suas próprias mídias. Claro que ninguém vai se iludir que vou criar uma rede social para a UnB e todo mundo vai migrar para lá, não é assim que acontece. Mas eu dou hoje uma importância talvez maior aos portais institucionais que meio que ficaram esquecidos quando as redes começaram a ganhar visibilidade, mas os índices de acesso ao nosso portal são muito superiores ainda hoje ao que se tem ainda nas mídias sociais, mesmo com o número de seguidores que é representativo. É claro que você não compete com uma celebridade, mas você está lá presente. Então, eu sempre adotei um pensamento gramsciano que diz assim: "ser pessimista na inteligência e otimista na ação". Quando a gente fala isso, enquanto estou na análise, na crítica, na ação, na preparação de um plano, na tentativa de tentar compreender o que dizer, como dizer, onde dizer, por que dizer estas coisas todas, a gente tem que trabalhar com uma visão mais crítica mesmo.

Agora, a partir do momento em que você define, que você se posiciona e que você sabe o que precisa saber, é atuar com o máximo otimismo nas redes. Investir para fazer um trabalho de qualidade, que seja o mais efetivo no sentido da transparência, por facilitar para as pessoas o acesso àquela informação, porque a informação precisa ser efetivamente conhecida. E, claro, atuar de forma cada vez mais efetiva para, se não evitar plenamente, mas pelo menos competir com todos os esforços de desinformação que estão por aí e que tendem a crescer. Então eu não me iludo, dizendo assim: "vai mudar a legislação, a desinformação vai desaparecer", não, ela sempre existiu, ela sempre foi uma pauta, inclusive, às vezes confundindo-se até com as próprias estratégias de ficção, que se tem personagens figuras que só existem no mundo da criação. Então é um desafio; eu vejo sempre como um desafio.

**Entrevistado B:** Sim, há riscos de as plataformas ampliarem a vulnerabilidade, eu acho que, uma vez que você se expõe ao público, você está vulnerável, então sim. Mas também existe uma demanda social importante; a gente tinha uma expressão muito comum que era dizer que a universidade ficava ali entre muros. O campus é todo murado, então tem essa coisa dos muros da universidade, muros, muros e muros. As pessoas estão derrubando estes muros, temos cotas raciais hoje... Então a gente tem uma demanda muito grande, as pessoas querem estar aqui. E a USP acaba sendo, até por ela ser hoje a número um no Brasil, nos rankings, ela é mais vidraçada do que as demais até. Então a USP apanha um pouquinho mais por conta desta posição que ela se encontra, digamos assim. Então, as pessoas que estão mais aqui, o perfil do alunado muda bastante. Desde 2018 a gente tem cotas raciais, isso vem mudando o perfil do alunado. Sensivelmente todos comentam isso aqui; os professores comentam isso aqui o tempo todo. Então a gente precisa estar mais presente, porque existe uma cobrança. Uma CPI não vem se não é uma demanda também da sociedade. Então tem uma demanda por transparência, então, por isso, a gente precisa estar presente nesses lugares. E, estando presente nesses lugares, a gente também vai estar mais vulnerável, aí a gente tem que se munir de um discurso que seja correto, de informação verdadeira, transparente, que dialogue com as pessoas, que responda com bastante clareza.

Eu acho que as redes são uma parte disso, mas elas não respondem na integralidade. Eu acho que a gente tem que ter um conjunto de ações muito robusto. A gente também não pode ser refém das redes. Até porque isso é uma questão muito discutida aqui internamente. A gente tem estudos inteiros para dizer o quanto, na verdade, a gente trabalha de graça para as redes sociais. A gente trabalha de graça para o Facebook, Twitter, Meta, porque a gente não só dá a nossa atenção, a gente dá os nossos dados, e a gente produz conteúdo para eles gratuitamente. É muito problemático também que a gente se restrinja tão somente às redes sociais. A presença

na imprensa é importante, dá entrevistas, diálogo com instituições públicas, com órgãos governamentais, participar de fóruns para discutir questões. Eu tenho professores, por exemplo, que estão fazendo pesquisa sobre desinformação, também estão na Câmara, no Senado, conversando nos grupos e colocando resultado dessas pesquisas, isso é super importante, isso precisa ser feito. Então, esse diálogo com atores que são chaves. A rede social é só uma parcela dessa comunicação. Eu devo trabalhar muito... Eu tive um dado ontem muito sensível de como a USP forma. Nós temos 28 licenciaturas e formamos duas mil professores por ano. Isso é só um dado pequeno, mas ter essa interação com o ensino básico é muito importante, com a educação básica, para que esse conteúdo nosso não fique só na rede, mas vá para o livro didático. Então é muito mais do que só um trabalho nas redes. A gente tem que fazer todo um plano inteiro de comunicação e apostar em muitas outras formas de diálogo, porque a rede tem uma série de problemáticas, que é o que a gente tem lidado recentemente.

**Entrevistado C:** Há riscos porque há ameaças pessoais e institucionais. Eu acho que viver é ato político, como eu te falei, bem gramsciana. Então, se a gente fala na porta da escola, se a gente fala na “porta do YouTube”, se a gente está enquanto sujeito coletivo, porque eu não estou falando aqui enquanto gestora, eu estou falando aqui enquanto graduanda, mestranda, doutoranda, servidora; são muitos eu coletivos atuando. Todos os espaços em que eu posso fazer a defesa da universidade, eu vou fazer. Eu vou fazer no grupo da família, sempre tem alguém na família, sempre tem alguém na sociedade.

Então, o espaço das redes sociais, as boas vozes conseguem reverberar, os ruins também. É um campo político, assim como o cenário político. Aí eu vou falar político mesmo, o Congresso Nacional é um palco de arena. As redes sociais não estão separadas da sociedade, assim como a universidade não está separada da sociedade. Então, é um espaço de arena social e é um espaço de lutas e batalhas pelo poder. Temos no YouTube, Instagram, etc. reproduções de muitos modos hegemônicos de vida, mas também temos modos periféricos de vida, para que eles apareçam e floresçam. Um passo importante da universidade, que teve amparo também na comunicação, o mestre de notório saber. A universidade abriu o edital de notório saber, reconhecendo saberes outros que não saberes institucionais, então a universidade se abriu para isso e se abriu; está ali na sala de aula e também está ali no campo das redes sociais. Então, é um espaço de luta. A luta pela vida está em todas as frentes.

As plataformas são meios eficientes e eficazes para aproximar a universidade da sociedade, mas não só. Como eu te falei, a universidade não está separada da sociedade. A sociedade tem que falar que universidade ela deseja para si. Temos um país que precisa pensar em uma política de Estado para a nação, e isso passa pela universidade, pelo fortalecimento da

educação fundamental, básica, superior, de valorização do lugar de onde se faz ciência no Brasil.

O congresso UFBA, que é o maior evento da universidade, se você for olhar o nosso conteúdo, a gente fez uma identidade visual, a gente fez outdoor, a gente teve um trabalho de comunicação grande, mas que só foi também capaz... a gente fez uns vídeos do congresso em si, e tem um projeto “UFBA mostra a sua cara” que leva estudantes do ensino médio e fundamental para a UFBA, para eles conhecerem a UFBA, conhecerem os cursos. Então os próprios estudantes de graduação falam: o curso de oceanografia é assim, o curso de física é assado, então isso tem uma abertura da universidade, e, além disso, tem a universidade nos bairros. A universidade, a partir do que, não só nos bairros, nos bairros e em outras cidades, a partir de projetos de extensão. Então a comunicação ampara o que a universidade faz.

Nós temos, apesar de todos os ataques, nós temos uma história institucional e de pessoas, de educação e de produção de ciência, que, apesar dos ataques que nos ferem, eles não nos destroem. E a comunicação consegue, com seus esforços, com sua estrutura reduzida, ainda ter um grande material para trabalhar a favor da universidade. A universidade ideal não se constrói em separação da sociedade.

**9 - Pesquisadora:** São definidas estratégias comunicacionais com o uso das mídias sociais para estabelecer o diálogo com a sociedade?

**Entrevistado A:** É isso que a gente vai investir mais agora. Quero dizer, eu imagino que quem pensou inicialmente pensou em uma estratégia. Com os anos, e com o dia a dia e com as dinâmicas das publicações, com a necessidade de acompanhar, isso foi ganhando uma característica, uma preocupação. Se você fizer uma análise de conteúdo, ou mesmo uma análise de discurso desse período, você vai perceber que tem uma tendência que ou foi sendo mantida ou foi sendo alterada ao longo do tempo. O que nós pretendemos agora, daqui para frente, é ter uma clareza de atuar, de utilizar e se apropriar dessas mídias, porque elas são reais, não dá para ir contra. Eu posso até ser contra os donos das mídias e as suas intenções, mas não dá para estar fora desses espaços, porque, senão, você não dialoga com quem você precisa. Você tem que estar onde o teu público está, e, se eles estão nas redes, é com eles que a gente tem que dialogar. Claro que pensando sempre até onde for possível, claro, nas nossas estratégias.

A decisão sobre o que dizer, como dizer, aquilo que já falei bastante, como explorar, como se posicionar, então essa é uma prerrogativa institucional, que se dá no nível estratégico, tático, no dia a dia, mas que precisa ser reforçada. E é isso que a gente está pleiteando e defendendo, que é a existência de uma política de comunicação, com diretrizes de comunicação específica para cada grande segmento de público, porque, mais do que trabalhar com a ótica

das mídias, o que a gente quer fazer, e pelo menos é o que eu imagino que seria o ideal a ser feito, é pensar estratégias de comunicação público a público. Que comunicação eu tenho que manter com nossos estudantes? Que comunicação eu tenho que manter com a mídia, com a imprensa? Que comunicação eu tenho que manter com os nossos seguidores das redes? Pensar claramente que múltiplas estratégias a gente pode adotar para cada um deles: demandas diárias, publicações diárias, publicações periódicas, às vezes, quem sabe, uma vez por ano, dizer parabéns, e, para manter uma relação estável, a lógica precisa ser invertida.

Eu vejo que, às vezes, nas áreas de comunicação em geral, há uma preocupação muito grande, assim: “Eu tenho as mídias, eu vou me preocupar com o que eu vou fazer com cada uma delas”. Mas se você não tem uma clareza a quem aquela mídia atinge, com quem ela dialoga, quem são as pessoas. Você pode estar fazendo um uso meramente estético da mídia; eu vou trabalhar com isso, é isso que eu quero, e não necessariamente é aquilo que vai facilitar ou ampliar a capacidade de comunicação, de clareza com o público. Então a gente tem que saber primeiro o que o público quer, o que o público consome. Claro, não só para manter o padrão de consumo deles, porque uma universidade é, por eminência, criadora, renovadora de ideias de pensamento. Então a gente tem, claro, uma capacidade de introduzir coisas novas, de fazer até projetos novos, pensar mídias, possibilidades alternativas, potencializar essas coisas. Para isso, a gente precisa de gente, precisa de recursos, mas precisa, sobretudo, de estratégias, de posicionamentos definidos, claros para saber o que precisa ser feito. Às vezes você tem lá um desafio assim: “alguém falou mal da UnB em tal lugar. O que fazer agora naquele instante?” Então, é um espaço que a gente vai ter que se posicionar; esse é só um exemplo.

**Entrevistado B:** Acho que a gente tem um desafio muito grande, que é a avaliação desses resultados. Eu acho que os dados que a gente tem de resultado desse trabalho eu vejo como muito insatisfatórios. Então, lá a gente tem presença, a gente publica todos os dias, a gente traz conteúdo, como aquilo que já comentei das estratégias. Eu tenho resultados disso, mas, se disser para você que eu consigo calcular o impacto disso, eu não consigo. Talvez na USP, que tem uma base maior, talvez consiga, mas, ainda assim, acho um pouco complicado nesse sentido. Por exemplo, um dado que a gente percebe, que é o fato de a pessoa estar na rede social, não necessariamente significa que eu vou ter mais gente acessando o meu site, porque hoje a pessoa está tão imersa ali naquela própria rede que ela não sai dali. E mesmo os índices de atenção também são muito baixos. Às vezes, se eu conseguir segurar a pessoa por uma imagem, é muito. Mesmo o pesquisador, às vezes, se trai, não termina de ler a mensagem, então tem uma série de desafios ali. Então, a questão de impacto é um desafio muito grande para nós.

Eu diria que a gente está lá, está presente, a gente atende e divulga, mas calcular o impacto é um ponto muito crítico ainda.

**Entrevistado C:** O que a gente faz: nós temos 90 mil inscritos no Instagram, nosso público é de 60 mil entre servidores e estudantes. Então, nosso público no Instagram, a principal rede, ultrapassa o número atual da comunidade ativa. Então, ali a gente vai ter egresso, vai ter gente que está na escola, vai ter pessoas que nunca passaram na universidade, mas têm um filho, um sobrinho, etc. na UFBA. Queira ou não, a universidade pública, a UFBA e outras instituições de ensino público são construídas como espaço de afeto daquela cidade, daquela comunidade. O que a gente faz é buscando informar o que a universidade faz, não necessariamente apenas para a sua comunidade interna. É claro que há publicações focadas para a comunidade interna, por exemplo, informações sobre um sistema de gerenciamento de registros acadêmicos, isso atende e é focado em estudantes de graduação. Então, para algumas ações, sobretudo ações de serviço, é, sim, focado na comunidade interna, porque, em tese, não cabe alguém de fora pegar o buzufba, por exemplo. É para os estudantes da UFBA, para a comunidade UFBA, para servidores, professores da UFBA. Só que a comunicação científica, o que a universidade faz de extensão, coisas que a gente sabe que têm um impacto dentro da universidade para além da universidade, aí nisso, a gente vai e trabalha a notícia. A notícia com valores jornalísticos: o que é, quando, onde e por quê? Por que isso é interessante? Por que essa pesquisa é interessante? Essa pesquisa alcança quem? Essa pesquisa beneficia quem? Quais são os espaços que essa pesquisa ainda pode desenhar? Então, depende da publicação; o nosso foco é a comunidade interna e externa.

### **Tópico 3 - Avaliação e percepção sobre a comunicação nas plataformas**

**10 - Pesquisadora:** Quais os principais aprendizados ou mudanças que a universidade percebeu na comunicação institucional a partir do uso intensificado das plataformas digitais nos últimos anos?

**Entrevistado A:** O principal aprendizado é que essas mídias, ao permitirem curtir, compartilhar, comentar e tudo mais, abriram um potencial de tentarmos compreender melhor quem interage conosco. Por exemplo, hoje se fez uma publicação em que a demanda foi bolsas. De repente, você diz: "Opa! Precisamos publicar alguma coisa que esclareça essa questão de bolsa". Então, é um canal que permite receber de volta da sociedade, quase que instantaneamente, o feedback daquilo que está sendo dito, se as pessoas estão entendendo, se

estão desentendendo, se houve ali uma confusão, se precisa de mais complemento e tal, é algo que essas mídias sociais digitais permitem por conta disso.

**Entrevistado B:** Uma das coisas que a gente aprendeu que é superimportante é... A rede social não é só um canal de transmissão de informação, não é uma extensão do meu newsletter ou do meu site ou do meu jornal, ele não está lá só para reproduzir o que as outras mídias trazem, é um canal de iteração. Então esse é um aprendizado importante que a gente teve. Ele é um canal para falar com as pessoas e para pessoas falarem com a gente. Então, se elas tiverem uma reclamação, por exemplo, se não foram bem atendidas na secretaria, ou se alguém não atendeu à demanda delas, ou então, porque eu ainda não recebi o meu diploma e vestibular... Cada pergunta tem que ser respondida, tem que ser bem esclarecida. Então a gente aprendeu que esse é um lugar para falar com pessoas e que as pessoas têm para falar conosco. É uma responsabilidade muito grande ter um perfil em que a gente está falando pela instituição. Ele é gerido por um grupo de pessoas, mas, na verdade, estou falando como instituição. Então ter muito cuidado quando eu falar também como instituição.

Eu acho que esse também é outro aprendizado, a gente tem alguns cuidados nesse sentido, de entender quando criar... E isso é uma coisa que a gente ainda precisa trabalhar muito bem. Isso é muito pulverizado, esses canais... Às vezes alguém cria um curso e aí cria um Instagram para aquele curso, e aí vem alguém e pergunta: é de vocês mesmo esse curso? Tem uma facilidade tão grande de você criar um perfil numa rede social, e, de repente, a pessoa já tem dúvida se ela está falando de fato com aquela instituição ou não. Então, é muito importante essa verificação, e esse cuidado também, porque a gente está falando pela instituição; isso eu acho que também é um aprendizado muito grande.

Um outro aprendizado que a gente tem é da importância de um planejamento mesmo, de postagem, de conteúdo, de linguagem. Por exemplo, discussões que nós temos hoje, se eu quero falar sobre uma pesquisa, eu quero que mais pessoas saibam sobre essa pesquisa. De que maneira eu faço isso? A terminologia? Como eu supero essa comunicação mais acadêmica? Tem todos os desafios de linguagem, de que a gente tenta trabalhar, de ser uma linguagem simples, uma linguagem neutra, uma linguagem acessível a um grupo grande de pessoas. Essa é uma aprendizagem que a gente está tendo todo o dia, e dentro dessa elaboração de conteúdo, dessas delicadezas.

O jeito que eu falo no Instagram pode ser diferente do jeito que eu falo no LinkedIn, pode ser um jeito diferente do Twitter. Existem os desafios de linguagem que a gente tem, que são muito importantes. Isso a gente está construindo dentro da USP. Assim, como lidar, por exemplo, com crítica dentro da rede? Com mensagem de ódio? Com ataques? Às vezes eu tenho

um comentário em um post, mas que não tem nada a ver com o post, mas está abordando outro assunto. Como eu lido com isso? Então, é superimportante também lidar com essas questões que são muito sensíveis, aparecem no dia a dia, e aí a gente precisa lidar com isso. Temos um código de ética dentro da USP, em um código de ética maior. Então, como a gente orienta essas condutas, como a gente trabalha isso nas redes, aquilo que não tem contexto, aquilo que chega a ser o mais agressivo. Mas também é isso: a crítica é uma coisa, o comentário agressivo é outra. A crítica a gente responde; o comentário que traz uma mensagem ali que está em desacordo com o nosso código de ética, aí, sim, a gente trata de forma diferente.

Então eu acho que esse é um aprendizado importante, o aprendizado do planejamento mesmo é muito importante, de uma presença diária, de como isso nos gera uma produção de conteúdo de qualidade e chega realmente numa linguagem. É aquilo que eu te falei, não é *clickbait*, mas também não pode ser o que a gente publica no artigo científico. É encontrar esse lugar; esse é um aprendizado importante. Eu acho que tem um trabalho que a gente tem que fazer junto com os nossos pesquisadores e professores, eles veem valor nessa comunicação de redes, de ver a pesquisa deles dentro daquela rede. Às vezes não vai estar exatamente daquela forma que ele pensou que seria, mas também tem um papel importante aí. A importância dele como divulgador científico. Trabalho acadêmico é difícil, a gente tem todas as nossas cobranças do que a gente tem que fazer em termos de produção e de pesquisa, e tem que incluir também a divulgação científica, tem que incluir essa comunicação com a sociedade.

A sua pesquisa não pode ser fechada só para você mesma. Para nós, uma mudança que é do perfil de pessoas que estão dentro da USP a partir das cotas. A gente tem cotas tanto nos vestibulares, na pós-graduação e no corpo docente, agora mais recentemente. Então isso muda o perfil das pessoas que estão na USP e que estão gerindo a USP, então as demandas são diferentes. A gente criou, por exemplo, uma pró-reitora de inclusão e pertencimento, justamente pensando nessas questões. Então isso também vai mudando. E essas demandas sociais, mesmo das pessoas, querem saber, cobrar e tudo mais. Esse é todo um aprendizado para a gente parar de ser tão reativo e tentar ser mais propositivo.

**Entrevistado C:** Sobretudo na parte visual, a gente não tinha na assessoria de comunicação ninguém de design, só que no mundo de hoje, você não ter alguém para pensar visualmente a informação nos colocava para trás, e eu sou um pouco contra o uso de alguns sistemas que o povo usa que dão esse design em delivery, não curto pessoalmente. Então tem um profissional nosso que é doutor em design, tem uma mestre em design, então estamos agora com dois estagiários maravilhosos. Esses dois estagiários deram um fôlego assim para a gente, absurdo, visualmente tem muita coisa. Eu estou falando de card, outdoor, logotipo, pensar as

notícias visualmente. A gente tem uma nota agora que vai sair, então colocar em carrossel. A legenda do Instagram tem um limite de 2.200 caracteres e também não é uma plataforma que gosta muito de texto e legenda. Era uma preocupação visual sobre o que a gente está produzindo; eu acho que isso foi um importante avanço.

E eu vou te falar também sobre pessoas, como a comunicação agregou primeiro com um designer e depois com o segundo designer, entregou muito valor à construção da narrativa da universidade. E a gente teve também recentemente um dos servidores da TV, que é um jornalista com experiência, o que eu quero falar é que a habilidade de pessoas transforma muito a comunicação. Uma pessoa aqui da equipe consegue transformar muito a comunicação. Então ter pessoas ativas engajadas, aí tem a força da equipe, e uma força de uma equipe muito ativa. Sou uma pessoa muito abençoada pela equipe com a qual a gente trabalha, porque são pessoas muito comprometidas e esse comprometimento reflete na comunicação da universidade.

**11 - Pesquisadora:** Que barreiras, internas ou externas, você identifica como obstáculos para uma comunicação institucional mais efetiva, democrática e dialógica nas plataformas digitais?

**Entrevistado A:** Uma delas é a seguinte: quando você não tem uma política clara, definida, ou um posicionamento institucional definido, é claro que você vai ter mais riscos, vai criar mais riscos a cada decisão que você faça de publicar. Então você tem que ter critérios muito claros. O que merece resposta? É esse e esse perfil, esse perfil? Alguém fez lá uma piadinha. Merece resposta? Não! Não merece resposta, então a gente deixa para lá, e aquilo vai se perder lá no feed, lá na timeline, então ninguém vai repercutir. Agora, se um assunto foi demandado e gerou uma repercussão e aquilo começou a ganhar disposição e alguns entram lá com desinformação e tal. Eu tenho ali um parâmetro para saber. Eu tenho que saber claramente, tendo um posicionamento institucional e critérios para lidar com essas questões; esse é um desafio. Um outro desafio é ter uma equipe competente para lidar com isso. Não adianta a gente colar uma, duas pessoas só para cuidar disso.

Eu lembro que, lá nos anos 90, eu fiz uma visita de benchmarking a um grande banco brasileiro e eles tinham três pessoas para responder todos os e-mails de mais de 15 milhões de clientes que eles tinham. Não dava conta, não tinha nem como responder, mas as pessoas se esforçavam, tentavam lá disparar e tudo mais. É claro que aquilo era um critério que era considerado prioritário na época, é óbvio que hoje essa empresa não tem só essas três pessoas. Isso você vai reconhecendo a necessidade de ter pessoas, equipes qualificadas, recursos técnicos também. E uma questão que eu reforço sempre é investir muito e permanentemente em pesquisa. A gente fala muito de pesquisa de métricas, métricas são importantes, mas tem uma

dimensão qualitativa dentro desse processo que as métricas não cobrem necessariamente e que precisam estar permanentemente sendo acompanhadas.

Então eu penso que tem que ter uma estrutura interna. Por exemplo, hoje na SECOM, boa parte dos técnicos tem mestrado, tem doutorado ou está se formando para isso. Esse pessoal pode, sim, e tem muita competência para conduzir pesquisas periódicas sobre essas questões, montar grupo focal e a gente está permanentemente aperfeiçoando o nosso processo. Investir também em benchmarking, ter a humildade de reconhecer que outra universidade fez um negócio muito legal e que a gente pode, sim, se não imitar, mas aprender com eles, ver como fazer, experimentar.

Uma das coisas que aprendi é que, por mais que a gente tenha conhecimento técnico, experiência, visão, algumas coisas a gente sabe que vão dar certo, outras que não vão dar, pela experiência, mas a gente sabe que ela não é a base para tudo, então é preciso estar sempre aberto. E isso é muito legal, por exemplo, a gente tem uma rede das universidades, que é o Colégio de Gestores de Comunicação das Universidades Federais (COGECOM) da Andifes, tem uma rede ligada às universidades, ao MEC também, que aí envolve os IFs também. E a gente está vendo umas coisas muito legais que estão sendo feitas por aí afora, são experiências, né? Tem uma universidade agora que fez toda uma campanha de vestibular, parece uma campanha de vestibular de universidade privada, aquelas que precisam chamar alunos. Mas eles fizeram isso também quando começaram a detectar que também na universidade federal estavam tendo alguns cursos com diminuição de demanda, e isso tudo correndo o risco de até acabar com o curso a médio prazo. Isso foi feito com base em pesquisa, e, com base no relato dos próprios egressos, eles fizeram uma campanha bastante interessante. Foi a UNIFAL-MG, que tem um material muito interessante de divulgação. Então são casos assim que a gente vai tentando trabalhar.

**Entrevistado B:** A gente tem algumas barreiras internas; eu acho que a nossa própria estrutura interna é muito grande. Então a nossa autogestão tem que melhorar, assim como a questão dos nossos processos internos em todos os sentidos, assim, administrativo, financeiro, acadêmico, comunicacional, são todas as questões dentro de uma instituição pública e de uma instituição muito grande, então às vezes tem acesso. A gente tem, como todo o órgão do Estado, por exemplo, serviços de informação ao cidadão. E eu lembro, eu já trabalhei mais de perto com isso, não tanto aqui na USP, mas o colega dizia, às vezes, quando a gente diz que não consegue dar acesso a uma informação, não é porque a gente quer esconder a informação, mas é realmente porque a gente não está conseguindo achar. Porque às vezes tem muito isso, a

desconfiança de que eu não quero mostrar o dado, não, às vezes eu realmente tenho dificuldade de conseguir localizar ou ter isso de uma forma mais sistemática.

A universidade vem avançando, mas precisa avançar bastante ainda neste sentido. Então a gente tem essa questão de gestão de dados que precisa ser trabalhada. Como eu faço a comunicação institucional, de transparência, de *accountability*? Meu portal da transparência precisa ser mais do que só um repositório de dados; ele precisa trazer relatórios mais específicos. O problema que às vezes a gente tem numa instituição muito grande é que tem muitas iniciativas que às vezes a gente precisa juntar. Por exemplo, eu tenho um escritório de indicadores acadêmicos e eu tenho um portal de transparência, e essas coisas precisam estar mais conectadas, porque ambas estão falando de prestação de informação de gestão de dados e tal. Então tem essas questões que são próprias de uma instituição muito grande e muito pulverizada. A gente tem um grupo muito grande de profissionais de comunicação. Isso é um desafio para nós e temos tentado se aproximar pela necessidade mesmo de dialogar e entender os pontos comuns que a gente tem de desafios, mas acho que precisamos de mais encontros, de documentos como esses que a gente está elaborando para criar diretrizes que sejam gerais a todos.

Nas redes, a gente precisa ter mais colab, mais colaboração, trabalhar mais juntos. Às vezes poderia ter menos perfis, conseguir centralizar isso melhor seria mais interessante; a comunicação ficaria mais potente nesse ponto. Então eu acho que a gente tem esses desafios que têm a ver um pouco com as nossas dimensões, que são muito grandes. A gente tem ainda um desafio que está sendo a cada dia mais superado, que é realmente essa barreira da comunicação do pesquisador com o público externo; ele cada vez mais procura esse diálogo, até porque ele vê muito a desinformação. Então a gente já teve pesquisador que era muito refratário a dar uma entrevista, a gravar um vídeo que fosse mais de divulgação. Hoje você os vê mais disponíveis nesse sentido. Então algo vem se transformando, mas, por outro lado, a gente tem a barreira do tempo. Todos eles reclamam por falta de tempo e é muito comum essa reclamação. Eu tenho que publicar artigo, eu tenho que fazer pesquisa, eu tenho que dar aula, preencher relatórios, dar tantos pareceres, etc. Eu tenho 300 e-mails na minha caixa e eu não consigo dar conta de tudo e eu ainda tenho que fazer... Assim, a falta de tempo é algo que realmente, na conta do pesquisador, é bastante sensível e tem a ver com essas demandas do dia a dia ali. Então eu acho que isso a gente tem que trabalhar muito.

Desafios externos, realmente essa questão das plataformas digitais, será que a gente não consegue formas de dialogar com a sociedade para além dessa comunicação dentro de plataformas que já têm um formato tão específico, rígido e um alcance tão limitado, com todas

as problemáticas que elas têm? Acho que a gente precisaria superar, fazer uma comunicação para além das plataformas, acho que deve investir mais nisso. E, dentro das plataformas, é isso. Teve alguns movimentos, por exemplo, em que a universidade até tenta se aproximar de plataformas para tentar ali como consultor em relação às *fake news*, mas as plataformas deram uma boa recuada nesse sentido. A questão da regulação das plataformas, eu tenho um grupo grande de pesquisadores que falam sobre regulação de plataformas, todos eles favoráveis à regulamentação, dizendo que não dá para ficar do jeito que está, porque é terreno para desinformação, é muito claro isso. Então, se você não tiver algum tipo de regulação, a desinformação corre solta. Então, a gente está num ambiente muito desregulado.

A gente é só uma voz dentro de um ambiente que tem muitas problemáticas. Isso impacta o nosso alcance; a gente não tem o mesmo alcance de algo que é impulsionado. Então a gente precisa de parceiro, e parceiro robusto, e parceiros que, como nós, defendem valores como os nossos. Por exemplo, no caso da ECA, a gente vem construindo nos últimos meses uma parceria interessante com as organizações Globo, por exemplo, que também têm trabalhado muito essa questão da desinformação, de *fake check*, etc. Então, a gente precisa dessas aproximações. Estou dando um exemplo, mas poderia ser qualquer outro com instituições que, como nós, também combatem, por exemplo, a desinformação.

A nossa parceria da Globo diz respeito a formação de alunos de jornalismo, diz respeito a realização de evento conjunto, e poderia, por exemplo, ter uma presença de redes também. Então, ela precisa ter mais colaboração, esta voz precisa ter mais alcance, e, para ter mais alcance, eu preciso ter mais atores, interlocutores, podem ser influenciadores, pode, enfim. A gente precisa ter mais pessoas que partilhem valores como os nossos e estejam dispostas a também nos ajudar a dar essa plataforma, dar essa visibilidade no nosso trabalho. Esse é um desafio significativo, e aqui a gente precisa avançar bastante.

**Entrevistado C:** Eu acho que nós estamos sendo efetivos na medida em que a gente está conseguindo comunicar o que a gente deseja comunicar, o que é prioritário comunicar. O que é prioritário comunicar, nós estamos executando. A comunicação chega ao público. Todo mundo fica sabendo. Como a gente tem pessoas de unidades acadêmicas diferentes, que trabalham em diferentes unidades acadêmicas, a gente sabe que isso chegou. Eu vou te falar, ontem eu tive um feedback, esse da Antártica, por exemplo, que saiu no jornal a partir da nossa postagem. Saiu na editoria de Ciência e Cultura do A Tarde. Ele ligou: “Muito obrigada pelo trabalho de vocês. Depois da publicação de vocês, o que veio de gente de imprensa procurando a gente”, e o quanto a matéria reverberou em colegas de pesquisa de outra instituição. Então, isso é reflexo do nosso trabalho.

Pelo Instagram, a gente consegue ver quem é inscrito e qual o público que não é inscrito, e tem um alcance de pessoas não inscritas, então eu acho que a comunicação chega ao público. Tem as limitações do algoritmo, a gente tenta estrategicamente trabalhar com o algoritmo, a gente pode falar assim, por exemplo: usar música, vídeos não ultrapassarem três minutos, ficar ali em um modo ideal de um minuto. A gente busca trazer estratégias visuais, estratégias de estilo de texto, por exemplo, se coloca figurinhas, dá um alívio ali na legenda. Então, a gente usa estratégias para trabalhar com o algoritmo, reconhecendo que este algoritmo está em constante mudança. E isso a gente partilha muito entre a gente. Assim: “gente, eu ouvi que isso é melhor de tal forma”; “no Facebook Business, mostra-se que o melhor horário para publicação é 7h, 8h”. Tem umas coisas que a gente vai e deixa para publicar à noite. Tentamos trabalhar um pouco com isso. E tem os estagiários que sempre estão atualizando a gente, dizendo que é assim que se usa.

Eu vou te falar, uma coisa que é bem da nossa geração, que a gente está nessa coisa de mudança de sistema, e o povo, “ah, não vai ter matrícula”. Você vê que é uma zoada, tem uma questão de ansiedade também, eu acho que é um reflexo da sociedade. No meu tempo, já tinha internet, Facebook, etc., que, se eu não tivesse resposta imediata, a resposta ia vir; a universidade tinha até x dias para informar isso. Agora tudo é imediato; se tem um problema, começa a fazer um terrorismo ali virtual, fruto das ansiedades e medos que, enfim, não ajudam na comunicação.

**12 - Pesquisadora:** Gostaria de acrescentar algum outro aspecto relevante sobre o papel da comunicação nas mídias sociais para a universidade pública, especialmente em cenários de crise ou de ataques institucionais, como o exemplo da crise vivenciada nos anos de 2019 a 2022?

**Entrevistado A:** A importância de se ter política de comunicação, estratégias, de agir de forma planejada, pensada e tentando ao máximo se antecipar aos fatos para não ficar a reboque. Os grandes problemas das assessorias às vezes é que se fica a reboque. Vem o a reboque da crise, eu vou lá e corro atrás, vou respondendo e fazendo. Eu vou estar sempre respondendo e nunca pautando, posicionando e antecipando. As universidades, eu costumo dizer, são usinas permanentes de produção, desde a produção de conhecimento até a produção de eventos. Diariamente, na UnB, só sobre eventos, nós temos vários acontecendo nas unidades. Até mesmo dentro da iniciativa de um professor, dentro de uma sala de aula. Nós temos aí um potencial muito grande de divulgação. Nós temos clara a produção científica, e aí tem uma outra questão para ser discutida sempre, que é a relação com o jornalismo científico ou divulgação científica, a dificuldade que é de você envolver, comprometer, engajar os pesquisadores para

serem também agentes de comunicação junto às mídias, à sociedade. Isso já está até um pouco mais facilitado, porque as próprias agências de fomento já vêm exigindo nos projetos de pesquisa que o pesquisador já monte um plano de divulgação, e isso tem ajudado, facilitado um pouco esse trabalho.

Então as universidades produzem conhecimento, produzem serviços, elas formam pessoas qualificadas, elas podem e desenvolvem iniciativas ligadas a área da inovação, criação de produtos, criação de metodologias de tecnologia social, e que gera sim impacto, seja um impacto mais específico, restrito, específico a um campo, mas pode gerar um grande impacto como mudanças de comportamento. Isso é colocar a universidade na vanguarda, e as universidades têm esse potencial. Algumas, nem tanto, por opção, acabam sendo mais reprodutoras de conteúdo. Mas universidades como a UnB têm histórico, têm base, têm referência, têm mais de 90 programas de pós-graduação, vários grupos de pesquisa. Ela é uma universidade inovadora, uma universidade com grande potencial para ter mais impacto.

Então, nesse sentido, eu vejo que a comunicação, se ela está ancorada nessa base universitária, tem um potencial enorme de trabalho. Claro que, para cada frente dessas, a gente tem muito trabalho pela frente. Em alguns lugares você já tem uma ponte estabelecida de contatos, em outros lugares você vai ter que construir relações, vai demorar mais, quem sabe, para ter resultados, mas são espaços importantes. Então eu imagino, sim, que é possível trabalhar dessa forma. Agora, especificamente as mídias digitais, elas sim, foi aquilo que eu estava falando, que, apesar das restrições, dos algoritmos, das próprias políticas associadas às grandes criadoras e mantenedoras das redes, que são as big techs. Essa é uma relação complexa, nós somos clientes deles e, como clientes, temos que saber que somos clientes que demandamos o alcance a outras pessoas e tudo mais. Então nós temos que buscar relacionamentos.

A grande questão é que eu não vi até hoje, pode ser que eu esteja absolutamente enganado ou desinformado, por exemplo, uma associação de instituições que usam o Facebook ou que passaram a utilizar, por exemplo, o WhatsApp como seu canal de comunicação interna. Até tem uma demanda para a gente usar o WhatsApp na comunicação direta com professor, com alunos. Estamos estudando como fazer isso. Mas eu sou um cliente do WhatsApp, eu passo a ser um cliente do WhatsApp, e se eu uso uma funcionalidade e amanhã eles simplesmente decidem suspende-la, ou mudam a forma de fazer as coisas.

Eu lembro que, até pouco tempo, o pessoal que trabalhava na época em que o Facebook estava no auge, que trabalhava com muita propagação de conteúdo — está faltando aqui o termo exato —, aquele pessoal que investia, que pagava para potencialização, trabalhava com base na lógica dos algoritmos. Como o algoritmo do Facebook mudava a cada 15 dias, a sua estratégia

tinha que mudar também a cada 15 dias, até você aprender o que vai fazer com o novo algoritmo, porque, às vezes, mesmo pagando para que eles potencializem a visualização ou distribuam melhor para determinados públicos, com a mudança do algoritmo, aquele pagamento não é suficiente. Isso é algo que afeta uma relação. Agora, se eu pago pelo serviço, eu tenho mais direito, ou se eu sou um usuário como todos os demais são hoje? A gente paga o business, mas não necessariamente se reforça. Não necessariamente se estabelece uma relação ou que se possa criar uma associação de usuários que digam “olhem, queremos isso”. Você não pode mudar uma política, mas, quando você assina o termo de compromisso, que tem lá naquelas letrinhas pequenas, eles podem fazer o que quiserem com os algoritmos a qualquer momento. Então a gente concorda que esse é um dos problemas e que é um dos complicadores para que a gente tenha essa comunicação mais pública, mais efetiva. Sem falar que essas grandes plataformas também estão suscetíveis às ingerências, por exemplo, quando a rede é responsabilizada como aconteceu com WhatsApp, com o X, decisões judiciais as tiraram do ar, então você imagina se eu dependo daquilo para comunicar.

Eu vejo basicamente essas mídias como canais complementares ao ecossistema de mídias que uma organização precisa ter, não pode depender só delas, porque, no dia em que você depender e ela sair do ar, você vai estar literalmente travado, você sai do ar literalmente. E, claro, também pautado pela questão da censura, pela questão dos termos, o que pode ser feito, o risco de os perfis serem invadidos. Tem todas as questões que são ligadas à própria segurança da informação da tecnologia que estão afetadas e que, infelizmente, não estão sob a sua guarda. E, quando eu tenho, por exemplo, um núcleo de ciência e informação na universidade e o sistema de matrícula não funciona, eu tenho a quem recorrer e pedir e exigir que ponha para funcionar. Quando uma crise acontece lá do outro lado do planeta, eu passo a depender muito de terceiros, e a dependência de terceiros é um problema para quem precisa se comunicar. Nem sempre o terceiro está disponível para te ajudar naquele momento, naquela hora e naquele instante.

**Entrevistado B:** A gente cobriu bastante coisa, eu acho que a gente teve um papel importante de ser uma voz, principalmente para aquelas pessoas que gostariam de ouvir o outro lado também da *fake news*. Então a gente estava lá, estava disponível. A gente precisa estar lá, precisa estar disponível, porque se a gente não estivesse lá, o estrago seria muito maior. Pelo menos a gente está lá para dar o contraditório naquela informação inverídica, imprecisa e que estava lá. Eu acho que a gente tem um trabalho no dia a dia, que a gente faz com colegas jornalistas que estão buscando uma fonte que seja mais confiável dentro daquele mar de informações que eles recebem todos os dias. E a gente tem experiências interessantes, criativas,

também dentro da própria rede. E tem muito retorno positivo de pessoas que querem conhecer a ECA, conhecer a USP. É uma forma de a gente estar mais próxima.

Uma outra ideia muito recorrente que a gente tinha é de que só vivia a USP, só tinha contato com a USP quem passava no vestibular. Se você não passasse no vestibular, a USP não era para você. Então, se você não passar no vestibular da UnB, a UnB está lá e você que segue com sua vida. Eu acho que a rede faz essa aproximação. Eu acho que ela te permite que você, por exemplo, eu não estou na UnB, mas eu sigo a UnB, eu posso ver as pesquisas que eles estão fazendo, eu posso conhecer e ver o que eles estão fazendo ali no campus. Isso me faz sentir um pouco mais parte, que eu conheça aquilo. Então eu acho que isso tem modificado bastante. E também essa questão de como a rede nos traz um pouco do que está acontecendo no mundo. Para a gente sair do muro, então a rede social ajuda a gente a olhar por cima do muro, um pouco do que está acontecendo, qual que é o fenômeno.

Eu brinco, a gente tem muita ajuda aqui de estagiários do curso de Jornalismo, de Comunicação, porque a rede tem um tempo muito acelerado, e eu brinco que eu não consigo acompanhar todos os fenômenos, então por isso que eu tenho um trabalho de monitoramento de rede que é muito importante. Eu preciso ter alguém lá todo dia para ver o que está acontecendo, para ver o que está sendo falado e para ver o que eu, como ECA ou como USP, posso pegar carona nessa fala ou posso desmistificar. Isso nos permite acompanhar um pouco do que está acontecendo um pouco lá fora, do que são os fenômenos, do que está acontecendo. Porque é natural que em algumas coisas a gente esteja na vanguarda, na pesquisa, mas tem coisas que está correndo atrás e tentando entender os fenômenos do hoje. Então eu acho que tudo isso é muito importante, a nossa presença. Eu defendo que a gente tenha essa presença, que a gente dedique esse tempo para tratar de redes sociais mesmo, porque elas são importantes, são uma parte significativa do tempo das pessoas. As pessoas têm um tempo que ficam ali. Então eu acho que a gente tem que estar junto como instituição, tem que ocupar esses lugares também.

**Entrevistado C:** Eu acho que o papel da comunicação nas mídias sociais não está separado da universidade, tanto no campo do concreto da sala de aula, do programa de extensão, de pesquisa, do laboratório, também dessa universidade que se constrói também nas redes sociais, que media redes que são partilhadas no cenário universitário, da matrícula, da gestão, da cultura organizacional, é um mundo que está imbricado.

É uma comunicação institucional que não está separada da instituição. Então, para eu ter uma comunicação forte, eu tenho que ter uma instituição forte, eu tenho que ter uma instituição atuante, uma instituição que faz pesquisa, e é o que a universidade pública faz, ela

faz pesquisa. O trabalho da comunicação é até bem prazeroso. A gente tem boas fontes que são professores que falam muito bem. Então, fazer entrevista com professor é uma maravilha. Temos diferentes áreas. E eu estou falando que a UFBA tem diferentes áreas acadêmicas, mas tem universidades como a Universidade Federal, voltada para a saúde lá em Porto Alegre, é um mundo que não falta assunto. Então, o fortalecimento da comunicação reverbera o fortalecimento institucional. Eu acho que também, quando a instituição, e hoje em dia, eu acho que cada vez mais as pessoas estão vendo o papel estratégico da comunicação, eu vejo um empenho de gestores em fortalecer a comunicação. Não é diferente aqui na UFBA; também tem esse empenho de fortalecer a universidade, que infelizmente encontra limitação no campo do orçamento, o orçamento das universidades federais.

Vale ressaltar que o impulsionamento nas redes é de forma orgânica, a gente nunca colocou um real, nunca, nunca. Acho que deve ser um impulsionamento orgânico. Acho que não tem nem previsão legal para isso.

Uma questão importante na universidade é o sistema de cotas. A universidade era para os privilegiados, pessoas que tinham acesso a uma boa educação, uma pessoa com boa condição financeira. E com o sistema de cotas, nós temos outros povos ali representados, outras raças, outras etnias, e isso traz incômodos, sobretudo incômodo a pessoas que baseiam suas vidas em meritocracia, no discurso da meritocracia, que não é suficiente para a gente abarcar as profundas desigualdades que esse país tem. Então, eu vejo um elo entre esses ataques e o sistema de cotas. O reconhecimento de outras ciências que não apenas as ciências duras, porque parece que no Brasil as humanidades não são ciências, e as humanidades são ciências também, é produção de conhecimento. Então, é isso, é um mundo a se pensar, a se observar.