UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS

Centro de Ciências Sócio-Organizacionais

Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP

Dissertação

COMUNICAÇÃO INTERNA: SISTEMATIZAÇÃO DA DISPONIBILIZAÇÃO DAS REGULAMENTAÇÕES FEDERAIS E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DAS UNIDADES ACADÊMICAS DA UFPel

Luana de Melo Pereira

Orientadora: profª. Isabel Cristina Rosa Barros Rasia

Coorientadora: profª. Caroline Casali

Pelotas, 2025.

Luana de Melo Pereira

Comunicação Interna: Sistematização da Disponibilização das Regulamentações Federais e Procedimentos Administrativos das Unidades Acadêmicas da UFPel

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, do Centro de Ciências Sócio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Isabel Cristina Rosa Barros Rasia

Coorientadora: Prof.ª Dr.ª Caroline Casali

Pelotas, 2025.

Luana de Melo Pereira

Comunicação Interna: Sistematização da Disponibilização das Regulamentações Federais e Procedimentos Administrativos das Unidades Acadêmicas da UFPel

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Centro de Ciências Sócio-Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas.

Data da defesa: 17/11/2025

Banca Examinadora:

_____

Prof.ª Dr.ª Isabel Cristina Rosa Barros Rasia (Orientadora)
Universidade Federal de Pelotas – UFPel

_____

Prof.ª Dr.ª Caroline Casali (Coorientadora)
Universidade Federal de Pelotas – UFPel

_____

Prof.ª Dr.ª Cláudia Herte de Moraes
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

_____

Prof.º Dr.º Samuel Vinicius Bonato

Fundação Universidade de Rio Grande – FURG

Agradecimentos

Agradeço à Universidade Federal de Pelotas (UFPel) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP/UFPel) pela oportunidade de formação, pelo apoio institucional e pelo ambiente de aprendizado que possibilitaram a realização desta pesquisa.

À minha orientadora, professora Isabel Cristina Rosa Barros Rasia, e à minha coorientadora, professora Caroline Casali, pela orientação atenta, pelas contribuições fundamentais e pela confiança depositada em todas as etapas deste trabalho.

À minha família, pelo amor e pela base que sempre me sustentaram: às minhas mães Lídia, Maria Delvair e Maria da Graça, pelo exemplo de força e afeto; ao meu tio e amigo Paulo Afonso, pela presença constante e incentivo; e ao meu companheiro Eduardo, pelo apoio, paciência e compreensão em cada momento desta caminhada.

A todos que, de alguma forma, contribuíram com gestos de apoio, amizade e partilha, o meu sincero agradecimento.

Resumo

A pesquisa teve como objetivo elaborar um protocolo digital para orientar a disponibilização de informações administrativas e normativas nos sites das unidades acadêmicas da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), de modo a padronizar e institucionalizar a comunicação interna. A investigação partiu do diagnóstico de que a ausência de sistematização nos canais informacionais das unidades gera assimetrias de acesso, sobrecarga administrativa e fragilidades na cultura de autonomia informacional dos servidores. Metodologicamente, o estudo foi dividido em quatro etapas: levantamento e categorização dos tópicos informacionais; análise dos sites das 22 unidades acadêmicas; validação da lista de tópicos com gestores e especialistas da administração superior; e sistematização das diretrizes de conteúdo e forma que compõem o protocolo digital. O processo resultou na consolidação de três blocos informacionais — Direitos e Normas Federais da Carreira do Servidor, Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades e Normas e Protocolos Institucionais da UFPel, bem como na proposição da Central Digital de Informação (CDI) como ambiente centralizador e referência institucional para comunicação administrativa. Os resultados evidenciam que a comunicação interna na universidade, quando sistematizada e integrada à governança da informação, fortalece a transparência, a eficiência e a autonomia dos servidores. O produto técnico-tecnológico proposto, portanto, constitui-se como instrumento estratégico de gestão e comunicação pública, capaz de orientar a padronização das práticas informacionais e de contribuir para a consolidação de uma cultura comunicacional mais democrática e participativa na administração universitária.

Palavras-chave: comunicação interna; gestão da informação; protocolo digital; universidade pública; cultura informacional.

Abstract

The research aimed to develop a digital protocol to guide the dissemination of administrative and regulatory information on the websites of the academic units of the Federal University of Pelotas (UFPel), in order to standardize and institutionalize internal communication. The investigation stemmed from the diagnosis that the lack of systematization in the informational channels of the units generates access asymmetries, administrative overload, and weaknesses in the culture of informational autonomy among staff. Methodologically, the study was divided into four stages: survey and categorization of informational topics; analysis of the websites of the 22 academic units; validation of the list of topics with managers and specialists from the senior administration; and systematization of the content and form guidelines that comprise the digital protocol. The process resulted in the consolidation of three informational blocks — Federal Rights and Norms of the Civil Servant Career, Administrative Routines and Procedures of the Units, and Institutional Norms and Protocols of UFPel — as well as the proposal of the Digital Information Center (CDI) as a centralizing environment and institutional reference for administrative communication. The results show that internal communication at the university, when systematized and integrated into information governance, strengthens transparency, efficiency, and the autonomy of civil servants. The proposed technical-technological product, therefore, constitutes a strategic instrument for management and public communication, capable of guiding the standardization of informational practices and contributing to the consolidation of a more democratic and participatory communication culture in university administration.

Keywords: internal communication; information management; digital protocol; public university; information culture.

Lista de Quadros

Quadro 1	Sistema de Organização	40
Quadro 2	Sistema de Navegação	43
Quadro 3	Sistema de Rotulagem	45
Quadro 4	Sistema de Busca	47
Quadro 5	Síntese das etapas metodológicas desenvolvidas na pesquisa	52
Quadro 6	Regulamentações Federais que serão identificadas nos sites das unidades acadêmicas da UFPel	56
Quadro 7	Procedimentos Administrativos Internos que serão identificados nos sites das unidades acadêmicas da UFPel	59
Quadro 8	Questões enviadas aos gestores das unidades acadêmicas	63
Quadro 9	Elementos da Arquitetura da Informação que serão sugeridos no protocolo para orientar a organização e apresentação das informações nos sites institucionais das unidades acadêmicas	67
Quadro 10	Complementações ao protocolo digital sugeridas pelos especialistas institucionais	68
Quadro 11	Correspondência entre objetivos específicos, etapas metodológicas, resultados e evidências documentais	69
Quadro 12	Direitos e Normas Federais da Carreira do Servidor	78

Quadro 13	Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades Acadêmicas da UFPel	82
Quadro 14	Normas e Protocolos Institucionais da UFPel	84
Quadro 15	Considerações adicionais dos gestores: percepções e sugestões complementares	85
Quadro 16	Contribuições dos especialistas por setor	88
Quadro 1 - Apêndice A	Base Legal Federal dos Tópicos Informacionais do Quadro 6 - Regulamentações Federais que serão identificadas nos sites das unidades acadêmicas da UFPel	111
Quadro 2 - Apêndice B	Estrutura da ficha para coleta das informações dos sites das unidades acadêmicas da UFPel (Etapa 2 da pesquisa)	117

LISTA DE SIGLAS

CA	Centro de Artes
CCS	Coordenação de Comunicação Social
CDI	Central Digital de Informação
CMP	Coordenação de Material e Patrimônio
ETP	Estudo Técnico Preliminar
IR	Imposto de Renda
LNC	Levantamento das Necessidades de Capacitação
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PGC	Plano de Gestão de Compras
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
PCA	Plano de Contratações Anual
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SGTIC	Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SOUGov	Sistema do Governo Federal voltado à gestão do servidor
TAEs	Técnicos-Administrativos em Educação
TR	Termo de Referência
UFPel	Universidade Federal de Pelotas

SUMÁRIO

1 Introdução 13

1.1 Problema De Pesquisa 14

1.2 Objetivo Geral . 15

1.3 Objetivos Específicos 15

1.4 Justificativa 16

2 Referencial Teórico 20

2.1 Comunicação Pública para os Princípios da Administração Pública 20

2.2 Universidade como Organização e a Relevância dos Processos Comunicacionais 26

2.3 Sistematização da Informação para a Comunicação Administrativa e Interna 35

3 Metodologia 50

3.1 Caracterização da Pesquisa 50

3.2 Desenvolvimento da Pesquisa 51

3.3 Etapa 1 – Construção da Lista de Tópicos 53

3.3.1 Levantamento das regulamentações federais l 54

3.3.2 Levantamento dos procedimentos administrativos internos das unidades acadêmicas da UFPel 57

3.4 Etapa 2 – Análise dos sites das unidades acadêmicas da UFPel 60

3.5 Etapa 3 – Validação com gestores e especialistas 62

3.5.1 Validação com gestores das unidades acadêmicas 62

3.5.2 Validação com especialistas da Administração Superior 63

3.6 Etapa 4 – Sistematização das Diretrizes para Disponibilização de Regulamentações, Procedimentos e Normas Institucionais (Protocolo Digital) 65

4 Análise Situacional 72

4.1 Resultados da Etapa 1 – Sistematização Preliminar dos Tópicos Informacionais 73

4.2 Resultados da Etapa 2 – Análise dos Sites Institucionais das Unidades Acadêmicas da UFPel 75

4.3 Resultados da Etapa 3 – Validação com Gestores e Especialistas 76
4.3.1 Sugestões dos Gestores 76
4.3.2 Contribuições dos Especialistas 88
4.4 Resultados da Etapa 4 – Sistematização das Diretrizes para Disponibilização de Regulamentações, Procedimentos e Normas Institucionais no Protocolo Digital 90
4.4.1 Dimensão de Conteúdo 91
4.4.2 Dimensão de Forma 94
4.5 Papel Estratégico da Comunicação Interna na UFPel 97
5 Plano de Ação - Produto Técnico-Tecnológico: Protocolo Digital 100
6 Considerações Finais 103
Referências 105
Apêndices 110

1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional estuda e trabalha a análise e a solução de variáveis associadas à comunicação no interior das organizações e entre elas e seu ambiente externo. Sua característica é tratar a comunicação de forma estratégica e planejada, visando criar relacionamentos com os diversos públicos, bem como construir uma identidade e uma imagem dessas instituições, sejam elas públicas e/ou privadas (Brandão, 2006; Brandão *et al*., 2007).

Faz parte da comunicação organizacional, a comunicação interna, que é um componente essencial para o desempenho organizacional, sendo parte integral do processo de formação e desenvolvimento das instituições e, quando praticada com eficiência, pode contribuir com os seus servidores propiciando que tenham um melhor entendimento sobre os objetivos e funções de cada um (Teixeira, 2018). Entretanto, de acordo com Teixeira *et al*. (2018), os estudos apontam que a comunicação interna nas organizações ainda é pouco abordada e elaborada e que os periódicos nessa área ainda são escassos, especialmente quando se trata de organizações públicas.

Faz parte da comunicação interna em organizações públicas a disponibilização estruturada e sistemática de regulamentações federais e procedimentos administrativos, para a conformidade legal e a eficiência operacional dessas organizações. Um sistema bem organizado facilita o acesso às informações, melhora a comunicação entre pessoas e apoia os servidores em suas funções. Propor uma sistematização pode levar a melhorias significativas na gestão da informação e na eficiência administrativa de organizações como a Universidade (Ziekow, 2021), que ainda precisam observar os princípios da Comunicação Pública, como processo comunicativo das instâncias da sociedade que trabalham com a informação voltada para a cidadania (Brandão *et al.*, 2007).

A presente pesquisa volta-se a uma dessas instituições, a Universidade Federal de Pelotas (UFPel), com o intuito de estudar como se dá a comunicação interna em suas Unidades Acadêmicas e propor a otimização do fluxo de informações entre organização e servidores técnicos e docentes.

1.1 Problema

Na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), a comunicação institucional é coordenada pela Coordenação de Comunicação Social (CCS)[1], vinculada ao Gabinete da Reitoria, e operacionalizada pelo Núcleo de Comunicação Institucional (NCI), responsável pelos processos e serviços de comunicação com os públicos internos e externos da universidade.

Paralelamente, a Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (SGTIC)[2] é a unidade responsável pela governança tecnológica e pela política institucional de gestão da informação e comunicação digital, assegurando a integração e a confiabilidade dos sistemas informacionais da instituição.

Embora a UFPel disponha de um portal institucional bem estruturado e canais oficiais de comunicação, ainda se faz necessário fortalecer a comunicação administrativa a partir das unidades acadêmicas, que são os espaços de vínculo mais direto e de pertencimento dos servidores técnico-administrativos e docentes.

É nos sites institucionais dessas unidades que, em geral, os servidores buscam inicialmente as informações de que necessitam — sejam relativas às suas atividades de trabalho ou a aspectos da vida funcional.

As unidades acadêmicas da UFPel, no entanto, são diversas em suas estruturas e rotinas administrativas, abrangendo Centros, Escolas, Faculdades e Institutos, cada qual com peculiaridades próprias de gestão. Essa diversidade reflete-se na forma como as informações são organizadas e apresentadas em seus sites institucionais: a estrutura, a linguagem e o conteúdo disponíveis variam amplamente de uma unidade para outra, resultando em fragmentação e assimetria informacional.

Essa falta de uniformidade faz com que o servidor, ao não encontrar facilmente a informação ou orientação de que precisa, enfrente frustração e perda de tempo ao tentar localizar o apoio em outros canais. São exemplos recorrentes de dúvidas cotidianas: como solicitar uma licença? Como formalizar uma viagem a serviço? Como agendar uma sala de aula? Como realizar uma aquisição de materiais?

[1] https://ccs2.UFPel.edu.br/
[2] https://wp.UFPel.edu.br/sgtic/

A ausência de uma comunicação interna sistematizada, somada à diversidade estrutural das unidades acadêmicas, gera um ambiente informacional desigual, em que o acesso ao conhecimento depende da disponibilidade de outros colegas ou gestores que detêm as informações. Essa dependência reforça as desigualdades e compromete a eficiência administrativa, além de sobrecarregar chefias e setores administrativos que precisam responder repetidamente às mesmas demandas.

Essa sobrecarga não apenas impacta a rotina dos gestores e técnicos das áreas administrativas, como expõe uma fragilidade estrutural mais ampla: a falta de mecanismos institucionais para gestão do conhecimento organizacional. Sem processos formais para registrar, atualizar e compartilhar informações, o conhecimento acumulado pelos servidores permanece disperso, personalista e vulnerável à descontinuidade sempre que há trocas de pessoal.

Assim, a dependência de conhecimentos tácitos e informais expõe as universidades públicas a riscos de inconsistência, retrabalho e perda de memória institucional, dificultando a consolidação de rotinas administrativas coesas e contínuas.

Deste modo, diante desse contexto, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Quais informações administrativas e normativas devem ser disponibilizadas nos sites das unidades acadêmicas da UFPel e como sistematizar e padronizar sua apresentação por meio de um protocolo digital institucional?

1.2 Objetivo Geral

Elaborar um protocolo digital para os 22 sites institucionais das unidades acadêmicas da UFPel, sistematizando informações administrativas e normativas da vida funcional dos servidores e promovendo a padronização e institucionalização da comunicação interna.

1.3 Objetivos Específicos

a) construir uma lista de tópicos informacionais relevantes à vida funcional dos servidores, com base em regulamentações federais, normas institucionais e procedimentos administrativos internos das 22 unidades acadêmicas;

b) identificar, nos sites das 22 unidades acadêmicas da UFPel, tópicos informacionais adicionais que complementem a lista preliminar;
c) validar e reorganizar a lista consolidada junto aos gestores das unidades e especialistas da administração superior;
d) elaborar um protocolo digital institucional fundamentado na Arquitetura da Informação e nas recomendações de acessibilidade digital;
e) compreender o papel estratégico da comunicação interna no contexto institucional da UFPel.

1.4 Justificativa

Nos últimos anos, conforme Henriques (2019), as tecnologias de comunicação têm imposto novos desafios às organizações, especialmente em relação à comunicação interna e à gestão da informação, exigindo que as instituições de ensino superior reavaliem suas abordagens diante da digitalização dos processos administrativos e das crescentes expectativas dos servidores por informações acessíveis e bem organizadas.

Nesse contexto das instituições educacionais, Schuhmacher, Alves Filho e Schuhmacher (2017) observam que muitos professores ainda enfrentam dificuldades em operar equipamentos e softwares devido à insegurança em relação às tecnologias disponíveis. Essa insegurança frequentemente se torna uma barreira que precisa ser superada para que as novas tecnologias possam ser efetivamente empregadas e enriqueçam o ambiente educacional. Os autores afirmam, ainda, que é fundamental que o docente domine o uso do computador, dos suportes midiáticos e das diversas possibilidades interativas, aproveitando esses recursos em diferentes situações de ensino-aprendizagem e nas mais diversas realidades educacionais. Com isso, o professor assume uma responsabilidade crucial: utilizar as TIC como ferramentas para construir e disseminar conhecimentos em sua prática pedagógica (Schuhmacher; Alves Filho; Schuhmacher, 2017).

Entretanto, antes mesmo de oferecer suporte aos docentes na busca por autonomia no uso das TICs, é fundamental considerar os princípios da comunicação organizacional, que pressupõem o comprometimento com a gestão da informação e o seu acesso facilitado. Isso inclui a necessidade de uma sistematização eficiente

das regulamentações federais e dos procedimentos administrativos que permeiam a vida profissional dos servidores públicos dentro de suas unidades de lotação.

Essas observações reforçam, ainda mais, os desafios que as instituições de ensino superior precisam transpor para atender as expectativas dos servidores por informações acessíveis e bem organizadas, conforme mencionado, inicialmente, por Henriques (2019).

Sendo assim, a escolha em estudar a comunicação interna das unidades acadêmicas da Universidade Federal de Pelotas (UFPel) foi motivada pelo entendimento de que a transparência e a acessibilidade à informação são fundamentais para promover a otimização da eficiência na gestão das unidades, assim como a autonomia e proatividade dos servidores, contribuindo para uma cultura organizacional de colaboração e cooperação entre todos.

Além disso, a experiência prática da pesquisadora, que atua como servidora técnico-administrativa e, desde 2022, como chefe do Núcleo Administrativo de uma das unidades acadêmicas da UFPel, permite uma compreensão aprofundada das dificuldades enfrentadas pelos servidores. Essa vivência evidencia a importância de refletir sobre a própria posição no contexto de pesquisa, conforme destacado no artigo de Gurr *et al*. (2024), que enfatiza a necessidade de o pesquisador reconhecer seus vieses, seus conhecimentos pré-existentes e o impacto dessas experiências na análise do fenômeno investigado. Nesse caso, o reconhecimento da sobrecarga administrativa e da ausência de um padrão de disseminação das regulamentações pode ser aprofundado ao perceber-se a própria influência da experiência na identificação e análise do problema. Além disso, a compreensão de que as próprias experiências e papeis ocupados podem afetar a produção do conhecimento reforça a importância de uma abordagem reflexiva para propor intervenções que atendam às necessidades reais dos servidores, promovendo maior eficiência na gestão.

A experiência da pesquisadora possibilitou observar, por exemplo, que muitos servidores docentes não cultivam uma cultura de autonomia na busca de informações administrativas, concentrando suas demandas cotidianas em coordenadores, secretários, chefias administrativas ou direção. Embora as informações estejam formalmente disponíveis nos sites institucionais das pró-reitorias e setores especializados, a ausência de uma política consistente de comunicação organizacional e a persistência de práticas paternalistas dificultam que

esses profissionais estabeleçam conexões diretas entre a demanda administrativa e o setor responsável dentro da estrutura organizacional da universidade.

Nesse cenário, os sites das unidades acadêmicas assumem papel estratégico: ao reunir informações de forma estruturada e acessível em um ambiente mais próximo e familiar ao servidor, podem não apenas facilitar a rotina administrativa, mas também atuar como instrumento de educação, incentivo e mudança cultural, promovendo maior autonomia funcional e uma comunicação interna mais eficaz.

Essa relevância decorre do vínculo de pertencimento que os servidores desenvolvem com suas unidades, onde constroem cotidianamente suas práticas de trabalho e relações comunitárias. Como mostram Henriques (2019) e Baldissera (2020), a comunicação nas universidades não pode ser reduzida a fluxos informacionais, mas deve ser compreendida como prática simbólica que fortalece identidades coletivas. Noro, Cruz e Kleber (2024) reforçam que a comunicação organizacional eficaz em instituições de ensino superior fortalece o engajamento e o sentimento de pertencimento, ampliando a participação e favorecendo o desenvolvimento de uma cultura institucional mais coesa e participativa. Dessa forma, ao reunir informações administrativas nos sites das unidades, não apenas se aproxima o servidor da informação, mas também se reforça o pertencimento e se incentiva a autonomia e a participação ativa.

A proposta de sistematização da disponibilização das regulamentações federais e procedimentos administrativos das unidades acadêmicas almeja, assim, substituir o conhecimento tácito por informações institucionalizadas, reduzir o retrabalho e a sobrecarga dos gestores e servidores administrativos, amenizar conflitos interpessoais e diminuir o estresse informacional. Esses benefícios são próprios de uma gestão eficiente da informação, capaz de apoiar tanto os processos internos quanto a cultura organizacional.

Ao encontro desta proposta, Marson (2013) reforça a relevância da comunicação interna ao explorá-la como ferramenta estratégica capaz de promover o engajamento individual e coletivo durante períodos de mudança, impactando diretamente a cultura organizacional.

Deste modo, a relevância desta pesquisa justifica-se pela contribuição que ela pode trazer para a melhoria da comunicação interna das unidades acadêmicas dentro da UFPel. Ao propor uma sistematização para a disponibilização das

regulamentações federais e procedimentos administrativos, espera-se, não apenas facilitar o acesso às informações pelos servidores, mas também promover uma cultura de maior organização e eficiência administrativa, o que pode resultar em benefícios tangíveis, como a redução de erros administrativos, maior conformidade com as regulamentações federais e um ambiente de trabalho mais informado e coeso.

Para além disso, esta pesquisa visa, não só a solução de problemas práticos e imediatos, mas também contribuir para que a Universidade invista no desenvolvimento de uma cultura de armazenamento do conhecimento e de uma política de comunicação organizacional capaz de dialogar com as necessidades da comunidade interna e, por conseguinte, externa. Essas ações fomentam a promoção de uma gestão institucional mais transparente e eficiente, alinhada com os princípios de governança pública, melhoria contínua dos serviços prestados pela UFPel e maior satisfação de seus membros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica desta pesquisa, a qual abrange as seções (i) Comunicação pública para os princípios da administração pública, relacionando os princípios da administração pública e as práticas de comunicação pública; (ii) a Universidade como organização e a relevância dos processos comunicacionais, abordando os conceitos e características da comunicação organizacional, especialmente em suas dimensões de comunicação administrativa e interna e (iii) a Sistematização da informação para a comunicação administrativa e interna, estabelecendo os vieses da arquitetura da informação (AI) que são importantes observar na estrutura e disponibilização da informação.

2.1 Comunicação pública para os princípios da administração pública

De acordo com Berwig (2019), o Estado tem o dever de garantir aos cidadãos que seus direitos constitucionais sejam efetivados no interesse de satisfazer as necessidades públicas. Isso reforça a ideia de que o interesse público é a base e o fundamento da Administração Pública indo ao encontro dos princípios estabelecidos na Constituição Federal que regulam e orientam os seus atos e, consequentemente, os atos dos seus representantes legais. Esses princípios são expressos na Constituição Federal de 1988 no caput do artigo 37 atualizado pela Emenda Constitucional nº19 de 1998:

> A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência" (Brasil, 1988, Art. 37 *caput*).

Essa premissa permite estabelecer que o agente público que desempenha uma determinada função não pode se esquivar daquilo que esteja previsto em lei, ou seja, seus atos devem se sustentar na prática dos princípios constitucionais que servem para estruturar e guiar as ações e decisões da Administração Pública de tal modo que estas sejam legítimas e voltadas ao interesse público (Berwig, 2019).

De Sousa (2016) aponta que a Constituição Federal utiliza a expressão "servidores públicos" em um sentido amplo, abrangendo todos aqueles que possuem vínculo de trabalho com o poder público. A Constituição também fornece os elementos que caracterizam o regime desses servidores, detalhado mais especificamente pela Lei nº 8.112/90, que instituiu o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias (inclusive as de regime especial) e das fundações públicas federais (Brasil, 1990).

Nessa conjuntura, a comunicação pública desempenha um papel essencial na materialização dos princípios constitucionais da publicidade e transparência, garantindo que a administração pública atue de forma acessível e compreensível para a sociedade.

No Brasil, a transparência é considerada um princípio da gestão fiscal responsável que deriva do princípio constitucional da publicidade. Todavia, a transparência é um conceito mais amplo do que a publicidade, uma vez que determinada informação pode ser pública mas não ser relevante, confiável, oportuna e compreensível. Daí o fato de que a Administração não pode se limitar à mera divulgação de informações, mas deve assegurar que os cidadãos tenham pleno conhecimento das ações do Estado e das decisões que impactam suas vidas (Meirelles, 2013).

A publicação dos atos administrativos tornou-se obrigatória desde o Decreto no 572, de 12 de julho de 1890, e atualmente é regulamentada pelo Decreto no 84.555, de 12 de março de 1980 (Meirelles, 2013). Entretanto, cabe ressaltar que, a partir da Lei Geral de Proteção de Dados nº 13.709/2018 (Brasil, 2018), a Administração deve garantir que a transparência não viole direitos fundamentais, especialmente a privacidade dos indivíduos.

Deste modo, de acordo com De Figueiredo (2008), o princípio da publicidade ou também chamado da transparência trata-se da necessária e ampla divulgação dos atos da Administração Pública como um instrumento de controle social que permite à sociedade fiscalizar a atuação dos gestores públicos. Contudo, o autor alerta que a publicidade não pode ser confundida como propaganda de governantes ou partidos políticos, respeitando, assim a vedação expressa no art. 37, §1o, da Constituição Federal, que diz:

> A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos (Brasil, 1988).

Para que a transparência cumpra seu papel, não basta apenas a publicidade dos atos administrativos; é fundamental que as normas e regulamentações sejam acessíveis e compreensíveis. Nesse contexto, a obrigatoriedade do conhecimento das leis, prevista na Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB) estabelece artigo 3º que “ninguém se escusa de cumprir a lei, alegando que não a conhece”, reforça a necessidade de uma comunicação clara e efetiva na administração pública (Brasil, 2010).

Nesse contexto, torna-se pertinente questionar como os servidores públicos acessam as legislações e regulamentações federais que regem os atos administrativos ao longo de sua trajetória profissional. Além disso, cabe refletir sobre o papel da Administração Pública na observância do princípio da publicidade, especialmente no que se refere à comunicação institucional de seus atos com a comunidade. Seria razoável afirmar que a transparência institucional começa internamente, garantindo que seus próprios servidores tenham acesso estruturado às informações normativas, para então se refletir na comunicação com a sociedade? Esses questionamentos levam à necessidade de compreender as múltiplas dimensões da comunicação nas organizações públicas.

Brandão *et al*. (2007) discutem os diferentes significados atribuídos à expressão “Comunicação Pública” e relacionam a formulação de seus diversos conceitos conforme a literatura da área. No âmbito da administração pública, essa comunicação desempenha um papel essencial na disseminação de informações institucionais, incluindo legislações e normativas que impactam diretamente a atuação dos servidores.

Em consonância com essa perspectiva, o artigo 116 da Lei nº 8.112/90 estabelece que são deveres do servidor “[...] III - observar as normas legais e regulamentares” (Brasil, 1990). Além disso, o capítulo IV, que trata das responsabilidades do servidor, dispõe que:

> “Art. 121. O servidor responde civil, penal e administrativamente pelo exercício irregular de suas atribuições.”
> “Art. 122. A responsabilidade civil decorre de ato omissivo ou comissivo, doloso ou culposo, que resulte em prejuízo ao erário ou a terceiros.”
> “Art. 124. A responsabilidade civil-administrativa resulta de ato omissivo ou comissivo praticado no desempenho do cargo ou função.”

Dessa forma, fica evidente que é fundamental que servidores públicos, sejam eles docentes ou técnicos administrativos, conheçam as legislações e regulamentações que regem suas atividades. Mais do que isso, uma gestão eficiente deve garantir que esses conhecimentos estejam acessíveis de maneira estruturada e compreensível, promovendo maior eficiência e segurança nos atos administrativos.

Esse entendimento é corroborado por Ziekow (2021), ao destacar que a implementação organizada e sistemática das regulamentações federais e dos procedimentos administrativos internos é crucial para garantir a conformidade legal e otimizar a eficiência operacional. Assim, a comunicação pública, quando bem estruturada, não apenas fortalece a transparência institucional, mas também contribui para o aprimoramento da gestão e da prestação de serviços à sociedade.

Dando sequência a essa discussão, Brandão *et al*. (2007) analisaram os múltiplos significados da expressão “Comunicação Pública” mostrando que, na área acadêmica, a compreensão de Comunicação Pública como informação para a construção da cidadania relaciona-se ao autor francês Pierre Zémor que publicou em 1995 um livro segundo o qual a legitimidade da Comunicação Pública se dá pela legitimidade do interesse geral. Para Zémor (2012) às finalidades da Comunicação Pública não podem estar dissociadas das finalidades das instituições públicas, ou seja, relacionadas à troca e à partilha de informações de utilidade pública, assim como à manutenção do liame social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas

No Brasil as discussões e os estudos acerca da construção deste conceito ainda são efervescentes, entretanto, nenhuma delas até agora, apresentou diferenças significativas ou propôs a formação de um conceito diferente do que já está colocado com base na formulação de Zémor. Contudo, pode-se dizer que uma característica comum entre quase todos os autores é o cuidado em apresentar o que a Comunicação Pública não é e um foco ainda maior em ressaltar que a Comunicação Pública não é comunicação governamental, ela diz respeito ao Estado e não ao Governo (Brandão *et al*., 2007).

Por fim, Brandão *et al*. (2007, p.19) propõe sua definição de comunicação pública:

> Comunicação Pública é o processo de comunicação que se instaura na esfera pública entre o Estado, o Governo e a Sociedade e que se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública no país.

No contexto da administração, essas reflexões são especialmente relevantes, pois a comunicação não pode se restringir a um fluxo unilateral de informações. Como aponta Brandão *et al.* (2007), a comunicação pública deve ser compreendida em suas múltiplas dimensões, promovendo transparência, acesso à informação e participação social. Assim, à medida que uma cultura organizacional incorpora a comunicação como um elemento estratégico, torna-se essencial que os órgãos públicos revisem suas práticas comunicacionais, adotando abordagens mais horizontais e interativas.

Isso implica não apenas a disponibilização de informações normativas e regulamentares de forma acessível, mas também o desenvolvimento de canais experimentais para o diálogo entre servidores, gestores e a comunidade. Afinal, se a comunicação influencia o clima interno e as relações institucionais, ela deve ser compreendida também como um processo de mediação que pode contribuir para uma gestão mais eficiente e alinhada aos princípios democráticos (Cardoso, 2006).

No contexto das universidades públicas, compreender processos de comunicação requer considerar suas múltiplas dimensões. Henriques (2019) propõe três perspectivas fundamentais para essa análise: a comunicação da universidade como organização, como comunidade e como projeto. Cada uma dessas dimensões revela aspectos específicos da relação entre a instituição, seus servidores e a sociedade, evidenciando a importância de estratégias comunicacionais alinhadas às demandas informacionais e participativas da gestão universitária.

A primeira dessas perspectivas é a comunicação como organização, na qual a universidade é vista como uma entidade estruturada que depende de uma comunicação eficaz para o seu adequado funcionamento. Torna-se indispensável o planejamento dos sistemas hipertextuais digitais, o que inclui a reestruturação e organização dos conteúdos de maneira intuitiva e eficiente, facilitando o acesso às informações e apoiando os processos administrativos da instituição (Henriques, 2019).

A segunda perspectiva, comunicação como comunidade, coloca em foco a universidade como um espaço coletivo onde diferentes grupos interagem e constroem um ambiente colaborativo. Nesse contexto, a comunicação desempenha um papel vital na formação e fortalecimento de vínculos entre alunos, professores e técnicos. A participação ativa de todos os membros da universidade na construção do discurso institucional é essencial para criar uma identidade coesa e promover a cultura acadêmica. Quando os indivíduos se sentem ouvidos e valorizados, isso não apenas melhora a satisfação e o engajamento, mas também reforça a imagem da instituição como um local inclusivo e acolhedor (Henriques, 2019).

Por fim, a perspectiva de comunicação como projeto propõe que a comunicação institucional deve ser vista como um processo contínuo e dinâmico. Assim, a universidade deve adotar uma abordagem estratégica para suas práticas comunicativas, planejando ações que tenham objetivos claros e que se adaptem às mudanças das demandas sociais e acadêmicas. Essa proatividade na comunicação não só demonstra a capacidade da universidade de se reinventar e de inovar, mas também a posiciona como um agente relevante no diálogo com a sociedade. O fortalecimento dessa comunicação como projeto é fundamental para garantir que a universidade permaneça alinhada com sua missão e metas, respondendo adequadamente aos desafios do mundo contemporâneo (Henriques, 2019).

A partir dessa compreensão, este estudo assume como hipótese a importância da disponibilização de informações em sites das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Pelotas (UFPel) como ferramenta de comunicação capaz de fortalecer a universidade como organização, comunidade e projeto. Diante disso, busca analisar como esses sites orientam os servidores sobre as regulamentações federais e procedimentos administrativos internos para propor a otimização da apresentação dessas informações. Nesse sentido, importa especialmente aprofundar conceitos e práticas que interessam à dimensão de universidade como organização - em suas demandas por identidade, processos e rotinas mais eficientes.

2.2 Universidade como organização e a relevância dos processos comunicacionais

Os processos comunicacionais devem ser compreendidos como partes inerentes à natureza das organizações, configurando-as como fenômenos comunicacionais contínuos. A ausência de comunicação inviabiliza a existência da organização, que é formada por pessoas que se comunicam por meio de processos interativos, viabilizando o sistema funcional para a sobrevivência e a obtenção dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidade e transações complexas (Kunsch, 2006).

Além disso, mesmo quando não institucionalizados, os processos comunicacionais são essenciais para a operação das organizações, pois estruturam significados, valores e expressões identitárias. Segundo Cardoso (2006), a comunicação é um dos alicerces fundamentais da organização, contribuindo para a construção e manutenção de sua identidade e imagem junto aos públicos internos e externos.

No entanto, as organizações enfrentam desafios para implementar estratégias de comunicação que integrem suas políticas institucionais e conciliem interesses organizacionais com as condições culturais, econômicas e políticas do meio em que estão inseridas. A comunicação organizacional, portanto, não pode ser pensada apenas como um conjunto de fluxos e processos internos, mas como um fenômeno que atravessa diferentes esferas institucionais e impacta diretamente as relações de trabalho e as interações com múltiplos públicos (Cardoso, 2006).

Dessa forma, as organizações não devem ser vistas como entidades que existem apenas para cumprir objetivos específicos, pois são compostas por indivíduos com diferentes repertórios cognitivos e culturais. Essa diversidade torna a comunicação organizacional um processo complexo, que não pode ser reduzido a uma lógica linear, mas deve ser compreendido como um fenômeno relacional entre indivíduos, departamentos e unidades organizacionais (Kunsch, 2006).

Partindo dessa perspectiva, as organizações podem ser compreendidas tanto como estruturas formais de trabalho quanto como sistemas comunicacionais dinâmicos. Nascimento (2009, p. 15) define as organizações como “um sistema cooperativo de produção de bens e serviços com um padrão durável de divisão de trabalho e relações de poder”. No entanto, conforme Kunsch (2003), elas não se

limitam a essa dimensão funcional, pois sua existência depende de processos interativos contínuos, que garantem a circulação da informação e a construção de sentidos entre seus membros. Sobre essa perspectiva, a autora destaca que:

> Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social (Kunsch, 2003, p. 69).

Assim sendo, Kunsch (2003) define a comunicação organizacional como:

> objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional’, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2003, p. 149).

Historicamente, os fundamentos da comunicação organizacional emergem do período da Revolução Industrial quando as rápidas transformações econômicas e sociais impulsionaram a expansão das empresas e da comercialização. Essa conjuntura deu origem à propaganda, ao jornalismo empresarial, às relações públicas e ao desenvolvimento de práticas comunicacionais estruturadas nas organizações (Kunsch, 2006).

No Brasil, o fortalecimento da comunicação organizacional se deu a partir da década de 1960, impulsionado por transformações sociais e políticas que demandaram práticas comunicativas mais organizadas. Esse processo se intensificou após a reabertura política em 1985, quando as empresas começaram a reconhecer a importância da transparência e do diálogo com a sociedade (Kunsch, 2006). Um marco nesse contexto foi o desenvolvimento do "Plano de Comunicação Social" pela empresa Rhodia entre 1982 e 1988, que estabeleceu uma nova estrutura de comunicação integrada que serviu como paradigma para que outras

organizações buscassem redimensionar suas práticas comunicativas a partir de uma perspectiva mais proativa e democrática (Kunsch, 2006).

Nas últimas décadas, o campo da comunicação organizacional se expandiu significativamente, refletindo uma mudança de paradigma que compreende as organizações não apenas como mecanismos voltados para a eficiência e o cumprimento de objetivos, mas como sistemas sociais complexos, compostos por indivíduos com diferentes culturas e visões de mundo. Esse avanço possibilitou o desenvolvimento de diferentes correntes teóricas, desde abordagens funcionalistas até abordagens críticas e interpretativas, que contribuem para a compreensão do papel central da comunicação na construção das identidades organizacionais e na formação de suas relações com os públicos internos e externos (Kunsch, 2006).

Para aprofundar a compreensão da comunicação dentro das organizações, Kunsch (2020) aborda quatro dimensões inter relacionadas: humana, instrumental, cultural e estratégica, cujas perspectivas fornecidas por cada uma possibilitam entender como a comunicação se manifesta e se estrutura dentro das organizações.

A dimensão humana está voltada para o papel das pessoas na construção das interações organizacionais, pois deve-se observar que as organizações ao se comunicarem com seus públicos estão sujeitas a interpretação e significado que estes atribuem a mensagem. Isso significa que a comunicação não ocorre de forma linear, cada indivíduo interpreta as mensagens a partir de seu repertório cognitivo e cultural. Assim, é indispensável considerar a subjetividade do fator humano envolvido nos ambientes organizacionais de modo que a sua valorização através dos processos comunicativos contribui para a qualidade de vida no trabalho e para a consolidação de relações mais colaborativas dentro das instituições (Kunsch, 2020).

Já a dimensão instrumental é a que está mais presente no cotidiano das organizações, pois está relacionada à transmissão de informações para viabilizar processos e garantir o funcionamento das atividades organizacionais. De acordo com Kunsch (2020), essa dimensão se caracteriza pela comunicação assimétrica e unidirecional, em que os fluxos comunicacionais seguem uma lógica funcional e operacional. No contexto desse estudo, essa dimensão se manifesta, por exemplo, na comunicação administrativa das unidades acadêmicas, que envolve a disponibilização de regulamentações, normas e procedimentos internos essenciais para o trabalho dos servidores.

Posteriormente, ainda tem-se a dimensão cultural relacionada à identidade organizacional, aos valores institucionais e ao modo como a comunicação contribui para a construção de significados compartilhados dentro da organização. Para as universidades públicas essa dimensão ajuda a compreender como as práticas comunicacionais moldam o sentimento de pertencimento dos servidores e influenciam na dinâmica institucional (Kunsch, 2020).

Por fim, a dimensão estratégica abrange tanto a circulação interna de informações dentro das organizações quanto a forma como elas são projetadas para o público externo. No contexto universitário, essa dimensão pode ser desenvolvida como uma ferramenta intencionalmente planejada para alinhar a missão e os objetivos institucionais à comunicação interna e administrativa, garantindo as conexões da identidade da universidade junto à comunidade acadêmica e à sociedade (Kunsch, 2020).

A partir dessas dimensões, Kunsch (2020) categoriza a comunicação organizacional em quatro tipos principais: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica. Isso afunila o conhecimento para compreender como a comunicação se manifesta no dia a dia da organização, ou seja, como cada tipo se relaciona com as diferentes funções comunicacionais presentes em uma organização.

O primeiro tipo refere-se a comunicação administrativa, a qual envolve o fluxo de informações normativas e operacionais essenciais para a organização, garantindo a padronização e o cumprimento de regulamentos internos. Já a comunicação interna, por sua vez, tem como objetivo promover o engajamento e a integração dos membros da organização, facilitando a troca de informações e a construção de um ambiente colaborativo. Enquanto a comunicação administrativa se concentra na transmissão de regras e procedimentos, a comunicação interna busca fortalecer o pertencimento e a interação entre os servidores (Kunsch, 2020).

O terceiro tipo é a comunicação institucional que tem por característica ações voltadas à construção da identidade e da imagem da organização perante seus públicos internos e externos. No contexto das universidades, essa comunicação envolve a divulgação de políticas institucionais, eventos acadêmicos e ações estratégicas que reforçam a presença da instituição na sociedade. Por fim, a comunicação mercadológica está mais inserida na área do marketing de negócios

uma vez que relaciona-se à promoção de vendas de produtos e serviços de uma organização (Kunsch, 2020).

Entretanto, de acordo com Kunsch (2020), não deve-se perder de vista que essas classificações são feitas apenas com fins didáticos para facilitar o entendimento das características do processo comunicacional, uma vez que, na prática, esse processo deve acontecer de forma conjunta e sinérgica entre as diversas áreas da comunicação e do marketing, conforme a autora representa através da Figura 1:

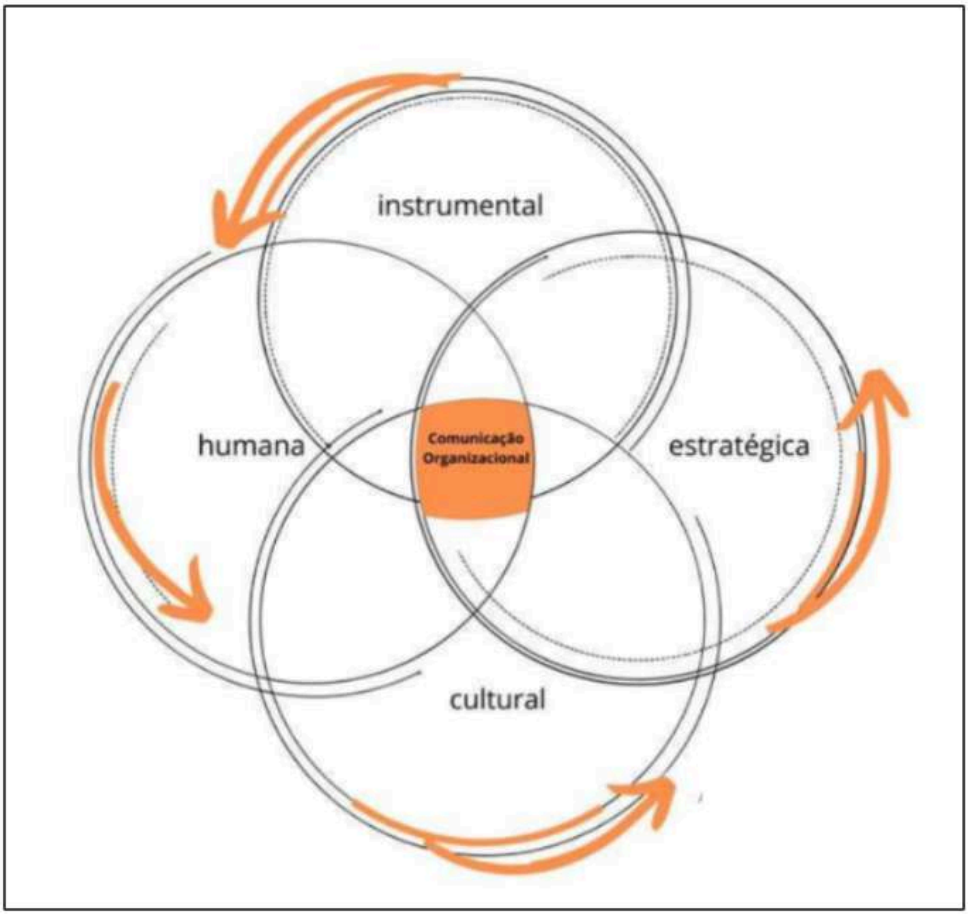


Figura 1 - As dimensões da comunicação organizacional
Fonte: Kunsch (2020, p.91)

No contexto desta pesquisa, que estuda a disponibilização de regulamentações federais e procedimentos administrativos internos que orientam as atividades acadêmicas e administrativas dos servidores, estão envolvidos mais especificamente processos relacionados com a comunicação interna e administrativa. Cabe notar que esses processos têm uma dimensão cultural na medida em que vão repercutir sobre a cultura organizacional, uma dimensão

Humana porque facilitam o relacionamento e a qualidade de vida no trabalho, uma dimensão instrumental à medida que informam os servidores sobre o funcionamento das rotinas de trabalho e têm uma dimensão estratégica no sentido de compor junto de outras políticas e outras ações de comunicação uma estratégia de pertencimento e de engajamento dos servidores com seu espaço de trabalho.

A partir desses conceitos explorados por Kunsch (2020) e ao encontro de Baldissera (2024), que trabalha a comunicação nas universidades, pode-se partir da visão de que as universidades são organizações de um tipo específico, cuja singularidade está no fato de serem reconhecidas como instituições de Ensino Superior (IES). Sua estrutura organizacional depende de interações comunicacionais voltadas à gestão acadêmica, administrativa e científica, mas também está sujeita a um campo social que impõe restrições, expectativas e normas regulatórias.

Esse enquadramento permite compreender como os processos comunicacionais se manifestam e são estruturados nas universidades públicas. De acordo com Baldissera (2020), a transformação da comunicação nas universidades públicas, antes centrada na visibilidade midiática, agora busca dar maior ênfase à circulação interna de informações e à construção de uma cultura organizacional mais participativa e inclusiva.

Nesse sentido, os desafios comunicacionais ultrapassam a difusão de conteúdos e o cumprimento de princípios legais, como publicidade e transparência. Mais do que um instrumento operacional, a comunicação deve fomentar relações de confiança, legitimidade e pertencimento entre a universidade e seus diversos públicos (Baldissera, 2020).

Considerando essa perspectiva, Baldissera (2020) considera que as universidades são “sistemas vivos” que operam em constante interação com múltiplos atores sociais, sofrendo perturbações externas e necessitando reafirmar continuamente sua relevância e legitimidade. Por essa razão, a comunicação não pode ser compreendida apenas como um processo interno, mas como uma arena de disputa simbólica em que diferentes concepções sobre a universidade e seu papel na sociedade se manifestam.

Para aprofundar essa compreensão, a análise de Baldissera (2009) sobre as dimensões da comunicação organizacional – comunicada, comunicante e falada – é crucial para compreender essa dinâmica. Essas três dimensões com perspectivas interligadas permitem compreender como as interações institucionais ocorrem tanto

nos canais formais quanto informais, ampliando a análise sobre os desafios comunicacionais enfrentados pelas universidades públicas. Além disso, essa abordagem destaca a importância de estratégias que consideram não apenas a transmissão de informações, mas também os processos dialógicos e a construção de sentidos no ambiente (Baldissera, 2009).

A organização comunicada, conforme Baldissera (2009), refere-se à comunicação oficial e planejada da instituição, especificada pela transmissão de informações institucionais por meio de canais formais. Esse conceito se aproxima da dimensão da comunicação como organização, pois ambos enfatizam a necessidade de planejar e estruturar uma comunicação de maneira eficiente. No contexto das universidades públicas, isso implica a organização de conteúdos normativos e administrativos em sistemas digitais acessíveis, garantindo que as informações essenciais sobre políticas, regulamentos e serviços cheguem de forma clara e integrada a todos os públicos. A adoção de uma linguagem simples e acessível é um fator crucial para ampliar a transparência e a inclusão nesse processo.

Já a organização comunicante destaca que a comunicação institucional não se restringe ao que é transmitido oficialmente, mas também envolve interações mais abertas e dinâmicas com os diversos públicos da instituição. Por fim, uma organização falada abrange as interações informais que, embora não participem diretamente sob o controle da instituição, influenciam a forma como a universidade é percebida por seus públicos internos e externos. Embora esses processos comunicativos sejam descentralizados, uma instituição pode acompanhá-los para compreender melhor as expectativas e necessidades da comunidade acadêmica. Além disso, quando rumores ou desinformações surgem nesses espaços, estratégias institucionais bem planejadas podem contribuir para mitigar impactos negativos e fortalecer a confiança na comunicação oficial.

Historicamente, a comunicação das universidades públicas esteve fortemente orientada para a dimensão comunicada, ou seja, a divulgação controlada de informações institucionais por meio de canais oficiais. Contudo, essa abordagem difusionista, marcada pela linearidade e pela visão do público como um alvo passivo da comunicação, tem se mostrado insuficiente diante das transformações sociopolíticas contemporâneas. O que se observa é que, muitas vezes, os esforços comunicacionais das universidades não são percebidos como práticos na construção de sua imagem pública, uma vez que ignoram a relevância da

comunicação falada – aquela que ocorre de forma espontânea na sociedade e que pode tanto fortalecer quanto fragilizar sua legitimidade (Baldissera, 2009).

Esse descuido se torna ainda mais problemático em um cenário de intensificação dos ataques às universidades públicas, conforme relatado por Baldissera (2024) ao apontar que, entre 2018 e 2022, houve um fortalecimento de discursos que buscaram descredibilizar as instituições de ensino superior, ressignificando as qualidades e seu papel social. Termos como "balbúrdia" e "anticiência" foram amplamente difundidos para enfraquecer sua autoridade e prescrever cortes de financiamento, evidenciando que a disputa comunicacional não se dá apenas no nível administrativo, mas também na esfera pública e política (Baldissera, 2020).

Assim, ao não acompanhar sistematicamente a comunicação falada, as universidades limitam sua capacidade de responder estrategicamente a esses ataques, fazendo com que sua imagem pública seja moldada por narrativas externas. Por isso, torna-se essencial que estas compreendam a transformação de seus públicos, que antes, ao não compreenderem a mensagem tendiam a silenciar, e, agora, manifestam-se imediatamente nas mídias sociais quando confrontados com discursos elitistas e uma linguagem hermética (Baldissera, 2020).

Essa limitação se torna ainda mais evidente quando considera-se a análise de Baldissera (2024) sobre o alcance do discurso institucional apontando que este parece não chegar com a mesma intensidade e abrangência dos discursos de ataque, o que ocorre, em grande parte, por não considerar a linguagem empregada no discurso e o conhecimento dos públicos que se deseja, efetivamente, impactar. Ao encontro dessa análise surge a questão da adoção do uso da linguagem simples nas instituições públicas, a qual, conforme Cappelli, Oliveira e Nunes (2023), emerge como uma abordagem que busca simplificar a comunicação escrita e oral, tornando-a mais compreensível para um público amplo, incluindo pessoas com baixa literacia ou deficiências cognitivas.

Como argumenta Baldissera (2024, p.102.), “a imagem conceito de uma organização/ instituição e/ ou sujeito, não se trata de uma questão do "ser", mas, fundamentalmente, do parecer”. Nesse sentido, ao adotar um discurso mais claro, objetivo e próximo da realidade dos cidadãos, as universidades e demais instituições públicas não apenas facilitam o acesso à informação, mas também consolidam uma política de comunicação institucional que vai além do caráter informativo. Essa

abordagem fortalece a governança ao alinhar transparência, engajamento e identidade institucional por meio de uma narrativa que reforça sua posição em um cenário de constantes disputas discursivas (Baldissera, 2020).

Entretanto há um paradoxo a ser enfrentado: como as universidades públicas, enquanto organizações complexas, irão se articular politicamente para estruturar uma comunicação integrada e dialógica com a sociedade quando muitas dessas instituições ainda têm uma política de comunicação difusionista e com muitas fragilidades em formalizar e comunicar seus processos com a própria comunidade interna?

Na estrutura nata das universidades, formadas por unidades administrativas e acadêmicas, essa fragmentação pode ser exemplificada pela falta de clareza nos fluxos de processos, nos procedimentos administrativos essenciais e nas regulamentações federais que norteiam a carreira dos servidores públicos. Essa desinformação acarreta em um distanciamento entre os servidores e a instituição, dificultando a gestão administrativa e enfraquecendo a mobilização coletiva no seu discurso em defesa da educação.

Tais reflexões levam a ponderação de que uma universidade que internamente encontra dificuldades básicas para se comunicar e mesmo informar sua própria comunidade acadêmica sobre procedimentos administrativos essenciais certamente encontrará barreiras para dialogar de forma eficaz e sustentar um discurso legítimo para a sociedade.

Assim sendo, o fortalecimento da comunicação organizacional, tanto nos processos internos quanto na interação com a sociedade, é indispensável para que as universidades públicas ampliem sua capacidade de resposta às crises e disputas político-sociais que atravessam. Nesse sentido, Henriques (2019) reforça que uma comunicação interna fluida facilita a troca de informações entre departamentos e setores, favorecendo a colaboração e a coesão institucional. Quando as informações circulam de forma sistematizada e acessível, a tomada de decisão se torna mais eficiente, contribuindo para o desenvolvimento institucional e para a qualidade da experiência acadêmica. No contexto das universidades, isso reforça a necessidade de estratégias que garantam a disponibilidade clara e organizada das regulamentações e procedimentos administrativos, promovendo maior transparência e fortalecendo o vínculo entre a instituição e sua comunidade.

Nesse sentido, a sistematização das informações administrativas e regulamentares nas universidades é um passo essencial para aprimorar a comunicação interna e garantir a transparência institucional. A ausência de um fluxo organizado de informações pode dificultar o acesso de servidores e gestores às normas e procedimentos fundamentais, impactando a eficiência dos processos administrativos. A estruturação clara dessas informações, por meio de diretrizes bem definidas e de uma arquitetura de informação acessível, fortalece a gestão universitária ao reduzir redundâncias, facilita a tomada de decisão e melhora a experiência dos servidores. Assim, a sistematização da informação não qualifica apenas a comunicação administrativa, mas também contribui para que uma universidade cumpra seu papel social de forma mais eficiente e integrada.

2.3 Sistematização da informação para a comunicação administrativa e interna

No contexto da administração pública, o poder da era digital e suas transformações, especialmente da internet, tem se destacado e alterado as formas de gestão e comunicação institucional dado que as instituições são consideradas parte integrante dos atores que constituem a sociedade e que em sinergia com os demais influenciam e são influenciadas pelas mudanças que ocorrem (Kunsch, 2014). Um exemplo disso foram as transformações advindas da pandemia COVID-19, cujas repercussões foram além das áreas da saúde e economia, sendo sentidas, também, nas áreas da tecnologia da informação e comunicação demonstrando a importância destas para atender, não apenas interesses próprios, mas também coletivos.

Como indicado na seção 2.1, os princípios de transparência e publicidade exigem que as informações sejam organizadas e acessíveis, ao passo que na seção 2.2, a comunicação interna e administrativa fora apontada como elemento central para alcançar a eficiência administrativa. Por conseguinte, ao desenvolver a sistematização da informação, as universidades públicas dão um passo inicial na implementação da comunicação interna e administrativa, garantindo maior acessibilidade e efetividade nos processos administrativos. No entanto, esse esforço, por si só, não esgota as demandas comunicacionais da instituição. É fundamental que a universidade mantenha o compromisso com uma política de

comunicação organizacional mais ampla, que transcenda a disponibilização de informações e promova uma comunicação integrada e dialógica.

Nesse sentido, a arquitetura da informação surge como um viés fundamental para compreender os princípios que orientam a organização dos conteúdos em ambientes digitais, estabelecendo diretrizes para a estruturação, a navegação e a recuperação da informação. Para Lima (2024) os sites institucionais devem ser de fácil manuseio, apresentar layout visual atrativo, bem estruturado e organizado buscando oferecer ao usuário uma boa experiência no ambiente web.

Nessa mesma ótica, Nielsen (2007) destaca que a usabilidade na web é um atributo de qualidade que relaciona-se com a facilidade de uso de um site. Sob o mesmo prisma, Vidotti (2008) reúne diversos autores que reforçam a importância da usabilidade e acessibilidade digital sob a perspectiva da arquitetura da informação, evidenciando que os websites devem conter informações com alto grau de coesão para proporcionar ao usuário encontrar o que deseja de forma rápida e precisa. Entretanto, a organização dessas informações é um desafio que vai além da mera publicação de conteúdos.

Para lidar com esse desafio, Rosenfeld, Morville e Arango (2015) apresentam a arquitetura da informação como um campo que busca estruturar e facilitar a navegação, tornando os sistemas informacionais mais eficientes e intuitivos. Os autores são reconhecidos como pioneiros nos campos da IA e da experiência do usuário, sendo autores do livro Arquitetura de Informação para a World Wide Web, referência na área. Seus estudos servem de base para elucidar os principais conceitos de IA relacionados a esta pesquisa (De Carvalho; França, 2018).

Segundo Rosenfeld, Morville e Arango (2015) e De Carvalho e França (2018) a complexidade envolvida nos espaços multidimensionais da informação dificultam estabelecer uma única definição para o termo “Arquitetura da Informação (AI)”. Ao invés disso, os autores propõem uma analogia com a natureza arquitetônica de prédios e edifícios de tal modo que assim como um prédio mal projetado dificulta a locomoção das pessoas, um site sem uma estrutura informacional adequada compromete a experiência do usuário, tornando difícil encontrar informações importantes.

A falta de uma arquitetura de informação estruturada em sites de universidades públicas impacta diretamente a comunicação interna e administrativa. Nas unidades acadêmicas da UFPel, por exemplo, os servidores podem enfrentar

dificuldades para encontrar regulamentações federais essenciais, como as diretrizes para progressão funcional ou afastamento à serviço, bem como para encontrar procedimentos internos como agendamento de salas ou pedidos de manutenção predial. Se essas informações estiverem distribuídas de maneira fragmentada ou sem uma categorização clara, o tempo de busca aumenta e a comunicação interna se torna ineficiente. Assim como um prédio sem sinalização adequada dificulta a locomoção de seus usuários, um site sem uma estrutura informacional organizada compromete o acesso à informação.

De acordo com Rosenfeld, Morville e Arango (2015) e De Carvalho e França (2018) esses reveses ocorrem porque, muitas vezes, os arquitetos enfrentam requisitos complexos, objetivos conflitantes e altos níveis de ambiguidade que tornam o seu trabalho desafiador na busca por transformar esses sistemas caóticos em sistemas ordenados. Tratam-se de desafios inerentes à linguagem e à representação, nos quais é reconhecido que nenhum documento representa completa e precisamente o significado pretendido por seu autor, nenhum rótulo ou definição captura totalmente o significado de um documento e não há dois leitores que experimentem ou entendam um documento, definição ou rótulo específico da mesma maneira.

Diante desse panorama pode-se depreender que é através do conhecimento abarcado pela arquitetura da informação, bem como sua aplicação, que a comunicação interna das organizações poderá ser alavancada com ambientes digitais estruturados de forma estratégica e eficiente.

Assim sendo, para compreender melhor como esse processo ocorre, é necessário partir de alguns conceitos básicos e dimensões centrais, que orientam a maneira como as informações são organizadas e disponibilizadas nos ambientes digitais.

A arquitetura da informação, fazendo jus a sua complexidade, não se exprime em uma única definição; ela é alicerçada em alguns conceitos elucidados a seguir por Rosenfeld; Morville e Arango (2015, p.4):

> a) A combinação de esquemas de organização, rotulagem e navegação dentro de um sistema de informação;
> b) O design estrutural de um espaço de informação para facilitar a conclusão de tarefas e o acesso intuitivo ao conteúdo;
> c) A arte e a ciência de estruturar e classificar sites e intranets para ajudar as pessoas a encontrar e gerenciar informações;
> d) Uma disciplina emergente e comunidade de prática focada em trazer princípios de design e arquitetura para o cenário digital.

Para expandir esses conceitos e avançar nos fundamentos da Arquitetura da Informação, Rosenfeld, Morville e Arango (2015) priorizam quatro dimensões fundamentais: Informação, estruturação, organização e rotulagem; encontrar e gerenciar e Arte e Ciência.

A dimensão da Informação relaciona-se ao conteúdo que será gerenciado dentro do sistema de informação, sejam dados, textos, imagens, processos ou qualquer outro elemento que precise ser organizado e disponibilizado. O termo “informação” é usado para diferenciar banco de dados relacionais, os quais são sistemas que organizam dados em tabelas, facilitando a compreensão das relações entre os dados, de gerenciamento de conhecimento, onde conhecimento significa o material ou a ideia presente na cabeça das pessoas e gerente do conhecimento são quem desenvolvem ferramentas, processos e incentivos para encorajar as pessoas a compartilhar esse material (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015). No contexto dos sites das universidades, a informação refere-se às regulamentações e procedimentos administrativos que precisam ser sistematizados para facilitar o acesso pelos servidores.

Já a dimensão da Estruturação, Organização e Rotulagem relaciona-se a maneira como a informação e os conteúdos são agrupados em categorias e rotulados. Isso inclui a definição de menus para categorias distintas e significativas e a definição de suas nomenclaturas, bem como a série de links de navegação que levam a elas (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015). Em sites acadêmicos, isso pode se traduzir na escolha de como os menus serão categorizados, por exemplo, serão divididos por público-alvo (servidores, estudantes, comunidade) ou por assuntos (documentos, agendamentos, cursos).

Em seguida, a dimensão Encontrar e Gerenciar foca nos mecanismos que possibilitam a busca e recuperação da informação. A capacidade de localização é um fator crítico de sucesso para a usabilidade geral. A arquitetura de informações deve equilibrar as necessidades dos usuários com os objetivos da organização através da aplicação eficiente do gerenciamento de conteúdo embasados em políticas e procedimentos claros e objetivos (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015). Em sites institucionais, essa dimensão estende-se à presença de ferramentas de busca eficientes que permitam a localização e acesso rápido ao conteúdo que está sendo buscado.

Por último, a dimensão Arte e Ciência refere-se ao aspecto técnico e criativo, englobando princípios baseados em métodos e diretrizes, bem como envolve a experiência, intuição e criatividade do profissional. Disciplinas como engenharia de usabilidade e etnografia estão sendo empregadas para trazer o rigor do método científico para a análise das necessidades dos usuários e comportamentos de busca de informações (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

A partir dessa visão macro sobre as dimensões que estruturam a arquitetura da informação, torna-se essencial aprofundar a compreensão dos seus componentes fundamentais. Rosenfeld, Morville e Arango (2015) e De Carvalho e França (2018) destacam quatro sistemas essenciais que orientam a organização e a disponibilização da informação em ambientes digitais: o Sistema de Organização, que define como o conteúdo é agrupado e categorizado; o Sistema de Navegação, que permite ao usuário explorar um site de forma intuitiva, evitando a desorientação e facilitando a localização de informações; o Sistema de Rotulagem, que determina a nomenclatura utilizada para identificar os conteúdos; e o Sistema de Busca, que permite que os usuários localizem rapidamente informações específicas em um site por meio de consultas. A seguir, cada um desses sistemas é detalhado, considerando suas subdivisões e especificidades para a construção de interfaces informacionais práticas.

O primeiro, o Sistema de Organização (Quadro 1), estabelece regras para a classificação e ordenação da informação em ambientes digitais a partir de significados semânticos dos conteúdos categorizados, permitindo que o usuário tenha uma visão global do sistema e entenda como toda a informação está organizada no site a partir de um sistema que ofereça certa consistência e previsibilidade (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015; De Carvalho; França, 2018).

Quadro 1 – Sistema de Organização.

Subdivisões	Categorias	Tipos ou Especificidades	Exemplos Aplicado
Esquemas de Organização: determinam como o conteúdo é classificado e apresentado, estabelecendo regras de categorização.	**Exatos:** dividem a informação entre seções bem definidas e mutuamente excludentes.	Alfabético, Cronológico, Geográfico, Sequencial	Um site de unidade acadêmica pode organizar as normas institucionais de forma cronológica, listando regulamentos do mais recente ao mais antigo.
	Ambíguos: organizam a informação de maneira subjetiva, podendo gerar múltiplas interpretações.	Por Assunto, Por Público-alvo, Por Metáforas Visuais	O site pode apresentar uma seção de informações categorizadas por público-alvo, como 'Docentes', 'Técnicos', 'Estudantes'.
Estruturas de Organização: representam os possíveis caminhos a serem percorridos pelo usuário no momento da navegação, definindo a trajetória até a informação desejada.	**Hierárquica:** estrutura top-down que organiza a informação em níveis, distribuindo conteúdos secundários em submenus.	**Estreita e Profunda:** detalhamento maior na exposição das informações, exibindo poucas categorias no nível primário, mas com inúmeras subdivisões dentro das categorias. **Larga e Rasa:** diversas categorias no primeiro nível, mas não um aprofundamento do assunto.	Um site de unidade acadêmica pode ter uma página inicial 'Ensino', que se subdivide em 'Graduação' e 'Pós-Graduação', cada uma com submenus específicos.
	Hipertextual: estrutura não linear baseada em links e conexões entre nós informacionais.	Hipertextos compostos de unidades de informação (nós) conectados por links (elos ou ligações).	Nó de Informação: Ajuda - um link para uma página com informações sobre horários de funcionamento da unidade, endereços, guia telefônico, entre outros.
	Base de Dados Relacionais: estrutura bottom-up onde os conteúdos são organizados em registros interligados por metadados, permitindo buscas dinâmicas.	Registros e Campos	Um site pode contar com um sistema de busca avançado que permite ao usuário pesquisar documentos institucionais por palavras-chave ou categorias predefinidas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Como observado no Quadro 1, em termos de estrutura, o sistema de organização decompõem-se em duas subdivisões: esquemas de organização e estruturas de organização. A correta aplicação dos esquemas de organização é fundamental para assegurar que os usuários obtenham informações de maneira intuitiva e eficiente. Esses esquemas funcionam como diretrizes para a classificação do conteúdo, permitindo que a organização da informação atenda às necessidades dos usuários e otimize a experiência de navegação. Além da escolha do esquema de organização adequado, a forma como as informações são estruturadas impacta diretamente na navegação do usuário, pois essas estruturas indicarão os possíveis caminhos que serão percorridos até chegar a informação desejada (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015). De acordo com Rosenfeld, Morville e Arango (2015) , os esquemas de organização podem ser divididos em três categorias: exatos, ambíguos ou híbridos, cada uma com tipos e especificidades distintas.

Os esquemas de organização exatos agrupam as informações em seções separadas por determinado critério com divisões bem definidas e mutuamente exclusivas, como esquema alfabético, cronológico ou geográfico. Esse tipo de esquema é mais preciso e minimiza ambiguidades, seu emprego na estruturação do ambiente digital permite localizar a informação com pouco esforço de interação e de conhecimento prévio (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

Por outro lado, os esquemas de organização ambíguos dividem a informação em categorias mais subjetivas e permeadas pela ambiguidade da linguagem. Esse tipo de esquema depende de um maior conhecimento do usuário sobre a informação que está buscando, como por exemplo, em bibliotecas digitais em que se pode localizar uma obra pelo título, pelo autor ou pelo assunto. Eles podem ser definidos como tópicos, orientados a tarefas, específicos a um público ou dirigido a metáforas (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

Por fim, os esquemas de organização híbridos combinam características dos esquemas exatos e ambíguos, permitindo diferentes abordagens para a categorização da informação. No entanto, a sua aplicação pode gerar inconsistências na experiência do usuário, exigindo um planejamento cuidadoso. Recomenda-se que sejam implementadas separadamente em características específicas do site para evitar sobreposições confusas (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

As estruturas de organização determinam os caminhos que o usuário percorrerá para acessar a informação desejada, influenciando diretamente a experiência de navegação e usabilidade do sistema. De acordo com Rosenfeld, Morville e Arango (2015) , essas estruturas dividem-se em três categorias principais: hierárquica, hipertextual e baseada em banco de dados relacionado, cada uma oferecendo características específicas para a organização e o acesso à informação.

A estrutura hierárquica organiza os conteúdos em diferentes níveis de profundidade, estabelecendo categorias e subcategorias que guiam os usuários através de um caminho lógico e intuitivo. Essa categoria torna a navegação fluida porque as informações estão estruturadas de maneira previsível e ordenada, sendo amplamente utilizado em sites institucionais e acadêmicos (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

Por outro lado, a estrutura hipertextual caracteriza-se pela conexão não linear das informações onde os hipertextos são formados por unidades de informações denominadas de “nós” que são conectados uns aos outros por links que podem ou não apresentar uma hierarquia. Essa categoria permite maior flexibilidade na navegação, pois os usuários podem explorar o ambiente digital através de diferentes nós interligados, sem seguir um caminho pré-determinado (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

Por último, a estrutura de base de dados relacional organiza as informações em registros interligados por meio de metadados e campos de indexação. Essa categoria aplica-se bem para grandes volumes de informações, pois permite a realização de pesquisas eficientes e personalizadas, facilitando a recuperação de conteúdos específicos (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

Enquanto o sistema de organização define como as informações são estruturadas e categorizadas, o sistema de navegação (Quadro 2) prioriza a necessidade de evitar que o usuário se perca dentro de um site uma vez que estabelece os caminhos mais rápidos e intuitivos que devem ser percorridos. Em outras palavras, é através de um sistema de navegação que se estabelece pontos de referência e uma sinalização no ambiente virtual do hipertexto para orientar o usuário em seu caminho.

Quadro 2 – Sistema de Navegação.

Subdivisões	Categorias	Especificidades	Exemplos Aplicado
Navegação Principal	**Navegação Hierárquica**	Estabelece relações entre categorias e subcategorias, fornecendo acesso a níveis hierárquicos mais baixos a partir do início.	Menu de um site institucional com opções de acesso a subpáginas de cada setor.
	Navegação Global	Permite acesso a informações essenciais de qualquer página do site.	Barra de navegação fixa com links principais disponíveis em todo o site.
	Navegação Local	Complementa a global, permitindo aprofundamento dentro de um mesmo contexto mantendo hierarquia.	Menu lateral em páginas acadêmicas com acesso a cursos e disciplinas.
	Navegação Ad Hoc ou Contextual	Explora conexões entre ideias, permitindo acessos rápidos a conteúdos correlacionados.	Links embutidos em textos que direcionam para conteúdo relacionado.
Navegação Suplementar	**Navegação Básica**	Dispõe de guias, índices, mapa do site e busca.	Mapa do site fornecendo visão geral do conteúdo.
	Navegação Avançada	Personalização, customização e navegação social.	Recursos que permitem ao usuário salvar páginas favoritas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

De acordo com Rosenfeld, Morville e Arango (2015) , os sistemas de navegação podem estar incutidos no layout do site para fornecer contexto e flexibilidade, ajudando os usuários a entender onde eles estão e aonde podem ir. Esses sistemas podem ser formados por vários elementos, tais como: gráficos, barras horizontais ou verticais, menus gráficos ou textuais, menus pull-down ou pop-up, tabelas de conteúdo e mapa do site. Além desses, também pode-se implementar a aprendizagem associativa por meio de recursos relacionados com o conteúdo exibido, como o exemplo dos links "ver também" que favorecem o acesso a áreas do site que não seriam inicialmente exploradas pelo usuário. (Ribeiro; Monteiro, 2012).

O Sistema de Navegação se subdivide em Navegação Principal ou também chamada de Embutida ou Incorporada e Navegação Suplementar ou Remota

(Rocha, 2021). Dentro do sistema de navegação principal encontram-se quatro categorias: navegação hierárquica, global, local e *Ad Hoc* ou contextual. Já para o sistema de navegação suplementar tem-se a categoria de navegação básica e a avançada (Rocha 2021; Rosenfeld; Morville; Arango, 2015). A seguir, será detalhada cada uma dessas categorias.

A primeira refere-se ao sistema de navegação hierárquico como aquele que estabelece relações entre categorias e subcategorias fornecendo acesso a níveis hierárquicos mais baixos a partir do início. Esse sistema permite que os usuários compreendam a lógica estrutural do conteúdo e naveguem seguindo um fluxo lógico, partindo de informações mais gerais para conteúdos mais específicos (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

Já o sistema de navegação global pode atuar em complemento ao sistema hierárquico, pois ele permite o acesso a informações essenciais a partir de qualquer página do site. Ele pode se apresentar por meio de barras de navegação gráficas ou textuais, menus e links aplicados ao projeto do site (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

Por sua vez, o sistema de navegação local complementa o sistema global por permitir maior detalhadamente sobre um conteúdo específico do site mantendo uma hierarquia definida. Isso ocorre porque esse sistema viabiliza ao usuário acesso a subpáginas ou conteúdos relacionados dentro de um mesmo contexto a partir do próprio menu ou categoria do site em que se encontra. Esse modelo é comumente encontrado em páginas institucionais e portais acadêmicos, onde cada área possui um menu próprio que permite o aprofundamento nos tópicos sem perder a referência da navegação principal (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

Por último, dentre as categorias que compõem o sistema de navegação principal, tem-se a navegação *Ad Hoc* ou contextual refere-se a um tipo complementar de navegação que explora conexões entre ideias que podem levar o usuário a descobrir novos tópicos de interesse enquanto navega dentro do texto. Embora não siga uma estrutura fixa como os demais sistemas de navegação, a navegação Ad Hoc, na prática, envolve representar palavras ou expressões dentro de frases ou parágrafos como links de hipertextos, tornando-se muito útil para tornar a experiência do usuário mais dinâmica e personalizada, permitindo acessos rápidos a conteúdos correlacionados sem a necessidade de percorrer uma estrutura de navegação (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

Para finalizar, dentro do sistema de navegação suplementar, a navegação básica refere-se àquela que dispõe de guias, índices, mapa do sites, busca e a navegação avançada se dá pelas possibilidades de personalização, customização, navegação social, entre outras (Rocha 2021).

Outro elemento fundamental na arquitetura da informação é o sistema de rotulagem (Quadro 3), que atua como uma forma de representação tal como ocorre com as palavras faladas que representam conceitos e pensamentos, os rótulos em um site representam pedaços maiores de informação.

Quadro 3 – Sistema de Rotulagem.

Subdivisões	Especificidades	Exemplos Aplicado
Rótulo Textual	São palavras ou frases que descrevem o conteúdo, funcionando como atalhos para informações mais detalhadas. Permitem uma navegação intuitiva e eficiente.	“Fale conosco” - direciona para uma página com informações de contato. “Calendário acadêmico” - leva a uma página com datas e eventos acadêmicos
Rótulo Iconográfico	Utiliza ícones ou imagens para representar informações, reduzindo a carga cognitiva do usuário e economizando espaço visual.	📞(telefone) - indica contato telefônico; 📅 (calendário) - representa acesso ao calendário acadêmico.
Rótulos Correspondentes aos sistemas de organização e navegação	Organizam informações e guiam a navegação do usuário dentro do site. Permitem uma hierarquia estruturada de conteúdo.	“Ensino”, “Pesquisa”, “Extensão” - representam grandes áreas do site de uma unidade acadêmica. “Principal”, “Pesquisa”, “FAQ” - rótulos comuns em menus de navegação.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Assim, conforme Rosenfeld, Morville e Arango (2015) , pode-se definir os rótulos como sendo o sistema usado para representar o conjunto de conteúdos que são disponibilizados em um site de modo que estes se comuniquem com o usuário de maneira clara e acessível tornando a navegação mais intuitiva e a busca por informações mais eficiente.

Os rótulos se subdividem em textuais, que são palavras ou frases que descrevem o conteúdo e em iconográficos, que utilizam ícones ou imagens que simbolizam o que o conteúdo representa. Por exemplo, "Fale Conosco" é um rótulo

textual que representa um pedaço de informação, geralmente incluindo um nome de contato, um endereço e informações de telefone ou e-mail. Seria difícil apresentar todas essas informações de maneira rápida e intuitiva sem gerar sobrecarga a usuários que podem não precisar dessas informações (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

Dessa forma, se usa um rótulo como o "Fale Conosco" que funciona como um atalho que aciona a associação certa na mente do usuário sem apresentar todas essas coisas de forma proeminente. Isso permite ao usuário decidir se clica ou segue navegando. Seguindo essa mesma lógica, ao invés de utilizar um Rótulo textual poderia se usar um rótulo iconográfico ou seja no lugar da palavra fale conosco poderia se utilizar um ícone para simbolizar como um telefone ou uma cartinha de e-mail (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

Portanto, o objetivo de um rótulo é comunicar informações de forma eficiente e sem ocupar muito espaço vertical de uma página ou espaço cognitivo de um usuário. Além disso, eles são frequentemente a maneira mais óbvia de evidenciar para o usuário o sistema de organização e navegação presentes em um site. Por exemplo, uma única página da web pode conter diferentes grupos de rótulos, com cada grupo representando uma organização ou sistema de navegação diferente (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

No entanto, para que os usuários localizem informações específicas de maneira ágil e assertiva, torna-se necessário compreender como ocorre a aplicação do sistema de busca (Quadro 4), o último componente fundamental na arquitetura da informação de um site, responsável por facilitar a localização de conteúdo específico dentro do ambiente digital. mencionados por Rosenfeld, Morville e Arango (2015) .

Quadro 4 – Sistema de Busca.

Subdivisões	Especificidades	Exemplos Aplicado
Busca por itens conhecidos	Ocorre quando o usuário já sabe exatamente o que está procurando e busca por um termo específico. Esse tipo de busca geralmente envolve termos precisos, como nomes de documentos, títulos de páginas ou categorias previamente conhecidas.	Um servidor acessa o site da unidade acadêmica e digita “Plano de desenvolvimento da unidade” na barra de pesquisa para encontrar rapidamente o documento.
Busca por ideias abstratas	Envolve a pesquisa de informação sobre temas gerais, quando o usuário não tem um termo específico em mente, mas busca informações sobre um assunto amplo. A pesquisa pode trazer resultados variados, exigindo refinamento posterior.	Um estudante deseja saber sobre oportunidades de extensão e pesquisa e digita “projetos de extensão” na busca do site da universidade para explorar opções.
Busca exploratória	Ocorre quando o usuário navega sem um objetivo específico, utilizando a busca para descobrir novos conteúdos. É comum em contextos de aprendizado e exploração de temas desconhecidos.	Um professor interessado em participação em eventos institucionais, pesquisa “eventos acadêmicos” e encontra informações sobre seminários e congressos promovida pela universidade.
Busca compreensiva	Ocorre quando o usuário deseja acessar todas as informações possíveis sobre um determinado assunto, frequentemente utilizando filtros e refinando a pesquisa para obter um panorama detalhado.	Um técnico administrativo pesquisa por “normas de progressão na carreira” para visualizar todas as regulamentações federais, resoluções institucionais e documentos relevantes sobre o tema.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O sistema de busca permite que os usuários realizem consultas diretas dentro do ambiente digital e encontrem informações de forma rápida e eficiente, reduzindo o tempo de navegação e facilitando o acesso a conteúdos específicos. Os elementos de busca, como o ícone de pesquisa ou botão de pesquisa, são frequentemente representados por uma lupa, a qual simboliza a funcionalidade que permite aos usuários inserir termos de busca e localizar informações de maneira eficiente. O espaço onde o usuário digita sua busca é conhecido como caixa de pesquisa ou campo de busca. Para garantir uma experiência de navegação fluida, esses elementos devem ser acessíveis e visíveis, frequentemente posicionados em locais estratégicos na interface, como na parte superior do layout do site para que os

usuários possam facilmente acessar essa funcionalidade ao navegar. (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

De acordo com Rosenfeld, Morville e Arango (2015) , esse sistema pode ser classificado em quatro tipos: busca por itens conhecidos, que permite a localização direta de conteúdos já identificados pelo usuário; busca por ideias abstratas, que envolvem a busca de informações sobre temas gerais; busca exploratória, na qual o usuário navega sem um objetivo específico, descobrindo novos conteúdos ao longo do caminho; e busca compreensiva, na qual os usuários desejam que o sistema retorne com todas as informações disponíveis sobre um determinado assunto.

Essa diversidade de abordagens é essencial para atender às diferentes necessidades dos usuários. Além disso, um sistema de busca eficaz não se resume à implementação de um software robusto; ele também deve garantir que os resultados sejam apresentados de maneira clara e acessível. Fatores de relevância, categorização e refinamento da busca são cruciais para que os usuários encontrem rapidamente ou que procurem e consigam interpretar as informações disponíveis (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

A arquitetura da informação desempenha um papel essencial na estruturação de sites institucionais, especialmente no contexto das universidades públicas, onde a sistematização da informação impacta diretamente a comunicação administrativa e interna. O sistema de organização permite a classificação eficiente de regulamentações e procedimentos administrativos, garantindo que as informações sejam agrupadas de forma lógica e acessível. O sistema de navegação , por sua vez, influencia diretamente a experiência dos servidores, permitindo que eles encontrem com facilidade documentos essenciais para o seu trabalho, sem perder tempo em estruturas desorganizadas. O sistema de rotulagem representa um desafio adicional, visto que a ambiguidade na nomenclatura dos conteúdos pode dificultar a compreensão das informações disponíveis, tornando necessária a padronização dos termos utilizados nos sites das unidades acadêmicas da UFPel. Já o sistema de busca se mostra crucial para mitigar a dificuldade dos servidores em localização normativa, procedimentos e documentos administrativos, oferecendo um acesso mais rápido e direcionado a conteúdos de interesse.

Considerando todos esses elementos, torna-se evidente que a arquitetura da informação não se trata apenas de um aspecto técnico de organização de conteúdos, mas de um fator estratégico essencial para a comunicação interna e

administrativa das universidades públicas. A forma como as informações são estruturadas e disponibilizadas impactam diretamente a eficiência dos processos institucionais, a acessibilidade dos conteúdos e o engajamento dos servidores. Dessa forma, ao adotar princípios de arquitetura da informação, as universidades podem fortalecer sua comunicação integrada, promovendo um ambiente organizacional mais transparente, eficiente e acessível para toda a comunidade acadêmica. No capítulo 3 descreve-se a metodologia para a realização do estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo caracteriza o tipo de pesquisa desenvolvida e as etapas metodológicas percorridas no estudo. Inicialmente, apresenta-se a abordagem teórico-metodológica da investigação, seguida pela descrição das etapas do estudo, dos instrumentos de coleta de dados e do processo de análise das informações.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O presente estudo adota a perspectiva pragmática como filosofia de pesquisa, fundamentando-se na ideia de que a investigação deve estar orientada para a ação e a resolução prática de problemas (Creswell e Creswell, 2021). Esse paradigma favoreceu uma abordagem que busca a compreensão crítica da comunicação interna nas unidades acadêmicas da UFPel, especificamente no que tange à disponibilização de regulamentações federais e procedimentos administrativos internos aos servidores. Buscou-se, a partir dessa análise, identificar lacunas e desafios existentes, visando subsidiar a formulação de um protocolo digital para orientar a organização e disponibilização dessas informações, contribuindo para uma gestão mais eficiente do conhecimento organizacional interno das unidades acadêmicas da UFPel.

A pesquisa é de natureza qualitativa, com caráter exploratório e aplicado. Exploratória, por investigar um problema institucional ainda pouco sistematizado no âmbito da universidade, e aplicada, por ter como finalidade propor uma solução prática — um protocolo digital — a ser utilizado pelas unidades acadêmicas.

A estratégia de investigação adotada foi o estudo de caso, por possibilitar uma análise aprofundada de um contexto específico (as unidades acadêmicas da UFPel), permitindo compreender os significados, desafios e práticas comunicacionais envolvidos na disponibilização de informações administrativas aos servidores. Essa escolha metodológica está em consonância com as ideias de Yin (2015), que destaca o estudo de caso qualitativo como ferramenta essencial para compreender a dinâmica de situações reais, fornecendo insights

mais aprofundados para a análise e compreensão de situações reais.

A análise qualitativa foi conduzida de forma reflexiva e interpretativa, conforme orientam Minayo (2022) e Braun e Clarke (2023). Para esses autores, o processo analítico deve ser sensível às particularidades do discurso, às subjetividades envolvidas e às posições assumidas pelo próprio pesquisador, que inevitavelmente influenciam a interpretação. Assim, a análise não se restringe à categorização de informações, mas busca construir sentidos a partir do contexto e das vozes dos participantes, assegurando rigor, ética e profundidade interpretativa. A síntese metodológica é apresentada na Figura 3:



Figura 3 – Síntese metodológica
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

3.2 Desenvolvimento da Pesquisa

O desenvolvimento da pesquisa foi organizado e realizado em quatro etapas, conforme apresentado no Quadro 5:

Quadro 5 – Síntese das etapas metodológicas desenvolvidas na pesquisa.

Etapa	Descrição	Objetivo principal	Material
Etapa 1 – Construção da lista de tópicos	Sistematização de dois conjuntos de tópicos informacionais: (a) regulamentações federais aplicáveis à carreira dos servidores públicos, identificadas por meio da legislação vigente (como a Lei nº 8.112/1990 e normas das carreiras docentes e técnicos administrativos em educação - TAE), das orientações do site da PROGEP/UFPel e da análise dos conteúdos básicos de licitações relevantes à atuação geral dos servidores no site do Núcleo de Material (NUMAT) vinculado à Coordenação de Material e Patrimônio (CMP); e (b) procedimentos administrativos internos, definidos com base na experiência da pesquisadora como técnica de unidade acadêmica e em análise exploratória de cinco sites institucionais de unidades com estruturas distintas (Centro, Instituto, Faculdade e Escola).	Elaborar uma lista inicial de tópicos que servirão como referência para as etapas seguintes.	(a) regulamentações federais: Quadro 6 (b) procedimentos administrativos internos: Quadro 7
Etapa 2 – Análise dos sites das unidades acadêmicas	Aplicação de uma ficha de coleta nos 22 sites das unidades acadêmicas da UFPel com a pergunta: “Houve tópicos adicionais?” com as opções “Sim – Quais?” e “Não”.	Verificar se existem tópicos relevantes não contemplados na lista inicial.	Apêndice B: Quadro 2
Etapa 3 – Validação e complementação com os gestores e especialistas	(i) Envio remoto da listagem consolidada de tópicos (Quadros 6 e 7) a diretores e chefes de núcleos administrativos das 22 unidades acadêmicas (ou servidor indicado responsável pelo site), solicitando análise e apontamento de tópicos ausentes ou ajustes necessários; (ii) Realização de reuniões semiestruturadas com especialistas da administração superior, com registro escrito das contribuições voltadas à	Validar a lista de tópicos informacionais junto aos gestores das unidades acadêmicas e, de forma complementar, obter subsídios de especialistas institucionais para a elaboração do protocolo digital, especialmente em termos de	Questões enviadas aos gestores: Quadro 8 Quadro 12: Direitos, Deveres e Normas Federais que Impactam o Servidor Quadro 13: Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades Acadêmicas da UFPel Quadro 14: Normas

	forma, organização e viabilidade de implementação do protocolo digital.	arquitetura da informação, centralização de conteúdos e estratégias de implementação.	e Protocolos Institucionais da UFPel. Quadro 16: Contribuições dos especialistas por setor
Etapa 4 – Elaboração das Diretrizes para o protocolo digital	(i) Organização dos tópicos validados nas categorias definidas; (ii) Incorporação de elementos da Arquitetura da Informação (rotulagem, menus, categorização, navegação, acessibilidade e usabilidade); (iii) Integração das sugestões dos especialistas sobre centralização de conteúdos e viabilidade de implementação institucional; (iv) Elaboração das diretrizes para a produção do protocolo digital como produto técnico-tecnológico da pesquisa, a ser proposto à gestão superior da universidade.	Sistematizar os tópicos informacionais validados e, com base nas contribuições dos gestores e especialistas, elaborar um protocolo digital que oriente a disponibilização das regulamentações federais e procedimentos administrativos nos sites institucionais das unidades acadêmicas da UFPel.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Para aprofundar a compreensão sobre o percurso metodológico da pesquisa e as decisões tomadas em cada etapa do estudo, as próximas seções apresentam detalhamento das etapas descritas no Quadro 5 esclarecendo os procedimentos adotados e os instrumentos utilizados.

3.3 Etapa 1 Preparatória – Levantamento e sistematização dos tópicos informacionais

A primeira etapa da pesquisa consistiu na realização de uma atividade preparatória para definir os tópicos informacionais que seriam utilizados como referência para a análise dos sites das unidades acadêmicas da UFPel (etapa 2). A sistematização dessa lista foi dividida em dois conjuntos distintos de

informações: (a) regulamentações federais aplicáveis à carreira dos servidores públicos federais; e (b) procedimentos administrativos internos das unidades acadêmicas da UFPel.

A delimitação desses dois grupos partiu do entendimento de que a comunicação interna nas universidades federais compreende tanto a mediação das normativas legais, que são comuns a todas as instituições federais, quanto a organização dos procedimentos operacionais cotidianos, que são específicos de cada unidade acadêmica. Dessa forma, a sistematização dessas informações contribui para assegurar o acesso dos servidores às normas que regem sua vida funcional, bem como àquelas relacionadas às rotinas administrativas da unidade onde estão lotados.

Essa etapa se caracterizou como exploratória, por envolver levantamento de informações com base em fontes variadas e ainda não sistematizadas institucionalmente, e descritiva, por organizar, categorizar e apresentar os tópicos de forma estruturada e analítica, de modo a servir de base para as etapas subsequentes da pesquisa.

A elaboração dessa lista foi fundamental para nortear o estudo, servindo como base para a análise dos sites institucionais (etapa 2) e para a validação posterior com os gestores das unidades (etapa 3).

3.3.1 Levantamento das regulamentações federais

Para a definição dos tópicos relacionados às regulamentações federais aplicáveis à carreira do servidor público federal, foram consideradas como fontes:

a) a análise detalhada dos conteúdos normativos e orientativos disponíveis no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPel (PROGEP), conforme https://wp.UFPel.edu.br/progep/ em especial, os menus: “Aposentados e Pensionistas”, “Saúde, Qualidade de Vida e Segurança no Trabalho”, “Carreira”, “Capacitação”, e “Direitos e Vantagens”;

b) a análise dos conteúdos normativos e orientativos disponíveis no site do Núcleo de Material da UFPel (NUMAT), vinculado à Coordenação de Material e Patrimônio (CMP) da UFPel, conforme

https://wp.UFPel.edu.br/numat/, permitiu identificar tópicos relacionados aos processos de compras, licitações e contratos administrativos. Embora esses procedimentos sejam conduzidos por servidores designados e especializados na área, foram selecionados, para fins desta pesquisa, apenas os tópicos considerados básicos e transversais, ou seja, que podem contribuir para o entendimento geral dos processos por todos os servidores da unidade, ainda que não atuem diretamente em sua execução. Essa escolha fundamenta-se na perspectiva de que a compreensão mínima dos fluxos e requisitos legais dos processos de aquisição e contratação promove a autonomia funcional dos servidores, fomenta a participação na política de compras da unidade e fortalece a cultura organizacional voltada à eficiência e à corresponsabilidade na administração pública. Assim, a inclusão desses tópicos alinha-se aos princípios da publicidade, da eficiência e da transparência, bem como às diretrizes da gestão do conhecimento e da comunicação interna voltadas à formação de servidores mais engajados e informados;

c) a verificação na legislação vigente aplicável aos servidores públicos federais, especialmente a Lei nº 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, a Lei nº 11.091/2005, que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), a Lei nº 12.772/2012, que regula a carreira docente federal e a Lei nº 14.133/2021, que institui o novo regime jurídico das licitações e contratos administrativos.

As bases legais utilizadas para cada um dos 67 tópicos estão detalhadas no Apêndice A - Quadro 1, permitindo a verificação normativa de cada item selecionado. A lista de tópicos resultante foi organizada em seis categorias funcionais: Faltas, Licenças e Afastamentos; Benefícios e Auxílios Financeiros; Desenvolvimento e Progressão Funcional; Procedimentos e Vínculos Administrativos; Sistemas e Ferramentas de Gestão; e Licitações e Contratos, totalizando 67 tópicos, consolidados no Quadro 6 a seguir:

Quadro 6 – Regulamentações Federais identificadas nos sites das unidades acadêmicas da UFPel.

Regulamentações Federais	
➔ Faltas, Licenças e Afastamentos	**➔ Desenvolvimento e Progressão Funcional**
1. Afastamento e prorrogação para pós-graduação – Docentes	35. Aceleração da promoção – Docentes
2. Afastamento e prorrogação para pós-graduação – TAEs	36. Avaliação de desempenho – TAEs
3. Afastamento para mandato eletivo	37. Ação de desenvolvimento em serviço
4. Afastamento para participação em competição desportiva	38. Concessão de horário especial ao servidor estudante
5. Afastamento para servir como jurado e outros serviços obrigatórios por lei	39. Estágio probatório – Docente
6. Afastamento à serviço no exterior	40. Estágio probatório – TAEs
7. Afastamento à serviço no país	41. Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC)
8. Ausência para cadastro eleitoral	42. Progressão e promoção funcional – Docentes
9. Ausência para doação de sangue	43. Progressão por capacitação – TAEs
10. Ausência por motivo de casamento	44. Progressão por mérito – TAEs
11. Ausência por motivo de falecimento de familiar	45. Promoção com banca – Docentes
12. Licença adotante e prorrogação	46. Promoção por titulação – Docentes
13. Licença capacitação – Docentes e TAEs	**➔ Procedimentos e Vínculos Administrativos**
14. Licença gestante e prorrogação	47. Acúmulo de cargos, empregos e funções
15. Licença maternidade e prorrogação (para contratadas temporariamente)	48. Alteração de dados bancários
16. Licença para acompanhar cônjuge	49. Alteração de jornada de trabalho
17. Licença para atividade política	50. Atestados e declarações
18. Licença para desempenho de mandato classista	51. Atribuições dos cargos técnicos
19. Licença para tratamento de saúde	52. Atualização cadastral
20. Licença para tratar de interesses particulares	53. Averbação de tempo de contribuição
➔ Benefícios e Auxílios Financeiros	54. Cadastro / alteração / exclusão de dependentes
21. Abono de permanência	55. Contagem / certidão de tempo de contribuição

22. Adicional noturno	➔ **Sistemas e Ferramentas de Gestão**
23. Auxílio funeral	56. SOUGov – Assinatura eletrônica
24. Auxílio natalidade (pai e mãe)	57. SOUGov – Comprovante rendimentos IR
25. Auxílio pré-escolar	58. SOUGov – Homologação e registro de frequência
26. Auxílio reclusão	59. Sistema SEI – principais procedimentos
27. Auxílio saúde	➔ **Licitações e Contratos**
28. Auxílio transporte	60. Aquisição de bens ou serviços por pregão vigente (SRP)
29. Dispensa por serviço prestado à Justiça Eleitoral	61. Aquisição de bens ou serviços por abertura de pregão tradicional
30. Férias (programação / alteração / interrupção)	62. Aquisição de bens ou serviços por dispensa de licitação
31. Incentivo à qualificação – TAEs	63. Aquisição de bens ou serviços por inexigibilidade de licitação
32. Pagamento de substituição de chefia	64. Cadastro e elaboração do PCA no PGC
33. Pensão civil	65. Elaboração do ETP e TR
34. Retribuição por titulação – Docentes	66. Natureza da despesa e obtenção de código SIASG
	67. Realização da pesquisa de preço para bens e serviços

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Essas regulamentações foram selecionadas por sua relevância e aplicabilidade aos servidores públicos federais e às diretrizes da administração pública. A segunda etapa da pesquisa possibilitou revisar e ajustar essa lista com base nas informações verificadas nos sites das unidades acadêmicas.

3.3.2 Levantamento dos procedimentos administrativos internos das unidades acadêmicas da UFPel

A definição dos tópicos referentes aos procedimentos administrativos internos baseou-se em dois eixos principais: (1) O levantamento dos procedimentos frequentemente demandados pelos servidores, como agendamento de espaços, solicitações de manutenção, pedidos de transporte e outros processos administrativos rotineiros pautados pela experiência prática da

pesquisadora como servidora técnico-administrativa em uma das unidades acadêmicas do presente estudo, (2) uma análise exploratória preliminar de cinco sites institucionais de unidades acadêmicas da UFPel, selecionadas intencionalmente, de acordo com Creswell e Creswell (2021), com o critério de abranger as diferentes estruturas organizacionais da instituição (Centro, Faculdade, Instituto e Escola).

O primeiro eixo de definição dos tópicos esteve diretamente relacionado à experiência prática da pesquisadora como servidora técnico-administrativa e, mais recentemente, como chefe do Núcleo Administrativo de uma das unidades acadêmicas da UFPel. Essa posição no campo permitiu observar, de forma concreta, situações recorrentes de sobrecarga administrativa devido a ausência de registros sistematizados de rotinas, bem como a dificuldade de servidores em localizar informações básicas sobre processos de trabalho. Além disso, possibilitou identificar demandas frequentes que impactam significativamente o cotidiano de trabalho dos servidores e gestores.

Esse posicionamento da pesquisadora no campo é coerente com a perspectiva da pesquisa qualitativa, em que, segundo Minayo (2022), a interpretação dos dados deve ser sensível ao contexto e considerar a inserção do pesquisador na realidade investigada. De modo semelhante, Creswell e Creswell (2021) reforçam que a explicitação das experiências pessoais do pesquisador contribui para situar sua posição no estudo e aumenta a transparência metodológica. Nesse sentido, a vivência prática não apenas motivou a escolha do objeto de pesquisa, mas também orientou a seleção inicial dos procedimentos a serem incluídos na lista preliminar, posteriormente complementada pela análise exploratória e preliminar em cinco sites institucionais.

A lista de tópicos identificados para a disponibilização dos procedimentos administrativos internos foi organizada em duas categorias: Solicitações e Documentos e Orientações totalizando 20 tópicos, consolidados no Quadro 7:

Quadro 7 – Procedimentos Administrativos Internos identificados nos sites das unidades acadêmicas da UFPel.

Procedimentos Administrativos Internos	
Categorias	**Tópicos**
Solicitações	1. Abertura de chamado para TI - Tecnologia da Informação
	2. Agendamento de espaços e/ou equipamentos
	3. Autorização de acesso aos Finais de Semana
	4. Autorização para acesso de salas por alunos
	5. Autorização para saída de bens patrimoniais
	6. Pedidos de Almoxarifado
	7. Pedidos de manutenção predial
	8. Pedidos de transporte/viagens em veículo oficial
	9. Procedimentos para projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão
Documentos e Orientações	10. Chefias e portarias de nomeação
	11. Conselhos e Comissões
	12. Guias e orientações para uso do E-aula
	13. Identidade visual
	14. Instruções para realização de Lives - UFPel
	15. PDP (Plano de Desenvolvimento de Pessoas)
	16. PDU (Plano de Desenvolvimento da Unidade)
	17. Plano Plurianual de Capacitação e Qualificação
	18. POPs (Procedimentos Operacionais Padrão)
	19. Orientações para a realização do PGD na unidade
	20. Regimentos, Estatutos, Diretrizes

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Os tópicos informacionais apresentados nos Quadros 6 e 7 serviram de referência para a construção dos instrumentos das etapas seguintes, permitindo uniformidade nos critérios de análise e garantindo a comparabilidade entre as diferentes unidades.

3.4 Etapa 2 – Análise dos sites das unidades acadêmicas da UFPel

A segunda etapa da pesquisa consistiu na análise dos sites institucionais das unidades acadêmicas da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), com o objetivo de verificar a presença de tópicos informacionais não contemplados nas listas previamente construídas na etapa 1, ou seja, não se verificou a presença ou ausência de cada um dos 67 tópicos listados no Quadro 6 e dos 20 tópicos no Quadro 7, mas sim a presença de possíveis conteúdos adicionais, relacionados tanto às regulamentações federais quanto aos procedimentos administrativos internos, que pudessem complementar esses quadros.

Para mapear a totalidade das unidades acadêmicas da UFPel, foi realizada uma busca no site institucional da universidade (https://portal.UFPel.edu.br/#), no qual constam as 22 unidades acadêmicas. A Figura 2 apresenta a relação dessas unidades.



Figura 2 - Relação das unidades acadêmicas da UFPel.
Fonte: captura de tela do site institucional da UFPel, 2025.

O acesso aos sites das unidades ocorreu a partir do site institucional da universidade para garantir o direcionamento correto aos endereços eletrônicos. Durante a análise, a pesquisadora percorreu os menus e seções voltados à comunicação aos servidores, com atenção especial a áreas que apresentassem

procedimentos administrativos, normativas ou orientações funcionais.

Para realizar essa análise, primeiramente, foi elaborada uma ficha de coleta (Apêndice B - Quadro 2) organizada com três colunas: (1) nome da unidade analisada; (2) pergunta “Houve tópicos adicionais?” com as opções “Sim – quais?” e “Não”; e (3) uma coluna para observações. Esse instrumento de coleta permitiu um registro padronizado das informações observadas durante a navegação nos sites institucionais.

Além disso, considerando que as unidades acadêmicas possuem especificidades e estruturas organizacionais distintas, havia a possibilidade de serem encontradas variações nos nomes dos procedimentos. Dessa forma, a coluna para “observações” foi utilizada para registrar nomenclaturas diferentes para se referir aos mesmos tipos de procedimentos.

Por exemplo, o procedimento “Agendamento de espaços e/ou equipamentos”, previsto na lista inicial, foi identificado em diferentes unidades com denominações como “Agendamento de salas”, “Solicitação de uso de laboratórios” ou “Reserva de espaços”. Essas variações não foram consideradas como um tópico novo, pois são expressões que remetem ao mesmo tipo de procedimento já previsto.

Essa estratégia de análise de variação terminológica permitiu uma comparação mais consistente das informações, independentemente das diferenças terminológicas com o intuito de subsidiar reflexões posteriores sobre padronização e usabilidade da linguagem nos sites, podendo subsidiar uma proposta de sistematização terminológica no protocolo digital.

Essa sistematização foi fundamental para subsidiar a etapa seguinte da pesquisa (Etapa 3), voltada à validação e complementação das listas de tópicos com os gestores das unidades acadêmicas.

Essa abordagem visou respeitar o escopo metodológico definido e manter a coerência da lista de tópicos, ao mesmo tempo em que permitiu captar variações relevantes e eventuais lacunas de informação que poderiam surgir da realidade das unidades.

Ao final dessa etapa, foram identificados três tópicos adicionais não previstos inicialmente: Cadastro de Projetos, no site do Centro de Artes (CA); Representantes da Unidade, no site do Centro de Ciências Químicas, Farmacêuticas e de Alimentos (CCQFA); e Plano de Gerenciamento de

Resíduos, no site do Centro de Engenharias (CENG). Esses achados foram incorporados à lista consolidada de tópicos, que serviu de base para a Etapa 3 de validação junto aos gestores.

3.5 Etapa 3 – Validação com gestores e especialistas

A terceira etapa da pesquisa foi estruturada em dois momentos complementares: (i) a validação com os gestores das unidades acadêmicas da lista de tópicos informacionais elaborada nas etapas anteriores a fim de verificar a relevância e a completude dos tópicos identificados e (ii) as reuniões com especialistas institucionais com objetivo de subsidiar a elaboração do protocolo digital, em termos de arquitetura da informação, centralização de conteúdos e estratégias de implementação institucional.

3.5.1 Validação com gestores das unidades acadêmicas

A validação com gestores buscou examinar se a lista de tópicos elaborada nas etapas anteriores contemplava, de maneira satisfatória, as informações necessárias à comunicação interna das unidades.

A pesquisa foi realizada com 44 potenciais participantes, correspondendo a diretores e chefes de núcleos administrativos das 22 unidades acadêmicas da UFPel ou, caso esses não fossem responsáveis pela gestão do site, um servidor indicado que desempenhasse tal função. Essa flexibilidade de escolha dos respondentes justificou-se pela inexistência de normatização institucional que defina formalmente a responsabilidade pela atualização das informações nos sites, o que resulta em diferentes arranjos organizacionais (Creswell; Creswell, 2021).

A escolha dos participantes, portanto, foi de caráter intencional, considerando o envolvimento direto desses gestores com a comunicação interna e os processos administrativos (Creswell; Creswell, 2021) das unidades.

A coleta dos dados foi realizada de forma remota: os participantes receberam por e-mail três questões abertas (Quadro 8) para responderem diretamente no corpo do e-mail, a lista consolidada de tópicos (quadros 6 e 7), acompanhada de um vídeo explicativo gravado pela pesquisadora, no qual eram

apresentados os objetivos do estudo e orientações sobre a atividade. Esse formato favoreceu a participação dos gestores, respeitando limitações de tempo e viabilizando maior alcance dentro do cronograma, o que é coerente com a recomendação de Flick (2009) sobre a adaptação dos instrumentos de coleta às condições práticas do campo de pesquisa.

Quadro 8 – Questões enviadas aos gestores das unidades acadêmicas

Questionamentos
1. Há alguma informação relevante para a sua unidade que não está contemplada nas listagens recebidas?
2. Se sim, qual informação seria essa(s)?
3. Você tem outras considerações que gostaria de colocar a respeito desse tema?

Fonte: Elaborado pela autora, 2025

Essa opção metodológica privilegiou a abertura e a flexibilidade das respostas, permitindo captar tanto contribuições de caráter geral, aplicáveis a diversas unidades, quanto demandas específicas de determinadas realidades organizacionais (Flick, 2009).

3.5.2 Validação com especialistas da Administração Superior

O segundo momento da etapa de validação consistiu na realização de entrevistas com servidores de pró-reitorias e superintendências da administração superior, cujo objetivo principal foi subsidiar a construção do protocolo digital em sua forma, conteúdo e viabilidade de implementação. A seleção desses especialistas também seguiu a lógica intencional (Creswell; Creswell, 2021), fundamentada na posição estratégica que ocupam na estrutura da universidade e na relação direta de suas áreas com os conteúdos ou com a gestão da informação e da comunicação. Foram entrevistados:

a) Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (SGTIC): representada pelo superintendente e pelo chefe do Escritório de Processos e escolhida por sua atribuição de tratar não apenas da tecnologia,

mas também da informação e da comunicação institucional. A SGTIC desempenha papel central para discutir a proposta de implementação do protocolo digital de modo a evitar inconsistências e retrabalhos caso cada unidade fosse responsável por elaborar conteúdos informacionais que são comuns aos servidores de todas as unidades acadêmicas;

b) Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP): representada pela pró-reitora, por ser responsável pela maioria das regulamentações federais relacionadas à vida funcional dos servidores, especialmente nos tópicos de faltas, licenças, benefícios, progressão funcional, vínculos administrativos e sistemas de gestão;

c) Coordenação de Material e Patrimônio (CMP), vinculada à Pró-Reitoria Administrativa (PRA): convidada em razão de sua responsabilidade pelos processos de compras, licitações, contratos e gestão patrimonial, temas igualmente contemplados entre os tópicos informacionais levantados na pesquisa. A CMP coordena os Núcleos de Material (NUMAT) e de Patrimônio (NUPAT), que operacionalizam, respectivamente, as atividades de aquisição e controle de bens da universidade.

As reuniões foram realizadas em encontros presenciais individuais, conduzidos de forma semiestruturada, com registro escrito das sugestões apresentadas. Diferentemente da etapa com gestores, aqui o foco foi prospectivo: compreender, a partir da visão desses especialistas, como estruturar um protocolo digital que seja tecnicamente viável, comunicacionalmente acessível e institucionalmente aplicável.

Nessa perspectiva, as contribuições foram orientadas por dois eixos Principais:

(i) subsídios para a estrutura e organização da informação, à luz da Arquitetura da Informação, especialmente no que se refere à rotulagem, navegação e estruturação de conteúdo (Rosenfeld; Morville, 2002); e

(ii) subsídios para a institucionalização e implementação do protocolo, considerando a necessidade de centralizar a produção dos conteúdos normativos em repositórios oficiais, de modo a reduzir a fragmentação e a

sobrecarga das unidades, bem como evitar inconsistências, desatualização e acesso desigual à informação institucional.

Esse desenho metodológico permitiu, não apenas validar os conteúdos que compõem o protocolo, mas também construir condições práticas e institucionais para que ele possa ser proposto à gestão superior da universidade como instrumento de apoio à comunicação interna e à sistematização da informação.

3.6 Etapa 4 – Sistematização das Diretrizes para Disponibilização de Regulamentações, Procedimentos e Normas Institucionais (Protocolo Digital)

A quarta e última etapa metodológica consistiu na sistematização das diretrizes que compuseram o protocolo digital a ser proposto às unidades acadêmicas da UFPel. O objetivo desta etapa foi estruturar um instrumento prático e orientador, capaz de indicar quais informações devem ser disponibilizadas nos sites institucionais das unidades acadêmicas e como essas informações devem ser organizadas, rotuladas e apresentadas, de modo a favorecer a clareza, a acessibilidade e a padronização da comunicação interna.

A construção desse protocolo digital foi fundamentada em três conjuntos de insumos:

a) a lista de tópicos informacionais resultante da Etapa 1 (regulamentações federais e procedimentos administrativos internos);

b) as observações levantadas na análise dos sites institucionais realizada na Etapa 2;

c) e as contribuições provenientes da Etapa 3, tanto da validação com gestores das unidades acadêmicas quanto das reuniões com especialistas da administração superior (SGTIC, CMP e PROGEP).

O processo de sistematização partiu da estrutura inicial em duas categorias: regulamentações federais e procedimentos administrativos, mas, a partir da validação, passou a incorporar uma terceira categoria, referente às normas e protocolos institucionais da UFPel. Essa inclusão decorreu da

constatação de que muitas das orientações utilizadas pelas unidades não se baseiam apenas em legislação federal, mas também em normativas internas que regulam a gestão administrativa e o funcionamento da universidade.

Dessa forma, o protocolo foi concebido com duas dimensões complementares:

a) dimensão de Conteúdo: definição da lista mínima de tópicos que devem constar nos sites das unidades, organizada em três categorias de informação: (i) Direitos e Normas Federais da Carreira do Servidor (Quadro 12), (ii) Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades (Quadro 13) e (iii) Normas e Protocolos Institucionais da UFPel (Quadro 14). Essa dimensão define “o que” deve ser informado e serve como referência mínima para garantir consistência, clareza e amplitude na comunicação administrativa;

b) dimensão de Forma: diretrizes de apresentação e organização da informação, baseadas nos princípios da Arquitetura da Informação (Rosenfeld; Morville, 2002), complementadas pelas recomendações de acessibilidade digital e padronização visual. Essa dimensão define “como” o conteúdo deve ser exibido nos sites das unidades e na Central Digital de Informação (CDI) voltada ao servidor da UFPel.

Além disso, durante a etapa de validação com especialistas surgiu a proposta de criação da CDI, vinculada à SGTIC, como alternativa de centralização dos conteúdos normativos e institucionais da UFPel, possibilitando em alguns casos atualização única pela CDI e, em outros, funcionando como espaço de integração dos conteúdos produzidos e atualizados diretamente pelos setores competentes.

Em termos metodológicos, a sistematização seguiu um processo de integração e consolidação:

a) Integração dos achados: incorporação das contribuições validadas pelos gestores (consenso e especificidades) e sugestões qualitativas dos especialistas;

b) Organização das diretrizes: estruturação de recomendações claras e aplicáveis, agrupadas por categorias de informação e pelas dimensões da arquitetura da informação;

c) Produção do protocolo digital: elaboração de um documento orientador que possa ser adotado pelas unidades acadêmicas e apresentado à gestão superior da UFPel como instrumento institucional de apoio à comunicação interna e à sistematização da informação.

A sistematização apoiou-se especialmente nas quatro dimensões propostas por Rosenfeld e Morville (2002): organização, rotulagem, navegação e busca (Quadro 9), que foram adaptadas ao contexto da UFPel.

Quadro 9 – Elementos da Arquitetura da Informação sugeridos no protocolo para orientar a organização e apresentação das informações nos sites institucionais das unidades acadêmicas.

Sistema	Subelementos	EXEMPLO
Sistema de Organização	Esquemas de Organização: do tipo *ambíguo* por tópicos e por público alvo	Conteúdos organizados por: tópicos - Cursos, Documentos, Serviços, etc. público alvo - Servidores, Alunos, Comunidade, etc.
	Estruturas de Organização: do tipo *hierárquico* e do tipo *hipertextual*	Conteúdos com estrutura hierárquica: organizados em um menu para Cursos com subcategorias para Graduação, Pós graduação e dentro destas para cada curso específico. Conteúdos com estrutura hipertextual: uso de links dentro do menu para Cursos que direcionem ao site específico de cada tipo de curso.
Sistema de Navegação	Sistema de Navegação Hierárquico	Menus principais: Cursos, Serviços, Área do Servidor, etc.
	Sistema de Navegação Global	Submenus ou menos secundários: Cursos de Graduação.
	Sistema de Navegação Local	Menu específico a cada conteúdo: Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais
	Sistema de Navegação Ad Hoc	Uso de um link embutido diretamente no texto para conectar a uma informação adicional sobre aquele assunto: link acesso ao quadro de professores que compõem o Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais inserido nas palavras “Nossos professores” no texto de apresentação sobre o curso

Sistema de Rotulagem	Rotulagem Textual	Uso de palavras para agrupar as informações em menus e direcionar o usuário: Cursos, Área do Servidor
Sistema de Busca	Busca por itens conhecidos	Na caixa de pesquisa do site pode-se buscar por "Afastamento" para obter resultados que incluem informações específicas sobre procedimentos de afastamento, formulários, diretrizes relacionadas e outras informações pertinentes ao tema.
	Busca por Ideias Abstratas	Na caixa de pesquisa do site pode-se buscar por "Agendamento" para se obter uma variedade de informações relacionadas, como procedimentos de agendamento, de consultas, entre outras informações adicionais que possam ajudar o usuário a entender melhor o contexto do agendamento desejado.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025

Além dos elementos clássicos da Arquitetura da Informação sistematizados na literatura, a validação com especialistas institucionais acrescentou recomendações específicas para o contexto da UFPel. Essas recomendações, apresentadas no Quadro 10, dizem respeito à acessibilidade digital e à centralização das informações por meio da proposta de criação da CDI.

Quadro 10 – Complementações ao protocolo digital sugeridas pelos especialistas institucionais.

Dimensão	Recomendações	Fonte
Acessibilidade	Incluir recomendações de design universal (alto contraste, compatibilidade com leitores de tela, descrições textuais de imagens, entre outros).	Especialistas (CMP/PROGEP), alinhado às diretrizes W3C (2018)
Centralização (CDI)	Vincular os sites das unidades a uma página central (CDI), reunindo conteúdos normativos produzidos pelas pró-reitorias e coordenações, garantindo atualização única e uniforme.	Especialistas (SGTIC)

Fonte: Elaborado pela autora, 2025

Embora a CDI não constituísse objetivo inicial da pesquisa, sua inclusão nesta etapa fundamenta-se nas recomendações apresentadas pelos especialistas da administração superior. A centralização via CDI busca evitar inconsistências e retrabalho, além de promover padronização institucional e maior confiabilidade da informação. Já a incorporação de parâmetros de acessibilidade busca alinhar o protocolo às diretrizes de inclusão digital, ampliando o alcance das informações a todos os servidores.

Os Quadros 9 e 10, portanto, representam elementos metodológicos que orientaram a construção do protocolo, cujos resultados consolidados serão apresentados no capítulo 4. Assim, a Etapa 4 encerra o percurso metodológico, consolidando a sistematização necessária para a elaboração do protocolo digital, concebido como produto técnico-tecnológico desta pesquisa.

Para fins de rastreabilidade metodológica e de visualização integrada do percurso da pesquisa, o Quadro 11 apresenta uma síntese que relaciona os objetivos específicos, as etapas metodológicas, os principais resultados e as evidências documentais (quadros, figuras e apêndices) correspondentes. Esse quadro permite acompanhar de forma clara a coerência entre as decisões metodológicas e os resultados alcançados, servindo como guia de leitura para o capítulo seguinte.

Quadro 11 – Correspondência entre objetivos específicos, etapas metodológicas, resultados e evidências documentais.

Objetivo Específico	**Etapa Metodológica (Capítulo 3)**	**Principais Resultados (Capítulo 4)**	**Evidências (Quadros, Figuras, Apêndices)**
1. Construir uma lista de tópicos informacionais relevantes à vida funcional dos servidores, com base em regulamentações federais, normas institucionais e procedimentos administrativos internos das 22 unidades acadêmicas;	(3.3) Etapa 1 Preparatória – Levantamento e sistematização dos tópicos informacionais para serem usados como referência para a análise dos sites na etapa 2.	(4.1) Sistematização preliminar dos tópicos informacionais; organização em categorias conforme fontes normativas e administrativas.	- Quadros 6 e 7 - Tópicos identificados; - Apêndice A - Quadro 1: Base legal dos tópicos informacionais do Quadro 6.

2. Identificar, nos sites das 22 unidades acadêmicas da UFPel, tópicos informacionais adicionais que complementem a lista preliminar;	(3.4) Etapa 2 – Análise dos sites das unidades acadêmicas da UFPel para verificar a presença de tópicos informacionais não contemplados nas listas previamente construídas na etapa 1.	(4.2) Identificação de três tópicos adicionais não previstos	- Figura 2 - Relação das unidades acadêmicas da UFPel; - Apêndice B - Quadro 2: Estrutura da ficha para coleta.
3. Validar e reorganizar a lista consolidada junto aos gestores das unidades e especialistas da administração superior;	(3.5) Etapa 3 – Validação com gestores para verificar a relevância e a completude dos tópicos identificados (3.5.1) e com especialistas para subsidiar a elaboração do protocolo digital, em termos de arquitetura da informação, centralização de conteúdos e estratégias de implementação institucional(3.5.2)	(4.3) 20 unidades respondentes; sugestões de ajustes terminológicos e novos tópicos informacionais; Inclusão de uma terceira categoria de tópicos: Normas e Protocolos Institucionais; reorganização final dos rótulos e da lista de tópicos em três quadros.	- Quadro 8 – Instrumento de validação; - Quadro 12, 13 e 14 - Direitos e Normas Federais, Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades e Normas e Protocolos Institucionais da UFPel; - Quadros 15 e 16 - considerações dos gestores e contribuições dos especialistas
4. Elaborar um protocolo digital institucional fundamentado na Arquitetura da Informação e nas recomendações de acessibilidade digital;	(3.6) Etapa 4 – sistematização das diretrizes que comporão o protocolo digital a fim de estruturar um instrumento prático e orientador, capaz de indicar quais informações devem ser disponibilizadas nos sites institucionais das unidades acadêmicas e como essas	(4.4) Estruturação final das diretrizes para a construção do protocolo digital; definição das dimensões de conteúdo e forma; inclusão da CDI e dos templates da CCS; diretrizes de acessibilidade digital.	- Quadro 9: Elementos da Arquitetura da Informação que serão sugeridos no protocolo - Quadro 10: Complementações ao Quadro 9 sugeridas pelos especialistas; - Quadro 12, 13 e 14 - Direitos e Normas Federais, Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades e Normas e Protocolos Institucionais da UFPel;

	informações devem ser organizadas, rotuladas e apresentadas		
5. Compreender o papel estratégico da comunicação interna no contexto institucional da UFPel.		(4.5) Papel estratégico da comunicação interna na UFPel - Interpretação teórico-analítica dos resultados; articulação com Henriques, Baldissera e Reichow; evidência da comunicação interna como eixo estratégico da gestão universitária.	- Quadros 15 e 16 - considerações dos gestores e contribuições dos especialistas

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4 ANÁLISE SITUACIONAL

A partir da fundamentação teórica apresentada, compreende-se a comunicação interna como um eixo estratégico da comunicação organizacional, essencial para a promoção da eficiência, da transparência e da cultura colaborativa na administração pública. Com base nessa perspectiva, este estudo busca não apenas sistematizar informações operacionais, mas também interpretar o papel que a comunicação interna desempenha na estrutura institucional da UFPel, orientando a formulação do protocolo digital proposto.

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir do percurso metodológico descrito no capítulo anterior e discute suas implicações à luz do referencial teórico.

Conforme o Quadro 11, cada etapa metodológica corresponde a um conjunto de resultados específicos, articulados de modo a conduzir à formulação do protocolo digital proposto. Essa organização assegura a continuidade lógica entre o diagnóstico, a validação e a sistematização das diretrizes apresentadas nas seções a seguir.

A análise está organizada em quatro etapas, correspondentes ao desenho da pesquisa:

a) sistematização preliminar dos tópicos informacionais, relacionados às regulamentações federais e aos procedimentos administrativos internos das unidades acadêmicas (Etapa 1);

b) análise dos sites institucionais das 22 unidades acadêmicas da UFPel, com a identificação de tópicos adicionais não previstos inicialmente (Etapa 2);

c) validação da lista consolidada junto aos gestores das unidades e aos especialistas da administração superior (Etapa 3); e

d) sistematização das diretrizes que compõem o protocolo digital (Etapa 4).

Por fim, a seção 4.5 apresenta uma discussão integrada, na qual os resultados são articulados ao referencial teórico discutido no capítulo 2, permitindo evidenciar tanto as implicações práticas da pesquisa para a gestão universitária quanto a contribuição teórica para a compreensão do papel estratégico da comunicação interna.

4.1 Resultados da Etapa 1 – Sistematização preliminar dos tópicos informacionais

A primeira etapa da pesquisa teve como objetivo construir uma lista de tópicos informacionais relevantes à vida funcional dos servidores, com base nas regulamentações federais aplicáveis e nos procedimentos administrativos internos das unidades acadêmicas da UFPel. Essa etapa responde diretamente ao primeiro objetivo específico do estudo que consiste em: “Construir uma lista de tópicos informacionais relevantes à vida funcional dos servidores, com base em regulamentações federais, normas institucionais e procedimentos administrativos internos das 22 unidades acadêmicas.”

Para isso, foram sistematizados dois conjuntos de informações: (i) regulamentações federais aplicáveis à carreira dos servidores públicos federais, a partir da análise de legislações e dos conteúdos disponibilizados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPel (PROGEP) e pelo Núcleo de Materiais (NUMAT), setor vinculado à Coordenação de Material e Patrimônio (CMP), responsável pelas aquisições de bens permanentes e de consumo da UFPel; e (ii) procedimentos administrativos internos das unidades acadêmicas, definidos tanto a partir da experiência prática da pesquisadora como chefe de núcleo administrativo quanto da análise exploratória preliminar de cinco sites institucionais de unidades acadêmicas.

Os resultados dessa etapa estão organizados nos Quadros 6 e 7, que consolidam os tópicos levantados em cada conjunto, respectivamente. Na sequência, apresenta-se e discute-se a relevância desses tópicos para a comunicação interna e a gestão administrativa das unidades acadêmicas.

O primeiro conjunto de informações corresponde às regulamentações federais que estruturam a vida funcional dos servidores públicos federais. A sistematização considerou como fontes principais os conteúdos normativos e orientativos disponibilizados no site da PROGEP/UFPel, o site do NUMAT, bem como a legislação vigente (Apêndice A - Quadro 1).

O resultado foi a consolidação de 67 tópicos (Quadro 6), distribuídos em seis categorias funcionais: Faltas, Licenças e Afastamentos; Benefícios e Auxílios Financeiros; Desenvolvimento e Progressão Funcional; Procedimentos e Vínculos Administrativos; Sistemas e Ferramentas de Gestão; e Licitações e Contratos.

Esses tópicos foram selecionados por sua relevância e aplicabilidade no cotidiano dos servidores e gestores das unidades acadêmicas, constituindo uma base de referência para análise nas etapas seguintes.

A consolidação dessas regulamentações evidencia a amplitude de normas que orientam a vida funcional dos servidores e demonstra a necessidade de que essas informações sejam sistematizadas de forma acessível e organizada.

Conforme destaca Henriques (2019), a comunicação interna deve ser compreendida como eixo estratégico para o funcionamento da universidade, na medida em que favorece a circulação de informações essenciais e reduz a assimetria informacional entre gestores e servidores. Do mesmo modo, Baldissera (2020) reforça que a comunicação organizacional em universidades não pode ser reduzida a fluxos burocráticos, mas deve assumir caráter simbólico e cultural, fortalecendo vínculos coletivos e a identidade institucional. Nesse sentido, a disponibilização estruturada dessas regulamentações nos sites das unidades acadêmicas contribui não apenas para a conformidade legal, mas também para a promoção da transparência, da eficiência administrativa e do fortalecimento da cultura organizacional, alinhando-se às recomendações de Kunsch (2020) sobre a função estratégica da comunicação organizacional na gestão universitária.

O segundo conjunto de informações corresponde aos procedimentos administrativos internos das unidades acadêmicas, definidos a partir da experiência prática da pesquisadora como chefe de núcleo administrativo e por uma análise exploratória preliminar de cinco sites institucionais de unidades acadêmicas da UFPel, representativos das diferentes estruturas organizacionais (Centro, Faculdade, Instituto e Escola). O resultado foi a consolidação de 20 tópicos (Quadro 7), distribuídos em duas categorias: Solicitações e Documentos e Orientações.

A sistematização desses procedimentos internos diz respeito às rotinas cotidianas que estruturam o funcionamento das unidades e impactam diretamente a experiência de servidores e gestores. Conforme observa Minayo (2022), a pesquisa qualitativa deve ser sensível ao contexto em que se insere, e neste caso a vivência prática da pesquisadora no campo permitiu identificar a sobrecarga e as lacunas informacionais que resultam da ausência de padronização.

Nesse sentido, a lista de procedimentos apresentada no Quadro 7 evidencia a necessidade de se registrar, uniformizar e disponibilizar rotinas administrativas

básicas, promovendo maior clareza na comunicação interna e maior eficiência na gestão organizacional.

A Etapa 1, portanto, permitiu consolidar uma lista preliminar de tópicos informacionais, abrangendo tanto as regulamentações federais quanto os procedimentos administrativos internos das unidades acadêmicas, os quais serviram como base comparativa para identificar eventuais tópicos adicionais na análise feita na Etapa 2 e, assim, subsidiar a validação posterior junto a gestores e especialistas.

4.2 Resultados da Etapa 2 – Análise dos sites institucionais das unidades acadêmicas da UFPel

A segunda etapa da pesquisa teve como objetivo identificar tópicos informacionais adicionais não previstos inicialmente nas listas elaboradas na primeira etapa. Esta etapa atende ao segundo objetivo específico, voltado a identificar, nos sites das 22 unidades acadêmicas, tópicos informacionais adicionais que complementam a lista preliminar.

Como resultado da análise dos sites institucionais, foram identificados três tópicos adicionais não previstos nas listas da Etapa 1:

a) cadastro de Projetos, presente no site do Centro de Artes (CA);

b) representantes da Unidade, identificado no site do Centro de Ciências Químicas, Farmacêuticas e de Alimentos (CCQFA);

c) plano de Gerenciamento de Resíduos, encontrado no site do Centro de Engenharias (CENG).

Esses achados ampliam a compreensão sobre a diversidade de informações consideradas relevantes pelas unidades acadêmicas em sua comunicação interna. Embora não façam parte do núcleo básico de regulamentações federais ou de procedimentos administrativos gerais, refletem demandas específicas de cada área e demonstram a importância de considerar a singularidade de cada unidade no processo de sistematização da informação.

Do ponto de vista da comunicação organizacional, esses tópicos evidenciam como as unidades constroem sentidos próprios em sua gestão informacional,

alinhando-se ao que Baldissera (2020) descreve como a dimensão cultural da comunicação, em que elementos locais e identitários influenciam a forma como a informação circula. Além disso, reforçam a análise de Kunsch (2020) sobre a interdependência entre comunicação administrativa e cultura organizacional, já que informações específicas, como o Plano de Gerenciamento de Resíduos, expressam não apenas uma rotina administrativa, mas também compromissos institucionais mais amplos, como sustentabilidade e responsabilidade socioambiental.

A Etapa 2 evidenciou, portanto, que embora exista um conjunto mínimo de tópicos comuns e aplicáveis a todas as unidades, cada contexto acadêmico pode demandar informações adicionais que expressem suas especificidades organizacionais. A identificação desses três novos tópicos complementares reforça a importância de uma proposta de sistematização que seja, ao mesmo tempo, uniforme e flexível, capaz de garantir a padronização institucional sem desconsiderar as particularidades de cada unidade acadêmica.

4.3 Resultados da Etapa 3 – Validação com gestores e especialistas

A terceira etapa da pesquisa teve como objetivo validar e complementar a lista consolidada de tópicos informacionais junto a gestores das unidades acadêmicas e especialistas da administração superior. Essa etapa relaciona-se ao terceiro objetivo específico, que buscou validar e reorganizar a lista consolidada junto a gestores das unidades e especialistas da administração superior.

A validação foi realizada em dois momentos complementares: (i) com gestores das unidades acadêmicas, por meio do envio remoto da lista de tópicos acompanhada de vídeo explicativo e questões abertas; e (ii) com especialistas de pró-reitorias e superintendências, por meio de reuniões presenciais.

4.3.1 Sugestões dos gestores

Considerando a população composta pelas 22 unidades acadêmicas da UFPel, com um diretor e um chefe de núcleo administrativo em cada uma, observou-se que 15 diretores (68,2%) e 15 chefes de núcleo administrativo

(68,2%) responderam. Das 22 unidades, 20 tiveram pelo menos um respondente, o que demonstra adesão da população analisada e permitiu avançar na validação da lista consolidada de tópicos informacionais.

Além da confirmação dos itens já previstos, os gestores sugeriram ajustes terminológicos e novos tópicos. A análise dessas contribuições levou à reorganização dos resultados em três quadros:

a) Direitos e Normas Federais da Carreira do Servidor (antes "Regulamentações Federais");

b) Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades (antes "Procedimentos Administrativos Internos");

c) Normas e Protocolos Institucionais da UFPel (categoria emergente identificada na validação).

Essa reorganização reflete um movimento interpretativo próprio da pesquisa qualitativa, em que categorias podem ser refinadas a partir do diálogo entre dados, teoria e contexto institucional (Minayo, 2022; Creswell e Creswell, 2021). A pesquisadora realizou a seleção e padronização das sugestões com base nos objetivos do estudo, excluindo itens repetidos, tópicos já contemplados com outros rótulos e conteúdos fora de escopo.

A decisão de ajustar a nomenclatura fundamenta-se em princípios da Arquitetura da Informação e da Usabilidade. Rosenfeld, Morville e Arango (2015) distinguem esquemas exatos (baseados em critérios objetivos) e ambíguos (orientados à experiência do usuário). Neste estudo, privilegiou-se um arranjo orientado ao servidor: os quadros foram estruturados pela função prática que exercem para o usuário, e não apenas pela origem normativa.

Isso dialoga com Nielsen (1999), ao priorizar rótulos claros, reconhecíveis e previsíveis, e com Baldissera (2020), ao compreender a comunicação organizacional como prática cultural vinculada às vivências institucionais.

No conjunto, as respostas evidenciam que a lista inicial cobria a maior parte das demandas comuns às unidades, mas também apontaram a necessidade de reconhecer conteúdos complementares que expressem especificidades locais. Algumas sugestões reiteraram tópicos já existentes com nomes distintos, reforçando a importância da padronização terminológica. Outras foram muito específicas de determinadas áreas, o que indica que, embora a uniformização seja

necessária, deve haver margem de flexibilidade para atender singularidades.

A organização dos Direitos e Normas Federais da Carreira do Servidor (antes "Regulamentações Federais"), reuniu tópicos que, embora sejam operacionalizados na UFPel, têm origem normativa federal (leis/decretos). De acordo com Rosenfeld; Morville; Arango (2015), utilizou-se o princípio de organização por esquema exato por categoria normativa estável, favorecendo previsibilidade e reconhecimento imediato (Nielsen, 1999).

A rotulagem priorizou substantivos curtos e familiares (p. ex., "Férias", "Afastamento para Capacitação", "Progressão Docente"), podendo recorrer a rótulos compostos para maior clareza. Para aumentar a usabilidade, os tópicos foram estruturados em seis blocos:

a) Afastamentos, Ausências e Licenças – contemplam férias, licenças médicas, afastamentos para capacitação e outras situações funcionais previstas em lei;

b) Benefícios e Auxílios Financeiros – reúnem auxílios, adicionais e vantagens de caráter econômico;

c) Desenvolvimento e Progressão Funcional – abrange progressões, promoções e capacitações ligadas ao desenvolvimento da carreira;

d) Procedimentos e Vínculos Administrativos – incluem ingresso, exoneração, redistribuição e outras movimentações funcionais;

e) Sistemas e Ferramentas de Gestão – referem-se ao uso obrigatório de plataformas e sistemas governamentais, como Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), SouGov e Sistema Eletrônico de Informações (SEI);

f) Processos de Compras – reúnem normas federais que disciplinam aquisições e contratações no serviço público.

Essa divisão totalizou 83 tópicos, reunindo os principais direitos e normas federais que estruturam a carreira dos servidores públicos federais em exercício na UFPel, apresentada no Quadro 12.

Quadro 12 – Direitos e Normas Federais da Carreira do Servidor

Direitos e Normas Federais da Carreira do Servidor	
➔ Afastamentos, Ausências e Licenças	
1. Afastamento à serviço no exterior	21. Licença para tratamento de saúde
2. Afastamento à serviço no país	22. Licença para tratar de interesses particulares
3. Afastamento e prorrogação para pós-graduação – Docentes	23. Licença paternidade
4. Afastamento e prorrogação para pós-graduação – TAEs	**➔ Benefícios e Auxílios Financeiros**
5. Afastamento para mandato eletivo	24. Abono de permanência
6. Afastamento para missão de estudo no exterior	25. Adicional de insalubridade e periculosidade
7. Afastamento para participação em competição desportiva	26. Adicional noturno
8. Afastamento para servir como jurado e outros serviços obrigatórios por lei	27. Auxílio funeral
9. Ausência para cadastro eleitoral	28. Auxílio natalidade (pai e mãe)
10. Ausência para doação de sangue	29. Auxílio pré-escolar
11. Ausência por motivo de casamento (licença Gala)	30. Auxílio reclusão
12. Ausência por motivo de falecimento de familiar	31. Auxílio saúde
13. Licença adotante e prorrogação	32. Auxílio transporte
14. Licença capacitação – Docentes e TAEs	33. Dispensa por serviço prestado à Justiça Eleitoral
15. Licença gestante e prorrogação	34. Férias (programação / alteração / interrupção)
16. Licença maternidade e prorrogação (para contratadas temporariamente)	35. Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC)
17. Licença para acompanhar cônjuge	36. Incentivo à qualificação – TAEs
18. Licença para acompanhar familiar enfermo	37. Pagamento de substituição de chefia
19. Licença para atividade política	38. Pensão civil
20. Licença para desempenho de mandato classista	39. Retribuição por titulação – Docentes

➔ Desenvolvimento e Progressão Funcional	58. Cadastro / alteração / exclusão de dependentes
40. Ação de desenvolvimento em serviço	59.Contagem / certidão de tempo de contribuição
41. Aceleração da promoção – Docentes	60. Exoneração do cargo
42. Avaliação de desempenho – TAEs	61. Isenção de Imposto de Renda
43. Concessão de horário especial ao servidor estudante	62. Redução de jornada de trabalho para servidores com deficiência ou para servidores que tenham cônjuge, filho ou dependente com deficiência
44. Estágio probatório – Docente	63. Reversão, recondução, reintegração e aproveitamento
45. Estágio probatório – TAEs	64. Sanções disciplinares para servidores
46. Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC)	**➔ Sistemas e Ferramentas de Gestão**
47. Progressão funcional – Docentes	65. COBALTO - ferramentas de Orçamento, de Consulta e Cadastro de Aquisições
48. Progressão por capacitação – TAEs	66. HELIOS VOTING - sistema oficial para eleições dentro do UFPel
49. Progressão por mérito – TAEs	67. SIADS - Emissão de relatórios e aquisições de almoxarifado
50. Promoção Docente – classes B (Adjunto), C (Associado) e D (Titular)	68. Sistema de Diárias e Passagens (principais ferramentas)
➔ Procedimentos e Vínculos Administrativos	69. Sistema SEI – principais procedimentos
51. Acúmulo de cargos, empregos e funções	70. SOUGov - Módulo Líder
52. Alteração de dados bancários	71. SOUGov – Assinatura eletrônica
53. Alteração de jornada de trabalho	72. SOUGov – Comprovante de rendimentos (IR)
54. Aposentadoria	73. SOUGov – Solicitação/alteração de férias
55. Atestados e declarações	74. Uso de ferramentas institucionais de TI: DocsUFPel, SurveyUFPel, Wordpress
56. Atribuições dos cargos técnicos	
57. Averbação de tempo de contribuição	
➔ Processos de Compras	
75. Aquisição de bens ou serviços por abertura de pregão tradicional	80. Elaboração do ETP e Termo de Referência

76. Aquisição de bens ou serviços por dispensa de licitação	81. Natureza da despesa e obtenção de código SIASG
77. Aquisição de bens ou serviços por inexigibilidade de licitação	82. Pagamento de nota fiscal (bem/serviço)
78. Aquisição de bens ou serviços por pregão vigente (SRP)	83. Realização da pesquisa de preço para bens e serviços
79. Cadastro e elaboração do PCA no PGC	

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Já a organização das Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades (antes “Procedimentos Administrativos Internos”), apresentada no Quadro 13, reuniu 26 tópicos de caráter prático, relacionados ao cotidiano das unidades acadêmicas. Para aumentar a clareza e a usabilidade do protocolo, esses tópicos foram estruturados em três blocos:

a) Solicitações Operacionais: reúnem procedimentos em que o servidor exerce uma ação direta, ou seja, ações que o servidor solicita ou executa algo (ex.: pedir manutenção, solicitar transporte, reservar espaço). Trata-se de um esquema orientado a tarefas, considerado por Rosenfeld e Morville (2006) como especialmente eficaz em ambientes digitais voltados a serviços, pois reflete o “modo de pensar” do usuário que busca resolver demandas concretas;

b) Documentos de Gestão Interna: incluem planos, regimentos, portarias e diretrizes que orientam a vida administrativa das unidades. Aqui, a lógica de organização não é a ação, mas a referência documental, constituindo um esquema exato por tipo de conteúdo (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015);

c) Guias e Orientações da Unidade: englobam instruções locais e práticas complementares, como boas práticas no uso do SEI, guias de E-aula e protocolos de ação diante de situações específicas. Esses itens têm caráter instrucional e contextual, e funcionam como “portas de entrada” para apoiar a autonomia dos servidores, em consonância com Nielsen (1999), que destaca a importância da previsibilidade e familiaridade dos rótulos para a usabilidade.

Quadro 13 – Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades Acadêmicas da UFPel.

Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades	
Categorias	**Tópicos**
Documentos de Gestão da Unidade	1. Conselhos e Comissões
	2. Identidade visual
	3. PDP - Plano de Desenvolvimento de Pessoas
	4. PDU - Plano de Desenvolvimento da Unidade
	5. Plano Plurianual de Capacitação e Qualificação
	6. POPs - Procedimentos Operacionais Padrão
	7. Portarias: Chefias, Coordenadores, Colegiados e Departamentos
	8. Regimentos, Estatutos, Diretrizes
Guias e Orientações da Unidade	9. Boas práticas de Uso do SEI da unidade
	10. Captação de recursos externos à Universidade
	11. Encaminhamento para Eleições internas
	12. Encaminhamentos para projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão
	13. Uso do E-aula
	14. Instruções para realização de Lives institucionais
	15. Realização do PGD na unidade (organização de jornada e horários)
	16. Recebimento de encomendas e materiais
Solicitações Operacionais	17. Abertura de chamado para TI
	18. Agendamento de espaços e/ou equipamentos
	19. Autorização de acesso aos Finais de Semana
	20. Autorização para acesso de salas por alunos
	21. Pedidos de Almoxarifado (materiais de expediente)
	22. Pedidos de aquisição de materiais (consumo e permanente
	23. Pedidos de manutenção em equipamentos
	24. Pedidos de manutenção predial
	25. Pedidos de recebimento de diárias e passagens
	26. Pedidos de transporte/viagens em veículo oficial

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Essa divisão permite que o protocolo digital apresente informações de modo mais intuitivo e acessível, oferecendo múltiplos pontos de acesso (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015): o servidor pode procurar tanto por aquilo que deseja fazer (solicitações) quanto por documentos de referência ou instruções que explicam como fazer.

O Quadro 14 apresenta a categoria emergente identificada na validação rotulada por Normas e Protocolos Institucionais da UFPel, o qual reuniu 27 tópicos de caráter institucional que complementam a legislação federal e disciplinam a aplicação na UFPel (p. ex. atribuições de cargos comissionados; avaliação de desempenho; concursos; protocolos de assédio; trâmites patrimoniais conforme o Núcleo de Patrimônio (NUPAT) setor vinculado à Coordenação de Material e Patrimônio (CMP), responsável pelo controle e registro de bens permanentes da UFPel; normativas centrais do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Para garantir a clareza, os tópicos foram organizados em cinco blocos:

a) Normas e Regimentos Institucionais – incluem regras gerais da UFPel, atribuições de cargos comissionados, editais institucionais e sanções disciplinares;

b) Atos e Deliberações dos Conselhos Superiores – abrangem atas, resoluções, regimentos, mandatos, pautas e títulos honoríficos, que consolidam as decisões colegiadas da universidade;

c) Gestão Patrimonial – reúnem procedimentos aplicados pela universidade com base em legislações federais, mas operacionalizados pelo NUPAT, como registro, transferência e baixa de bens;

d) Gestão de Pessoas – contemplam processos relacionados à vida funcional, como avaliação de desempenho, concursos docentes, bolsas de desenvolvimento da unidade e normativas do PGD;

e) Protocolos de Apoio e Conduta Institucional – englobam iniciativas voltadas ao cuidado, escuta e proteção da comunidade, bem como orientações para situações sensíveis, como assédio, atendimento psicossocial, ouvidoria e protocolo de ação da Direção em casos de falecimento de servidor.

Quadro 14 – Normas e Protocolos Institucionais da UFPel.

Normas e Protocolos Institucionais da UFPEL	
Categorias	**Tópicos**
Normas e Regimentos Institucionais	1. Atribuições de cargos comissionados e presidência de comissões
	2. Direitos e deveres de servidores e discentes com base no Regimento Geral da UFPEL
	3. Elaboração de editais institucionais
	4. Sanções disciplinares à servidores e discentes
	5. Gerenciamento institucional de resíduos
Atos e Deliberações dos Conselhos Superiores	6. Atas
	7. Deliberações
	8. Mandatos
	9. Pautas
	10. Regimentos
	11. Resoluções
	12. Títulos honoríficos
Gestão Patrimonial	13. Autorização para saída de bem patrimonial
	14. Envio de materiais/equipamentos permanentes à URDB
	15. Extravio, furto ou dano de bem permanente
	16. Recebimento de bens por doações
	17. Registro patrimonial de bens de projetos
	18. Transferência de bens
Gestão de Pessoas	19. Avaliação de desempenho dos servidores
	20. Bolsas de desenvolvimento da unidade (BDU)
	21. Concursos docentes: efetivo, substituto e visitante
	22. Crachá de identificação e acesso
	23. Programa de gestão e desempenho (PGD) – normativas centrais
Protocolos de Apoio e Conduta Institucional	24. Atendimento psicossocial para servidores
	25. Protocolos institucionais de assédio
	26. Protocolo de ação da Direção em situações de falecimento de servidor
	27. Ouvidoria e canais institucionais de escuta

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esse agrupamento corresponde a um esquema exato por tipo de normativa ou tema institucional. De acordo com Rosenfeld, Morville e Arango (2015), diferentes esquemas de organização podem se sobrepor de forma complementar, oferecendo múltiplos pontos de acesso ao usuário.

Assim, a divisão em três quadros nesta pesquisa não implica uma hierarquia rígida, mas reflete esferas complementares de informação: as normas federais da carreira do servidor (Quadro 12) definem os direitos aplicáveis a todos os servidores; as normas institucionais da UFPel (Quadro 14) explicitam como essas diretrizes são operacionalizadas na universidade; e os procedimentos das unidades (Quadro 13) orientam a execução cotidiana no nível local. Juntos, oferecem uma cobertura ampla das informações que o servidor necessita para exercer sua função com autonomia, clareza e segurança.

Além dos tópicos sugeridos pelos gestores ao responderem as questões 1 e 2 do Quadro 8, a terceira questão proporcionou o registro de várias manifestações que extrapolaram a validação da lista de tópicos e trouxeram percepções sobre relevância, desafios e aplicabilidade. Essas manifestações foram agrupadas em três categorias: elogios e apoio institucional, observações críticas/reflexivas e sugestões complementares, conforme sistematizado no Quadro 15:

Quadro 15 – Considerações adicionais dos gestores: percepções e sugestões complementares.

Considerações adicionais dos gestores	
Categorias	**Exemplos de considerações**
Elogios e apoio institucional	“Parabéns pela iniciativa”; “Pesquisa relevante para a UFPel”; “Excelente proposta”
Críticas e reflexões	“Os docentes não têm o hábito de buscar informações”; “É difícil manter os sites atualizados”; “Falta cultura de autonomia informacional”
Sugestões complementares	“Incluir links diretos para os sistemas”; “Facilitar acesso aos formulários”; “Seria bom padronizar os layouts dos sites”, Prever mecanismos de mediação institucional para entraves interpessoais e conflitos nas relações e nos grupos”

Fonte: elaborado pelo autor a partir das respostas dos gestores (2025).

As considerações elogiosas, predominantes entre as respostas, revelam reconhecimento à pertinência do estudo e reforçam sua legitimidade no contexto institucional. As observações críticas, por sua vez, trouxeram apontamentos relevantes, especialmente a falta de hábito dos docentes em buscar informações e a escassa cultura de autonomia informacional, o que evidencia um desafio que transcende a mera desorganização dos canais institucionais. Elas expõem uma cultura comunicacional enraizada na informalidade, em que o acesso ao conhecimento administrativo se dá, predominantemente, por meio de interações pessoais e não por fontes institucionais estruturadas.

Estudos recentes sobre a cultura informacional em universidades públicas (Santos; Barbosa, 2024) apontam que a falta de políticas institucionais claras de gestão da informação fomenta a dependência informacional, a desigualdade de acesso e o retrabalho, uma vez que a informação circula de modo fragmentado, sem garantia de atualização ou autenticidade.

Assim, a importância da cultura informacional nas organizações relaciona-se à capacidade de fornecer condições para o desenvolvimento de competência informacional, entendida como a habilidade de localizar, avaliar e usar a informação de forma crítica e ética. Conforme Woida (2017),

> A cultura informacional não é sinônimo de cultura informática e, é necessário ter competências específicas para produzir e avaliar a qualidade da informação; é expressa em competências tais como ser capaz de motivar os demais membros da organização e estimular fluxos de informação; e, por fim, a cultura informacional enfatiza o uso da informação mediante padrões comportamentais que expressam competências informacionais Woida (2017, p.71).

No contexto das universidades públicas, tais competências tornam-se ainda mais relevantes, uma vez que docentes e técnicos, ao desempenharem papéis administrativos e acadêmicos, precisam compreender, aplicar e difundir informações institucionais com segurança e responsabilidade. Contudo, a fala dos gestores evidenciou que essa lacuna é mais sensível entre os docentes, cuja rotina está mais voltada às atividades de ensino e pesquisa do que aos processos administrativos. Essa distância contribui para a dependência de orientações informais e amplia a assimetria informacional entre os servidores.

Nesse sentido, a autonomia docente, especialmente no âmbito das instituições públicas, está intrinsecamente ligada ao fortalecimento da cultura informacional, que facilita o acesso, a avaliação e o uso eficaz das informações relacionadas às políticas institucionais e às rotinas administrativas. Segundo Sambo (2024), essa autonomia, compreendida como a capacidade de gerir as próprias atividades, depende de habilidades informacionais sólidas, capazes de orientar decisões fundamentadas e enfrentar de modo autônomo as exigências da carreira pública.

Portanto, fortalecer a cultura informacional entre os servidores não apenas melhora o desempenho funcional, mas também promove um ambiente mais equitativo, informado e participativo, em que o acesso à informação passa a ser um direito institucionalizado, e não um privilégio de poucos.

Deste modo, a proposta do protocolo digital surge como instrumento estratégico para transformar essa cultura. Ao sistematizar e uniformizar a apresentação das informações em uma estrutura lógica e acessível, ele cria condições para o desenvolvimento progressivo da autonomia informacional entre os servidores. A repetição de práticas padronizadas de busca e a consolidação de fontes oficiais tendem a gerar novos hábitos comunicacionais mais democráticos e sustentáveis. Nessa perspectiva, a consolidação da Central Digital de Informação (CDI) e das diretrizes do protocolo não se limita à dimensão técnica, mas representa uma ação política voltada à democratização do conhecimento e ao fortalecimento da governança comunicacional da UFPel.

Já as sugestões complementares apresentadas pelos gestores contribuíram para o aperfeiçoamento do protocolo sob um viés prático. Além de propor ajustes de usabilidade, algumas manifestações destacaram a necessidade de mecanismos de mediação institucional e apoio psicossocial, ampliando a compreensão de que a comunicação interna também deve abranger dimensões humanas e relacionais. Tais observações, ainda que extrapolem o escopo imediato desta pesquisa, indicam caminhos futuros para o aprimoramento das políticas de comunicação e cuidado institucional na universidade.

4.3.2 Contribuições dos especialistas

Além das respostas dos gestores de 20 unidades, a validação contemplou reuniões com especialistas vinculados à Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (SGTIC), à Coordenação de Material e Patrimônio (CMP) e à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). O objetivo dessa etapa foi aprofundar a análise a partir da visão de profissionais que atuam diretamente na formulação de normas, no suporte tecnológico e na gestão de processos administrativos de caráter transversal à universidade.

As entrevistas foram realizadas presencialmente no mês de setembro de 2025, com duração média de 60 minutos cada, envolvendo representantes da Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (SGTIC), da Coordenação de Material e Patrimônio (CMP) e da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).

A composição dos participantes assegurou a diversidade de perspectivas estratégicas, operacionais e comunicacionais, abrangendo desde a viabilidade tecnológica da proposta até aspectos de acessibilidade, linguagem e atualização dos conteúdos.

A seguir, o Quadro 16 sintetiza as principais informações de cada encontro: data, setor, função dos participantes, objetivos e contribuições, evidenciando como as entrevistas contribuíram para a consolidação do protocolo digital.

Quadro 16 – Contribuições dos especialistas por setor

Contribuições dos especialistas por setor				
Datar	**Setor**	**Cargo/Função do Entrevistado**	**Objetivo da Entrevista**	**Principais contribuições**
02/09/25	SGTIC	Superintendente e chefe do Escritório de Processos	Analisar a viabilidade tecnológica da centralização das informações dos servidores.	- Propôs a criação da Central Digital de Informação (CDI), página centralizadora vinculada à SGTIC, com identidade visual própria, motor de busca, FAQ e chatbot; - Indicou alinhamento com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação

				(PDTI) e com a política de gestão da informação e comunicação; - Destacou que a CDI poderia integrar o setor de Central de Atendimento já previsto na estrutura da SGTIC
05/09/25	CMP	Coordenadora de Material e Patrimônio	Avaliar a aplicação da CDI aos conteúdos de aquisições públicas e gestão patrimonial.	- Reforçou a importância da centralização e do caráter oficial das informações; - Alertou para falhas de acessibilidade nos materiais atuais e sugeriu que a CDI assumisse a produção final padronizada, garantindo consistência e inclusão digital. - Enfatizou a necessidade de reduzir sobrecarga de servidores e consultas repetitivas, favorecendo a educação para a autonomia dos servidores.
08/09/25	PROGEP	Pró-reitora de Gestão de Pessoas e Coordenadora da CDP	Discutir a inclusão e atualização dos conteúdos referentes à vida funcional dos servidores. .	- Concordou com a centralização, mas destacou o risco de atrasos em áreas com atualizações frequentes; - Defendeu a manutenção da autoria dos conteúdos de atualização frequente (como os da PROGEP); - Recomendou que a CDI utilizasse templates padronizados criados pela CCS, assegurando linguagem clara e acessibilidade; - Recomendou estender essa padronização

				também aos procedimentos internos das unidades (Quadro 13). - Sugeriu capacitar pontos focais nas unidades para alimentar e atualizar os conteúdos locais.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das reuniões com os especialistas (2025).

O conjunto das reuniões demonstrou que a consolidação do protocolo digital não depende apenas da definição de tópicos informacionais, mas também de uma estrutura institucional capaz de garantir sua viabilidade e sustentabilidade ao longo do tempo.

Enquanto a SGTIC apresentou a solução tecnológica por meio da criação da CDI, a CMP destacou a necessidade de padronização e acessibilidade digital, e a PROGEP enfatizou a importância da atualização contínua dos conteúdos, incorporando a CCS e os pontos focais das unidades como atores estratégicos nesse processo.

Essas percepções ampliaram a robustez do protocolo ao articular três dimensões complementares: infraestrutura tecnológica, práticas administrativas e políticas de atualização e capacitação, fortalecendo o caráter institucional e colaborativo da proposta.

Assim, as contribuições dos especialistas não apenas validaram os achados anteriores, mas também ofereceram subsídios diretos à Etapa 4.4, dedicada à sistematização das diretrizes que compõem o protocolo digital.

4.4 Resultados da Etapa 4 – Sistematização das Diretrizes para Disponibilização de Regulamentações, Procedimentos e Normas Institucionais no Protocolo Digital

A quarta etapa da pesquisa teve como objetivo sistematizar as diretrizes que compõem o protocolo digital proposto, respondendo ao quarto objetivo específico, voltado à sistematização das diretrizes de conteúdo e forma, fundamentadas na

Arquitetura da Informação e nas recomendações de acessibilidade digital, culminando na elaboração do protocolo digital institucional.

Essa etapa representou a síntese do percurso metodológico, consolidando os resultados das etapas anteriores: a lista preliminar de tópicos (Etapa 1), a análise dos sites institucionais das unidades acadêmicas (Etapa 2) e a validação junto a gestores e especialistas (Etapa 3). A partir desses insumos, foi possível estruturar um conjunto de recomendações que orientam não apenas quais informações devem ser disponibilizadas, mas também como elas devem ser organizadas, rotuladas e apresentadas, em consonância com os princípios da Arquitetura da Informação e com as diretrizes de acessibilidade e usabilidade digital.

O protocolo resultante contemplou duas dimensões complementares:

a) dimensão de Conteúdo, que define a lista mínima de tópicos informacionais, organizada em categorias temáticas, a serem disponibilizados nos sites das unidades acadêmicas;

b) dimensão de Forma, que reúne diretrizes de apresentação e organização da informação, baseadas na literatura sobre Arquitetura da Informação (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015), complementadas pelas recomendações de acessibilidade digital (W3C, 2018) e pela proposta de centralização dos conteúdos institucionais por meio da CDI.

4.4.1 Dimensão de Conteúdo

A primeira dimensão corresponde à definição da lista mínima de tópicos a serem disponibilizados nos sites institucionais das unidades acadêmicas. Embora o estudo tenha sido inicialmente estruturado em torno de duas categorias de informação: regulamentações federais e procedimentos administrativos internos das unidades acadêmicas, o processo de validação junto aos gestores e especialistas (Etapa 3) evidenciou a necessidade de uma terceira categoria: as normas e protocolos institucionais da UFPel. Essa nova categoria emergiu a partir da constatação de que parte significativa das orientações administrativas utilizadas pelas unidades decorre de normativas internas da própria universidade, que complementam a legislação federal e garantem coerência às rotinas institucionais.

Assim, a reorganização em três blocos de conteúdo consolidou uma estrutura mais fiel à realidade da gestão universitária, distinguindo os diferentes níveis de

origem e aplicação das informações — federal, institucional e local. Essa reestruturação também aprimorou a clareza para o servidor, ao permitir que cada conjunto de tópicos fosse acessado conforme sua finalidade prática e seu nível de abrangência normativa.

Com base nessas validações, a lista final de tópicos passou a contemplar três categorias:

a) Direitos e Normas Federais da Carreira do Servidor (Quadro 12) - regulamentações de caráter federal aplicáveis ao cotidiano dos servidores;

b) Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades (Quadro 13) - rotinas práticas e documentos de gestão produzidos nas unidades acadêmicas da UFPel;

c) Normas e Protocolos Institucionais da UFPel (Quadro 14) - regras e orientações específicas da universidade que complementam a legislação federal.

Esses três quadros consolidam a dimensão de conteúdo do protocolo, oferecendo uma referência uniforme e adaptável para todas as unidades acadêmicas, ao mesmo tempo em que asseguram consistência institucional e ampliam a autonomia informacional dos servidores.

Esse refinamento, emergente da etapa de validação, reflete a necessidade de equilibrar padronização e flexibilidade: de um lado, assegurar um núcleo mínimo e uniforme de informações em todas as unidades; de outro, preservar espaço para que cada contexto local acrescente conteúdos específicos. A organização adotada segue um esquema orientado ao usuário (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015), no qual o critério de agrupamento privilegia a função prática para o servidor e não apenas a origem normativa de cada tópico.

Essa decisão dialoga com uma fragilidade estrutural da comunicação organizacional na UFPel: os servidores, em especial os docentes, não estão familiarizados com a estrutura administrativa da instituição. Ao necessitar de informações como férias, afastamentos ou trâmites de aquisição de bens, dificilmente reconhecem qual pró-reitoria ou setor buscar. A informação está disponível, mas dispersa em diferentes páginas institucionais, de difícil encontrabilidade para quem não lida diariamente com a lógica administrativa. Assim, recorrem às chefias, secretarias e núcleos administrativos, reforçando um

padrão de dependência e sobrecarga que poderia ser evitado.

Nesse contexto, os sites das unidades acadêmicas, por serem ambientes mais próximos e familiares ao servidor de cada unidade, assumem papel estratégico como portas de entrada. Disponibilizar nesses espaços um conjunto mínimo de informações administrativas, vinculadas a conteúdos oficiais das pró-reitorias por meio da CDI, constitui um caminho pedagógico para fomentar a autonomia informacional dos servidores. Ao invés de fragmentar, trata-se de mediar o acesso, oferecendo clareza e previsibilidade em um ponto inicial já conhecido, de modo a estimular, progressivamente, mudanças de postura.

Esse movimento se insere no paradoxo identificado no capítulo 2: como esperar que a universidade estabeleça uma comunicação integrada e dialógica com a sociedade quando ainda apresenta fragilidades na comunicação com sua própria comunidade interna? (Henriques, 2019; Baldissera, 2020). A ausência de clareza nos fluxos administrativos, apontada por gestores e servidores nas etapas anteriores, reflete justamente essa lacuna. A proposta do protocolo digital busca enfrentar essa contradição ao sistematizar informações essenciais, fortalecer a transparência e criar condições para que, no futuro, a própria universidade avance para modelos de comunicação mais amplos, dialógicos e integrados.

Além da disponibilização de orientações simplificadas sobre cada tópico, o protocolo recomenda que, sempre que pertinente, os conteúdos sejam acompanhados por dois elementos complementares: (i) link direto para a base legal que fundamenta o tema (leis, decretos, portarias), assegurando transparência e rastreabilidade; e (ii) link para a Base de Conhecimento do SEI, quando disponível. Essa base, organizada pelo Escritório de Processos da SGTIC em parceria com os setores responsáveis, reúne instruções padronizadas para o fluxo e tramitação de processos administrativos na UFPel. Dessa forma, cada tópico disponibilizado nos sites das unidades ou na CDI passará a oferecer não apenas a explicação simplificada, mas também caminhos institucionais seguros para consulta aprofundada, incentivando a autonomia informacional e valorizando o trabalho já realizado pelos setores especializados.

4.4.2 Dimensão de Forma

A segunda dimensão do protocolo diz respeito à apresentação, navegação e rotulagem das informações, estruturadas a partir dos quatro sistemas descritos por Rosenfeld, Morville e Arango (2015): organização, rotulagem, navegação e busca, adaptados ao contexto da UFPel. O objetivo é garantir que os servidores encontrem facilmente os conteúdos necessários, evitando redundâncias e inconsistências.

Nessa dimensão, a SGTIC desempenha papel essencial na sustentação tecnológica do protocolo, garantindo a integração da Central Digital de Informação (CDI) à infraestrutura institucional de comunicação e informação da universidade. Sob essa base técnica, as demais instâncias (CMP, PROGEP e CCS) puderam contribuir com recomendações específicas sobre conteúdo, padronização e acessibilidade.

As entrevistas com especialistas acrescentaram elementos complementares para compor o protocolo: a CMP ressaltou a necessidade de educação para a autonomia informacional, reduzindo a dependência de secretarias e chefias; a PROGEP destacou a importância de manter a autoria de seus conteúdos, ainda que disponibilizados na CDI; e a CCS foi indicada como instância responsável por desenvolver templates e orientações de linguagem clara, assegurando uniformidade na forma e estilo das páginas, independentemente da origem do conteúdo.

Nesse sentido, a CDI atuaria como um espaço centralizador de acesso para os tópicos normativos de abrangência institucional, funcionando como ponto único de consulta que poderá ser lincado nas páginas das unidades acadêmicas em um menu direcionado ao público servidor, rotulado como, por exemplo, Área do Servidor. Essa área conteria o link que leva diretamente à CDI, onde estariam organizados os tópicos dos Quadros 11 e 13. Já os tópicos internos da unidade, previstos no Quadro 13, permaneceriam listados diretamente no site local, organizados nas categorias e rótulos sugeridos no protocolo.

As entrevistas mostraram, no entanto, que a governança da informação não se dará de forma única. Identificaram-se dois modelos complementares:

a) modelo de redirecionamento: setores como a PROGEP, que atualizam seus conteúdos com alta frequência, optam por manter a autoria e

publicação em seus próprios sites. Nesses casos, a CDI organiza os rótulos de forma mais intuitiva e redireciona o servidor para a fonte original (site da PROGEP), preservando a confiabilidade e a atualização imediata da informação;

b) modelo de hospedagem centralizada: setores como a CMP, cujas normativas sofrem menos alterações, podem delegar à CDI a produção final e a publicação dos conteúdos. Assim, a CDI assume a padronização visual e a adequação em termos de acessibilidade, desonerando o setor e garantindo consistência. Nessa configuração, é o site do setor que passa a redirecionar para a página da CDI.

A produção e atualização dos conteúdos, portanto, permanece sob responsabilidade das áreas técnicas competentes que assim desejarem, como no caso da PROGEP. Entretanto, todos os setores passam a contar com templates e diretrizes de comunicação elaborados pela CCS para garantir uniformidade de apresentação. Dessa forma, preserva-se a confiabilidade da informação, respeita-se a autonomia dos setores especializados e, ao mesmo tempo, promove-se a padronização institucional.

Além da navegação e rotulagem, o protocolo incorpora recomendações voltadas à usabilidade e acessibilidade digital, assegurando que todos os servidores tenham condições adequadas de acesso à informação. Conforme as diretrizes do W3C (2018), recomenda-se a adoção de boas práticas como contraste adequado de cores, compatibilidade com leitores de tela, descrições alternativas para imagens e utilização de fontes legíveis. Tais medidas reforçam o compromisso institucional com a inclusão e a equidade.

Nesse arranjo, a CDI assume papel estratégico: ao organizar o acesso em um único ponto, desonera as unidades da manutenção de conteúdos normativos, assegura padronização por meio dos templates da CCS e preserva a confiabilidade das informações, mesmo quando sua atualização permanece sob responsabilidade das áreas competentes. Assim, a dimensão de forma integra três frentes complementares: (i) rotulagem e navegação claras; (ii) acessibilidade e usabilidade digital inclusivas; e (iii) centralização estratégica via CDI, respeitando diferentes arranjos de governança da informação.

A sistematização dessas diretrizes consolidou o protocolo digital como

produto técnico-tecnológico resultante desta pesquisa. Ele articula a dimensão de conteúdo, que define a lista mínima de tópicos a serem disponibilizados, e a dimensão de forma, que estabelece como esses conteúdos devem ser organizados e apresentados para garantir clareza, acessibilidade e padronização. Essa dupla perspectiva assegura que os sites das unidades possam cumprir seu papel estratégico de aproximar os servidores da informação, ao mesmo tempo em que evita inconsistências por meio da centralização institucional via CDI.

O protocolo, portanto, responde simultaneamente a duas demandas: (i) apoiar a gestão local na organização de seus procedimentos internos; e (ii) integrar-se à política de comunicação institucional e de informação da UFPel, em um ponto de interseção entre as competências da SGTIC, responsável pela governança tecnológica e pela Central Digital de Informação, e da CCS, que atua no apoio à padronização visual e de linguagem. Essa integração favorece a transparência, usabilidade e sustentabilidade informacional em toda a universidade.

A ausência de documentos orientadores voltados à atualização e manutenção dos sites das unidades acadêmicas revelou-se uma lacuna institucional na UFPel, observada ao longo desta pesquisa. Para suprir essa ausência, recomenda-se que, em relação aos procedimentos administrativos específicos, cada unidade acadêmica elabore, de forma colaborativa, seu guia orientador local, tomando como base as diretrizes do protocolo digital e adaptando-as às especificidades de sua estrutura administrativa.

Esses documentos devem explicitar as responsabilidades pela atualização dos conteúdos, definir orientações sobre o uso de linguagem simples e inclusiva, padronizar a estrutura e a forma de apresentação das informações, além de estabelecer periodicidade de revisão e fluxos de validação interna. Assim, as unidades passam a dispor de um instrumento concreto para garantir a coerência, a atualização e a sustentabilidade das informações disponibilizadas em seus sites institucionais.

A construção coletiva desses guias não deve ser tratada como uma tarefa meramente técnica, mas como um processo comunicacional participativo entre técnicos e docentes das unidades, capaz de fortalecer o compromisso e o pertencimento institucional. Conforme Bueno (2014, p. 18), a formulação de políticas de comunicação deve resultar de um “amplo debate e de uma negociação

democrática com todos os públicos", pois só se torna efetiva quando os envolvidos internalizam seus princípios e objetivos, assumindo uma responsabilidade compartilhada. Esse envolvimento amplia o senso de pertencimento e o comprometimento com as diretrizes definidas, uma vez que os participantes passam a reconhecê-las como resultado de um esforço coletivo e não como imposições verticais da gestão (Bueno, 2014).

Além disso, essa condução participativa contribui para evitar a concentração do conhecimento organizacional em determinados servidores, problema recorrente nas unidades. A elaboração dos guias locais garante a preservação da memória informacional e a continuidade das rotinas administrativas, mesmo diante de afastamentos, redistribuições ou mudanças de gestão. Alinhados às diretrizes da CCS e da SGTIC, esses documentos podem servir como base para ações de capacitação contínua, fomentando uma cultura de comunicação colaborativa e transparente, em que a informação é tratada como patrimônio coletivo e fortalecimento institucional.

A consolidação dessas diretrizes, institucionais e locais, evidencia que a comunicação interna na UFPel não se limita à organização técnica da informação, mas constitui um processo estratégico de mediação organizacional que entrelaça tecnologia, participação e cultura comunicacional. Essa compreensão permite avançar para a análise do papel estratégico da comunicação interna na universidade na seção a seguir.

4.5 Papel estratégico da comunicação interna na UFPel

Os resultados consolidados ao longo das quatro etapas da pesquisa permitem compreender a comunicação interna como um eixo estruturante da gestão universitária, articulando tecnologia, informação e cultura organizacional. Esta seção responde ao quinto objetivo específico do estudo que foi "Compreender o papel estratégico da comunicação interna no contexto institucional da UFPel" ao demonstrar como a sistematização da informação pode fortalecer tanto a eficiência administrativa quanto a transparência e a democratização da comunicação na universidade.

As observações iniciais evidenciaram um cenário de fragmentação informacional e informalidade comunicacional, no qual o acesso às informações

administrativas dependia de interações pessoais e não de fontes institucionais estruturadas. Essa prática, embora funcional no cotidiano, compromete a transparência e restringe o acesso democrático aos serviços públicos internos, além de reproduzir assimetrias e dependência informacional. Tais características foram confirmadas pelos gestores entrevistados, que destacaram que “os docentes não têm o hábito de buscar informações” e que “falta cultura de autonomia informacional”.

A sistematização, por outro lado, representa um movimento cultural de transformação. Ao criar percursos estruturados e previsíveis de acesso, ela permite que os servidores desenvolvam práticas mais autônomas e conscientes de busca e uso da informação, reduzindo a dependência de redes informais e fortalecendo a institucionalização da comunicação. Essa mudança de paradigma contribui para que a universidade avance de um modelo reativo e fragmentado de comunicação para uma cultura informacional mais democrática, transparente e colaborativa, na qual a autonomia e a clareza dos fluxos de informação tornam-se elementos estruturantes da gestão pública universitária.

Ao incorporar a validação com gestores e especialistas, o estudo evidenciou que a padronização não deve ser interpretada como imposição, mas como mecanismo de apoio à diversidade das unidades acadêmicas. Nesse sentido, a comunicação interna se manifesta como prática cultural (Baldissera, 2020), que ao mesmo tempo traduz identidades locais e integra a universidade como organização. O protocolo digital, ao combinar diretrizes de forma e conteúdo, respeita essa diversidade enquanto assegura coerência institucional.

A etapa de sistematização, consolidada no protocolo digital, revelou também o papel estratégico da comunicação como instrumento de governança da informação. A criação da Central Digital de Informação (CDI) e o uso de templates padronizados pela Coordenação de Comunicação Social (CCS) materializam uma política concreta de gestão informacional, unificando processos e ampliando o alcance das informações públicas.

Nesse contexto, observa-se o equilíbrio entre centralização, padronização e autonomia local, uma vez que, em alguns casos, como o da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), a CDI atua redirecionando o servidor para as páginas originais do setor, preservando a autoria e a atualização frequente dos conteúdos; em outros, como o da Coordenação de Material e Patrimônio (CMP), a

CDI pode hospedar e padronizar diretamente as informações, assegurando acessibilidade e consistência visual.

Entretanto, essa solução de redirecionamento requer monitoramento contínuo da qualidade informacional das páginas-fonte. Durante a pesquisa, verificou-se que o site da PROGEP apresentava, em diversos tópicos, páginas “em construção”, links inativos ou páginas desatualizadas, o que compromete a experiência do usuário e fragiliza a confiabilidade da informação[3]. Essa constatação revela um paradoxo recorrente nas universidades públicas: os setores que reivindicam autonomia sob o argumento de garantir agilidade e atualização nem sempre dispõem de estrutura técnica e processos consolidados para gerenciar seus sites.

O caso da PROGEP ilustra esse impasse — embora concentre os principais conteúdos relativos à vida funcional dos servidores, sua própria arquitetura digital carece de uniformidade, padronização e manutenção. Assim, o risco de desatualização não decorre apenas da centralização proposta pela CDI, mas da ausência de uma política institucional de comunicação integrada, capaz de garantir revisão e atualização contínuas dos conteúdos. O protocolo digital propõe justamente superar essa fragilidade ao introduzir um modelo cooperativo de governança informacional, no qual autonomia e padronização se complementam sob diretrizes comuns coordenadas pela SGTIC e pela CCS.

Esse movimento converge com a análise de Reichow (2024), que identifica a necessidade de um percurso integrado de comunicação nas universidades, construído de maneira gradual e reflexiva. Para o autor, a sistematização dos fluxos informacionais e a capacitação dos servidores são etapas fundamentais para garantir coerência e transparência na gestão do conhecimento. Embora sua proposta não detalhe soluções tecnológicas, como a CDI, ela se alinha conceitualmente a esta pesquisa, na medida em que ambas reconhecem que a comunicação institucional só se consolida quando há política, estrutura e cultura informacional articuladas.

Assim, a articulação entre teoria e prática realizada neste estudo demonstra que a comunicação interna, quando sistematizada e institucionalizada, contribui não apenas para a organização dos processos administrativos, mas para a

[3] Consulta realizada em outubro de 2025 no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal de Pelotas em tópicos administrativos de uso frequente pelos servidores.

consolidação de um modelo de governança mais transparente e eficiente. A CDI e o protocolo digital se configuram, portanto, como expressões concretas de uma política de comunicação pública e interna, comprometida com a democratização do acesso à informação e com o fortalecimento da cultura comunicacional da UFPel.

O próximo capítulo apresenta o protocolo digital como produto técnico-tecnológico, estruturado em forma de plano de ação. Nele são detalhadas as diretrizes, o layout sugerido, os mecanismos de governança e as orientações práticas para sua implementação.

5 PLANO DE AÇÃO - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO: PROTOCOLO DIGITAL

O produto técnico-tecnológico resultante desta pesquisa é o Protocolo Digital para Disponibilização de Informações nos Sites das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). Trata-se de um guia institucional que propõe padrões de conteúdo e forma para a publicação de informações administrativas e normativas relacionadas à vida funcional dos servidores técnico-administrativos e docentes.

A proposta surge a partir das análises realizadas nas etapas prévias da pesquisa, que evidenciaram heterogeneidades na comunicação informacional das unidades acadêmicas, especialmente na divulgação de procedimentos administrativos e regulamentos. Tais situações resultam em assimetrias de acesso, sobrecarga de chefias e secretarias e fragmentação da comunicação administrativa, comprometendo a eficiência e a transparência.

Embora o desenvolvimento da pesquisa tenha se concentrado no contexto das unidades acadêmicas da UFPel, em razão da experiência profissional da pesquisadora e da necessidade de delimitação, o produto resultante assume uma abrangência institucional. A criação da Central Digital de Informação (CDI), como espaço centralizado de acesso às informações administrativas e normativas, beneficia todos os servidores da Universidade, independentemente de sua lotação em unidades acadêmicas ou administrativas. Vinculada à Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (SGTIC), a CDI configura-se como uma ferramenta de alcance transversal, capaz de fortalecer a comunicação

interna e a governança informacional da instituição.

O protocolo, nesse contexto, responde à ausência de sistematização institucional e propõe uma arquitetura informacional voltada à experiência do servidor, integrando-se à política de comunicação e de governo digital da universidade. Ele orienta quais informações devem ser disponibilizadas (dimensão de conteúdo) e como devem ser organizadas e apresentadas (dimensão de forma), promovendo padronização, acessibilidade e navegabilidade nos sites institucionais.

A estrutura do protocolo baseia-se em três blocos informacionais, resultantes do processo de validação com gestores e especialistas:

a) Direitos e Normas Federais da Carreira do Servidor, reunindo as regulamentações de caráter federal aplicáveis ao cotidiano dos servidores (Quadro 12);
b) Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades, referentes aos processos internos e às orientações locais (Quadro 13);
c) Normas e Protocolos Institucionais da UFPel, que consolidam os atos normativos e orientações emitidas pela administração central da UFPel (Quadro 14).

Esses conteúdos são representados visualmente no Relatório Técnico (Apêndice C), com modelos de interface elaborados no Canva, que exemplificam a aplicação das diretrizes em dois níveis: (i) na Área do Servidor dos sites das unidades acadêmicas, e (ii) na CDI, ambiente institucional centralizado.

O fluxo de navegação parte do site da unidade e direciona o usuário à CDI, integrando-se à estrutura tecnológica da SGTIC e à infraestrutura digital da UFPel. A CDI enquadra-se, de forma orgânica, na estrutura da SGTIC, vinculando-se ao setor denominado Central de Atendimento, já previsto no organograma institucional. Embora este setor ainda não tenha sido implantado em sua totalidade por limitações de pessoal e recursos, ele constitui o espaço mais adequado para a manutenção da CDI, configurando-se como uma forma de atendimento digital institucional aos servidores. Dessa maneira, a CDI aproveita uma estrutura administrativa já planejada, fortalecendo a coerência organizacional e a sustentabilidade da proposta.

A CDI, como núcleo tecnológico do protocolo, será responsável pela

hospedagem e atualização das informações de abrangência institucional, enquanto a Coordenação de Comunicação Social (CCS) atuará na padronização visual e linguística, assegurando coerência comunicacional e acessibilidade digital. Já os conteúdos específicos de cada unidade deverão ser geridos localmente, com base nas diretrizes do protocolo e em documentos orientadores próprios, elaborados de forma coletiva entre servidores técnicos e docentes, conforme discutido no item 4.4.2.

O Relatório Técnico (Apêndice C) apresenta, de forma didática: a síntese do problema institucional e diagnóstico das etapas metodológicas; a estrutura do protocolo nas dimensões de conteúdo e forma; os protótipos visuais (Templates 1 e 2) que exemplificam sua aplicação e sugestões de funcionalidades digitais futuras, como campo de busca, FAQ e chatbot institucional, a serem implementadas pela SGTIC.

Assim, o produto não se limita a uma proposta estética, mas consolida um instrumento de gestão da informação e comunicação interna, alinhado à Lei nº 14.129/2021 (Governo Digital) e aos princípios constitucionais da publicidade, eficiência e transparência. O protocolo será submetido à gestão superior da UFPel, por meio da Reitoria e dos setores estratégicos envolvidos, visando sua incorporação às políticas institucionais de comunicação e informação.

O Protocolo Digital representa a materialização prática da pesquisa, articulando teoria e prática em um modelo de comunicação pública universitária voltado à transparência, à acessibilidade e à padronização. Embora a análise tenha tomado as unidades acadêmicas como campo empírico, a proposta alcança dimensão institucional, configurando-se como uma ferramenta aplicável à totalidade das unidades e setores da UFPel.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo elaborar um protocolo digital para sistematizar a disponibilização de informações administrativas e normativas nos sites das unidades acadêmicas da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), visando padronizar e institucionalizar a comunicação interna.

A investigação partiu do diagnóstico de que a ausência de sistematização e a heterogeneidade das práticas comunicacionais nas unidades geram assimetrias de acesso à informação, sobrecarga de gestores e ineficiência administrativa. A partir dessa constatação, a pesquisa foi conduzida em quatro etapas metodológicas que possibilitaram compreender, estruturar e validar o protocolo digital como produto técnico-tecnológico proposto.

O estudo também elaborou uma lista de tópicos informacionais relevantes à vida funcional dos servidores, construída a partir do levantamento das regulamentações federais e dos procedimentos administrativos das unidades. Essa etapa resultou na identificação inicial de 67 tópicos, sistematizados em categorias temáticas.

A análise dos sites das 22 unidades acadêmicas permitiu identificar tópicos adicionais não previstos na lista preliminar e confirmou a presença fragmentada e desigual das informações, reforçando a necessidade de uma estrutura institucional de referência que orientasse a organização dos conteúdos administrativos.

Em seguida, a validação da lista consolidada junto a gestores e especialistas possibilitou a reorganização dos resultados em três blocos de informação: Direitos e Normas Federais da Carreira do Servidor, Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades e Normas e Protocolos Institucionais da UFPel, conferindo maior coerência, abrangência e aplicabilidade institucional ao protocolo digital.

Assim, foi possível sistematizar as diretrizes de conteúdo e de forma que estruturam o produto final, definindo duas dimensões centrais: (i) a dimensão de conteúdo, que especifica o que deve ser disponibilizado; e (ii) a dimensão de forma, que orienta como as informações devem ser organizadas e apresentadas.

Essas diretrizes apoiam-se nos princípios da arquitetura da informação, da acessibilidade digital e da linguagem clara, incluindo ainda a recomendação de

que cada unidade elabore documentos orientadores próprios, de forma colaborativa, assegurando continuidade e corresponsabilidade na atualização dos sites.

Por fim, o estudo propôs-se a compreender o papel estratégico da comunicação interna no contexto institucional da UFPel, demonstrando que, quando sistematizada, a comunicação interna deixa de ser apenas um canal de transmissão de informações e passa a atuar como instrumento de gestão e governança organizacional.

O Protocolo Digital, ao articular tecnologia, padronização e participação, representa uma ação concreta de fortalecimento da cultura informacional e da transparência administrativa. Dessa forma, a pesquisa contribui com uma proposta institucional inovadora, capaz de aprimorar a eficiência comunicacional e promover a autonomia informacional dos servidores.

O Protocolo Digital constitui um passo significativo rumo à consolidação de uma política de comunicação integrada e sustentável na UFPel, servindo como referência para futuras iniciativas de transformação digital e gestão da informação em universidades públicas.

Como contribuição prática, destaca-se a possibilidade de replicação do protocolo digital em outras universidades e órgãos públicos, mediante adaptação às rotinas e estruturas de cada instituição.

Como limitação, reconhece-se o fato de o estudo ter sido conduzido em uma única instituição.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a aplicação do protocolo digital em outras Instituições de Ensino Superior, a fim de verificar sua aplicabilidade e identificar ajustes e aprimoramentos necessários.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo: USP, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, abr. 2009.

BALDISSERA, R.; VINHOLA, B. G. Midiatização e comunicação organizacional: aproximações tentativas. *Ânimus: Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, Santa Maria, v. 19, n. 39, p. 22-39, 2020.

BALDISSERA, R. Instituições de ensino superior como organizações: um olhar a partir da comunicação organizacional. In: LIMA, F. P. *et al.* (org.). *Comunicação pública nas instituições federais de ensino superior*. 2024.

BERWIG, A. *Direito administrativo*. Ijuí: Editora Unijuí, 2019. e-book. ISBN 9788541902939. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788541902939/. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRANDÃO, E. P. Usos e significados do conceito comunicação pública. *Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom*, v. 6, p. 4-9, 2006.

BRANDÃO, E. P. *et al.* Conceito de comunicação pública. In: **DUARTE, J.** (Org.). *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. v. 2, p. 1-33, 2007.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.* Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 out. 2024.

BRASIL. *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.* Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. *Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro nº12.376, de 30 de dezembro de 2010.* Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del4657.htm. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. *Lei Geral de Proteção de Dados nº 13.709 de 2018 (LGPD).* Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709compilado.htm. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRAUN, V; CLARKE, V. Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be(com)ing a knowing researcher. *International Journal of Transgender Health*, v. 24, n. 1, p. 1-6, 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/26895269.2022.2129597.

BUENO, W. C. A construção de uma política de comunicação como processo de legitimação da comunicação pública no Brasil. *Revista Comunicação Midiática*, v. 9, n. 3, p. 11-24, set./dez. 2014. Disponível em: https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/169/17. Acesso em: out. 2025.

CAPPELLI, C.; OLIVEIRA, R.; NUNES, V. Linguagem simples como pilar da transparência. *Humanidades & Inovação*, v. 10, n. 9, p. 32-45, 2023.

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

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.* 5. ed. Penso, 2021.

DE CARVALHO, A. M. G.; FRANÇA, M. N. Arquitetura da informação para ambientes informacionais digitais. *Revista FAMECOS*, v. 25, n. 3, p. ID29941-ID29941, 2018.

DE FIGUEIREDO, P. H. P. Princípio da publicidade da administração pública. *Tribunal de Contas*, p. 9, 2008.

DE SOUSA, M. P. J. Aspectos fundamentais do regime jurídico dos servidores públicos no Brasil. 2016.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GURR, H. *et al.* The importance of positionality for qualitative researchers. **Dhaulagiri Journal of Sociology and Anthropology**, v. 18, n. 01, p. 48-54, 2024.
HENRIQUES, M. S. A comunicação da universidade em três dimensões institucionais. In: MUSSE, C. F. (org.). *Comunicação e universidade: reflexões críticas*. Curitiba: Appris, 2019. p. 78-90.

KUNSCH, M. M. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4a. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. Faces da cultura e da comunicação organizacional, v. 2, p. 169-192, 2006. Disponível em: https://portalidea.com.br/cursos/comunicao-organizacional-apostila04.pdf.

KUNSCH, M. M. *Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual*. Matrizes, v. 8, n. 2, pág. 35-61, 2014.

KUNSCH, M. M. Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica. In: FÉLIX, Joana D'arc Bicalho (org.). Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de cinco países. 1. ed. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p. 85-104.

MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 41. ed. Petrópolis: Vozes, 2022.

NASCIMENTO, P. T. Organização: critérios para uma concepção crítica e objetiva. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 1-17, 2009.

REICHOW, J. M. *Análise da uniformidade dos processos de gestão acadêmica: o estudo de uma unidade de uma Universidade Pública Federal*. 2024. 161 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2024.

RIBEIRO,F; MONTEIRO, S. Arquitetura da Informação em sites de pró-reitorias de graduação: um enfoque nas Instituições Estaduais de Ensino Superior do Paraná. Informação & Informação, v. 17, n. 3, p. 125-164, 2012.

ROCHA, C. C. *Avaliação da Arquitetura da Informação do Portal de Periódicos da Universidade Federal do Maranhão*. 2021. 142 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021. Disponível em: http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/56528. Acesso em: 30 mar. 2025.

ROSENFELD, L; MORVILLE. *Information architecture for the world wide web and beyond*. 2. ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2002.

ROSENFELD, L; MORVILLE. *Information architecture for the world wide web and beyond*. 3 ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2006.

ROSENFELD, L; MORVILLE, P; ARANGO, J. *Information architecture for the world wide web and beyond*. 4. ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2015.

SANTOS, A. C.; BARBOSA, R. R. Cultura informacional e aprendizagem organizacional em universidades públicas. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 22, e0228673474, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.20396/rdbci.v22i00.8673474. Acesso em: 27 out. 2025.

SCHUHMACHER, V. R. N.; ALVES FILHO, J. P.; SCHUHMACHER, E. As barreiras da prática docente no uso das tecnologias de informação e comunicação. *Ciência & Educação*, v. 23, n. 3, p. 563-576, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1516-731320170030002. Acesso em: 28 ago. 2024.

TEIXEIRA, M. B. M. *et al.* A comunicação interna nas organizações: uma revisão sistemática. In: **CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO**, 11., 2018, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos*. Rio de Janeiro: ECEME, 2018. p. 1-18.

W3C. *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1*. World Wide Web Consortium, 2018. Disponível em: https://www.w3.org/TR/WCAG21/. Acesso em: 5 set. 2025.

WOIDA, L.M. A cultura informacional na Documentação na Espanha. Ibersid: revista de sistemas de información y documentación, v. 11, n. 1, p. 67-74, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.54886/ibersid.v11i1.4325. Acesso em: 27 out. 2025.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre. Bookman editora, 2015.

ZÉMOR, P. As formas da comunicação pública. In: DUARTE, J. (Org.). *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZIEKOW, J. Procedimentos e processos administrativos. In: KUHLMANN, S.; PROELLER, I.; SCHIMANKE, D.; ZIEKOW, J. (eds). *Administração pública na Alemanha: governança e gestão pública*. Cham: Palgrave Macmillan, 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Quadro 1 – Base Legal Federal dos Tópicos Informacionais do Quadro 6 - Regulamentações Federais que serão identificadas nos sites das unidades acadêmicas da UFPel.

Nº do Tópico	Tópico	Base Legal
1	Afastamento e prorrogação para pós-graduação – Docentes	Lei 8.112/1990, art. 96-A; Lei 12.772/2012 (art. 30 e 31 – capacitação docente); Decreto 9.991/2019 (PNDP).
2	Afastamento e prorrogação para pós-graduação – TAEs	Lei 8.112/1990, art. 96-A; Lei 11.091/2005 (PCCTAE, art. 10 – capacitação); Decreto 9.991/2019.
3	Afastamento para mandato eletivo	Lei 8.112/1990, art. 94 (remuneração e exercício do mandato).
4	Afastamento para participação em competição desportiva	Lei 8.112/1990, art. 102, X; Lei 9.615/1998 (Lei Pelé), art. 84.
5	Afastamento para servir como jurado e outros serviços obrigatórios por lei	Lei 8.112/1990, art. 102, VI (considerado efetivo exercício).
6	Afastamento à serviço no exterior	Decreto 1.387/1995 (afastamento do país de servidores civis); Decreto 91.800/1985 (viagens ao exterior a serviço).
7	Afastamento à serviço no país	Decreto 5.992/2006 (diárias); Decreto 11.872/2023 (atualização de valores); Decreto 10.193/2019 (governança de diárias e passagens).
8	Ausência para cadastro eleitoral	Lei 8.112/1990, art. 97, II (até 2 dias consecutivos ou não).
9	Ausência para doação de sangue	Lei 8.112/1990, art. 97, I (1 dia a cada 12 meses).
10	Ausência por motivo de casamento	Lei 8.112/1990, art. 97, III, “a” (8 dias).
11	Ausência por motivo de falecimento de familiar	Lei 8.112/1990, art. 97, III, “b” (8 dias por falecimento de cônjuge, companheiro, pais, filhos, irmãos ou pessoa que viva sob dependência econômica).
12	Licença adotante e prorrogação	Lei 8.112/1990, arts. 207 a 210; Decreto 6.690/2008 (prorrogação de 60 dias).
13	Licença capacitação – Docentes e TAEs	Lei 8.112/1990, art. 87; Decreto 9.991/2019 (PNDP); Lei 11.091/2005 (art. 10 – capacitação TAE).

14	Licença gestante e prorrogação	Lei 8.112/1990, art. 207; Decreto 6.690/2008 (+ 60 dias); CF/1988 art. 7º, XVIII.
15	Licença maternidade e prorrogação (para contratadas temporariamente)	Lei 8.745/1993 (contratação temporária); Lei 8.112/1990 art. 207 (aplicação por analogia); Decreto 6.690/2008.
16	Licença para acompanhar cônjuge	Lei 8.112/1990, art. 84.
17	Licença para atividade política	Lei 8.112/1990, art. 86 (remuneração por até 3 meses a partir do registro da candidatura).
18	Licença para desempenho de mandato classista	Lei 8.112/1990, art. 92.
19	Licença para tratamento de saúde	Lei 8.112/1990, arts. 202 a 206 (perícia e prazo).
20	Licença para tratar de interesses particulares	Lei 8.112/1990, art. 91.
21	Abono de permanência	CF/1988, art. 40, § 19; EC 41/2003, art. 3º; Portaria SRT/MTP nº 1.467/2022 (procedimentos de cálculo e cessação).
22	Adicional noturno	Lei 8.112/1990, art. 75 (25 % sobre a hora noturna 22h–5h); Dec. 4.836/2003 (regulamenta compensação de jornada noturna
23	Auxílio funeral	Lei 8.112/1990, art. 226; Dec. 9.498/2018 (atualiza valores e procedimentos).
24	Auxílio natalidade (pai e mãe)	Lei 8.112/1990, art. 196; Dec. 6.690/2008 (extensão de prazos de licença).
25	Auxílio pré-escolar	Lei 8.112/1990, art. 241; Dec. 977/1993 (regulamenta o benefício no Executivo Federal).
26	Auxílio reclusão	Lei 8.112/1990, art. 229; CF/1988, art. 201, IV; Dec. 3.048/1999 (Regulamento da Previdência Social, arts. 116–119).
27	Auxílio saúde	Lei 8.112/1990, art. 230; Portaria Normativa SEGRT/MP nº 1/2017 (regras do auxílio de saúde suplementar – SIASS).
28	Auxílio transporte	Medida Provisória 2.165-36/2001 (art. 1º – concessão e valores); Decreto 3.184/1999 (operacionalização no Executivo).

29	Dispensa por serviço prestado à Justiça Eleitoral	Lei 9.504/1997, art. 98 (folga em dobro pelos dias à disposição da Justiça Eleitoral).
30	Férias (programação / alteração / interrupção)	Art. 7º, inciso XVII, da Constituição Federal; Lei 8.112/1990, arts. 77 a 80; Decreto 1.590/1995 (organização da jornada e concessão de férias no Executivo Federal).
31	Incentivo à qualificação – TAEs	Lei 11.091/2005, art. 11, § 4º e Anexo IV (estrutura da IFES); Decreto 5.824/2006 (regulamenta o incentivo à qualificação).
32	Pagamento de substituição de chefia	Lei 8.112/1990, art. 38, parágrafo único; Decreto 9.144/2017 (regras de substituição de função comissionada).
33	Pensão civil	Lei 8.112/1990, arts. 215 a 222 (beneficiários e valores); Lei 13.135/2015 (ajustes na concessão de pensões).
34	Retribuição por titulação – Docentes	Lei 12.772/2012, art. 17 e Anexo IV (valores por titulação); Decreto 8.259/2014 (regulamenta a retribuição e progressão docente).
35	Aceleração da promoção – Docentes	Lei 12.772/2012, art. 13, § 1º e § 2º (promoção acelerada para o nível superior na carreira docente); Decreto 8.259/2014 (regulamenta).
36	Avaliação de desempenho – TAEs	Lei 11.091/2005, art. 10, § 1º; Decreto 5.825/2006 (avaliação para progressão e promoção); Portaria MEC nº 2.519/2005 (diretrizes).
37	Ação de desenvolvimento em serviço	Decreto 9.991/2019 (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas); Instrução Normativa SEGRT/ME nº 21/2021 (PNDP e trilhas de aprendizagem).
38	Concessão de horário especial ao servidor estudante	Lei 8.112/1990, art. 98, § 1º; Decreto 1.590/1995 (organização da jornada no Executivo).
39	Estágio probatório – Docente	Lei 8.112/1990, art. 20 (estágio probatório de 36 meses); Lei 12.772/2012, art. 41 (critérios específicos para docentes das IFES).
40	Estágio probatório – TAEs	Lei 8.112/1990, art. 20; Decreto 5.707/2006 (gestão por competências e avaliação); Lei 11.091/2005 (estrutura da carreira).

41	Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC)	Decreto 9.991/2019, art. 13; Instrução Normativa SEGRT/ME nº 21/2021 (PNDP).
42	Progressão e promoção funcional – Docentes	Lei 12.772/2012, arts. 12 a 15; Decreto 8.259/2014 (regulamenta critérios e interstícios).
43	Progressão por capacitação – TAEs	Lei 11.091/2005, art. 10, § 1º; Decreto 5.824/2006 (regulamenta o incentivo à qualificação e a progressão por capacitação).
44	Progressão por mérito – TAEs	Lei 11.091/2005, art. 10, § 2º; Decreto 5.825/2006 (avaliação de desempenho como requisito).
45	Promoção com banca – Docentes	Lei 12.772/2012, art. 13, § 4º (avaliação mediante banca e critérios acadêmicos); Decreto 8.259/2014.
46	Promoção por titulação – Docentes	Lei 12.772/2012, art. 13, § 3º e Anexo II (requisitos e percentuais); Decreto 8.259/2014.
47	Acúmulo de cargos, empregos e funções	CF/1988, art. 37, XVI e XVII (vedações e exceções); Lei 8.112/1990, art. 118 a 120 (acumulação e penalidades).
48	Alteração de dados bancários	*Sem base legal específica.* Trata-se de procedimento administrativo interno, normatizado por cada órgão pagador e pelo SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoal) sob gestão do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGI.
49	Alteração de jornada de trabalho	Lei 8.112/1990, art. 19 (40 h semanais ou menor carga legal); art. 98 §1º (horário especial); Decreto 1.590/1995 (regulamenta jornada no Executivo).
50	Atestados e declarações	Decreto 7.003/2009 (reorganiza o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS).
51	Atribuições dos cargos técnicos	Lei 11.091/2005, Anexo II (estrutura e descrição de níveis de classificação dos TAEs); Decreto 5.825/2006 (diretrizes de avaliação e gestão de desempenho
52	Atualização cadastral	*Sem lei específica.* Procedimento previsto em normativos administrativos do MGI (SIAPE) e em programas de recadastramento anual instituídos por portarias ministeriais
53	Averbação de tempo de contribuição	Lei 8.112/1990, arts. 100 a 102 (tempo de serviço); Lei 8.213/1991, art. 96

		(contagem recíproca de tempo de contribuição); Decreto 10.188/2019 (sistema de compensação previdenciária).
54	Cadastro / alteração / exclusão de dependentes	Lei 8.112/1990, art. 241 (auxílios e benefícios que dependem de cadastro); Decreto 10.852/2021 (Gestão de Pessoas no Executivo Federal – Sigepe e bases de dados de dependentes).
55	Contagem / certidão de tempo de contribuição	Lei 9.796/1999 (compensação previdenciária entre regimes)
56	SOUGov – Assinatura eletrônica	Decreto 10.543/2020 (Institui o SOUGov.br e dispõe sobre o aplicativo de serviços digitais aos servidores públicos federais); Decreto 10.278/2020 (reconhecimento da assinatura eletrônica em documentos públicos e privados); Lei 14.063/2020 (define níveis de assinatura eletrônica no âmbito federal).
57	SOUGov – Comprovante de rendimentos (IR)	Decreto 10.543/2020 (SOUGov.br – serviços financeiros e funcionais digitais do servidor); Portaria SGP/SEDGG/ME nº 12.559/2021 (define procedimentos para envio de comprovantes de rendimentos via SOUGov); Instrução Normativa RFB nº 2.134/2023 (regras gerais de Declaração de IRPF).
58	SOUGov – Homologação e registro de frequência	Decreto 10.543/2020 (SOUGov); Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 125/2022 (implementa o módulo eletrônico de frequência – SIGEPE Frequência, integrado ao SOUGov).
59	Sistema SEI – principais procedimentos	Decreto 8.539/2015 (uso do processo administrativo eletrônico no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional); Portaria MPOG nº 2.220/2017 (institui o SEI como sistema oficial na Administração Pública Federal).
60	Aquisição de bens ou serviços por pregão vigente (SRP)	Lei 14.133/2021, art. 82 (SRP); Decreto 11.462/2023 (regulamenta o SRP na nova lei); Decreto 7.892/2013 (SRP sob a Lei 8.666/1993 – aplicável em transição).
61	Aquisição de bens ou serviços por abertura de pregão tradicional	Lei 14.133/2021, arts. 6º, XL, 28, II e 55 a 60 (pregão eletrônico e presencial); Decreto 10.024/2019 (regulamenta o pregão eletrônico); Decreto 11.461/2023 (ajustes complementares).

62	Aquisição de bens ou serviços por dispensa de licitação	Lei 14.133/2021, art. 74 (hipóteses de dispensa); art. 75 (valores limites); Decreto 11.462/2023 (regras complementares).
63	Aquisição de bens ou serviços por inexigibilidade de licitação	Lei 14.133/2021, art. 74, caput e §1º (inexigibilidade por inviabilidade de competição); Decreto 11.462/2023 (cap. VII – instrução processual).
64	Cadastro e elaboração do PCA no PGC	Lei 14.133/2021, art. 12, §1º, I (planejamento das contratações); Instrução Normativa SEGES/ME nº 1/2019 (Plano Anual de Contratações – PGC, vigente até substituição normativa pelo Decreto 11.246/2022).
65	Elaboração do ETP (Estudo Técnico Preliminar) e TR (Termo de Referência)	Lei 14.133/2021, arts. 18 a 20 (planejamento da contratação e ETP/TR); Instrução Normativa SEGES/ME nº 58/2022 (modelos e parâmetros de elaboração).
66	Natureza da despesa e obtenção de código SIASG	Lei 14.133/2021, art. 18 (fase de planejamento); Decreto 11.246/2022 (Gestão do SIASG e Catálogo de Materiais e Serviços – CATMAT/CATSER); Portaria SEGES/ME nº 9.907/2021 (padrão de classificação de despesas).
67	Realização da pesquisa de preço para bens e serviços	Lei 14.133/2021, art. 23, §1º e art. 115 (orçamento estimado e pesquisa de mercado); Instrução Normativa SEGES/ME nº 65/2021 (critérios e fontes para pesquisa de preços).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

APÊNDICE B

Quadro 2 – Estrutura da ficha para coleta das informações dos sites das unidades acadêmicas da UFPel (Etapa 2 da pesquisa)

Unidade Acadêmica	Houve tópicos adicionais? (Sim/Não)	Quais tópicos foram identificados?	Observações
Centro de Artes (CA)			
Centro de Ciências Químicas, Farmacêuticas e de Alimentos (CCQFA)			
Centro de Ciências Socio-organizacionais (CCSO)			
Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CDTEC)			
Centro de Engenharias (CENG)			
Centro de Integração do Mercosul (CIM)			
Centro de Letras e Comunicação (CLC)			
Escola Superior de Educação Física (ESEF)			
Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel (FAEM)			
Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (FAURB)			
Faculdade de Direito (FD)			
Faculdade de Educação (FAE)			
Faculdade de Enfermagem (FE)			
Faculdade de Medicina (FAMED)			
Faculdade de Meteorologia (FAMET)			
Faculdade de Nutrição (FN)			

Faculdade de Odontologia (FO)			
Faculdade de Veterinária (FV)			
Instituto de Biologia (IB)			
Instituto de Ciências Humanas (ICH)			
Instituto de Física e Matemática (IFM)			
Instituto de Filosofia, Sociologia e Política (FISP)			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

APÊNDICE C

PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO



PROTOCOLO DIGITAL PARA DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES AOS SERVIDORES NOS SITES DAS UNIDADES ACADÊMICAS DA UFPEL

Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido no âmbito do PROFIAP/UFPel

Relatório técnico apresentado em 2025 pela mestranda Luana de Melo Pereira ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Isabel Cristina Rosa Barros Rasia e coorientação da docente Caroline Casali, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo 03

Instituição e setor da proposta 04

Público-alvo da proposta 05

Descrição da situação-problema 06

Definição e problema de pesquisa 07

Objetivos da proposta de intervenção 08

Diagnóstico e análise 09

Proposta de intervenção 10

Responsáveis pela Proposta de intervenção e data 19

Referências 20

RESUMO

O Protocolo Digital para Disponibilização de Informações aos servidores nos Sites das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Pelotas (UFPel) é o produto técnico-tecnológico desenvolvido a partir da dissertação, vinculada ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFPel).

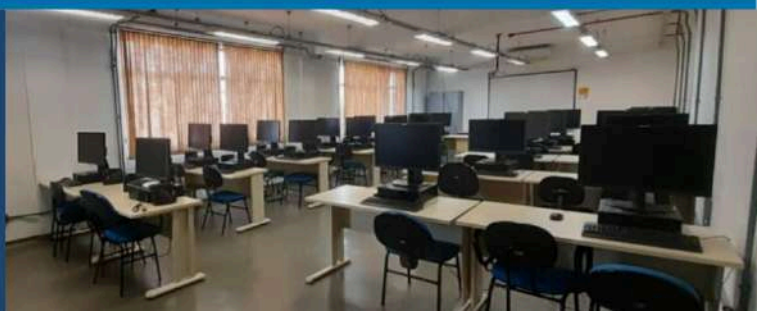
A proposta responde à ausência de um ambiente institucional unificado para concentrar e disponibilizar informações administrativas e normativas da universidade. Sem essa referência central, as unidades acadêmicas carecem de padrão e estrutura para replicar essas informações em seus sites, o que resulta na ausência ou despadronização de conteúdos, gerando retrabalho e assimetria informacional.

O protocolo estabelece diretrizes para a organização e sistematização das informações essenciais à vida funcional dos servidores nos sites institucionais, abrangendo três blocos de conteúdo:

Direitos e Normas Federais da Carreira do Servidor;
Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades;
Normas e Protocolos Institucionais da UFPel.

Como impacto esperado, o produto busca fortalecer a comunicação interna, reduzir a dependência de conhecimentos tácitos, otimizar o tempo de gestores e técnicos e ampliar a transparência e eficiência administrativa, alinhando-se aos princípios da publicidade e da eficiência previstos no artigo 37 da Constituição Federal e às diretrizes da Lei nº 14.129/2021, que institui os princípios do Governo Digital.





INSTITUIÇÃO & SETOR DA PROPOSTA

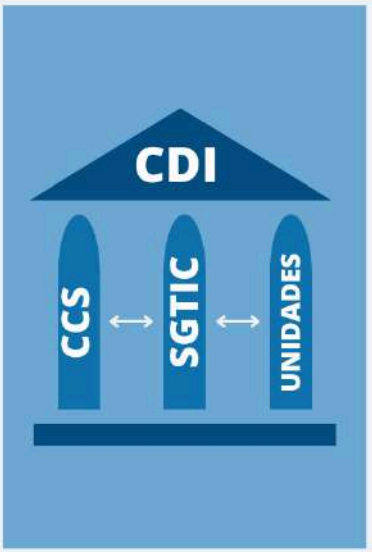
Universidade Federal de Pelotas
Unidades Acadêmicas da UFPel (22 unidades de ensino)

O Protocolo Digital foi concebido para aplicação nas 22 unidades acadêmicas da UFPel, que representam os principais espaços de vínculo, pertencimento e comunicação cotidiana dos servidores técnico-administrativos e docentes. Sua implementação articula-se com duas instâncias institucionais estratégicas:

- **Coordenação de Comunicação Social (CCS)** – responsável pela governança comunicacional e pelas diretrizes de identidade institucional;
- **Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (SGTIC)** – responsável pela governança tecnológica e integração digital dos sistemas institucionais, onde se insere a Central Digital de Informação (CDI).

> **A cooperação entre CCS, SGTIC e unidades acadêmicas é fundamental para a atualização, padronização e sustentabilidade do protocolo ao longo do tempo.**





PÚBLICO-ALVO

Unidades Acadêmicas da UFPel (22 unidades de ensino)



O público-alvo direto do protocolo é formado pelos **servidores** técnico-administrativos e docentes **das 22 unidades acadêmicas da UFPel**, com foco especial nos gestores e chefias administrativas das unidades.

De forma indireta, também se beneficiam os setores administrativos centrais da Universidade*, por meio da integração e padronização comunicacional entre as unidades e a administração superior.

Gestores e chefias administrativas

Servidores das unidades acadêmicas

Setores administrativos centrais

Os impactos esperados incluem:

- Aprimoramento do acesso à informação institucional;
- Redução de retrabalho e sobrecarga administrativa;
- Fortalecimento da cultura de autogestão e transparência;
- Padronização da comunicação interna na UFPEL.

*SGTIC - Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação
CCS - Coordenação de Comunicação Social
PROGEP - Pró Reitoria de Gestão de Pessoas
CMP - Coordenação de Material e Patrimônio



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

CONTEXTO

A Universidade Federal de Pelotas (UFPel) possui uma estrutura organizacional composta por 22 unidades acadêmicas, cada uma com características administrativas próprias e níveis distintos de maturidade comunicacional.

Os sites institucionais dessas unidades, canais essenciais de comunicação administrativa, apresentam grande heterogeneidade quanto à estrutura, atualização e formato das informações disponibilizadas aos servidores

As informações essenciais à vida funcional, como licenças, progressões, benefícios, viagens e rotinas administrativas, estão frequentemente incompletas, desatualizadas ou ausentes.

Sem uma base unificada de referência, os servidores recorrem repetidamente às chefias e setores administrativos para obter dados que deveriam estar acessíveis em formato padronizado nos canais oficiais da UFPel.

Além de impactar o desempenho organizacional, essa lacuna compromete a gestão do conhecimento institucional, uma vez que os processos permanecem dependentes do saber tácito de poucos servidores.

A ausência de diretrizes comuns também representa um obstáculo para a transparência e continuidade administrativa, especialmente em casos de substituição de pessoal.

A ausência de um ambiente institucional centralizado e a falta de padronização na divulgação de informações geram assimetria informacional, retrabalho e ineficiência.

DEFINIÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Desafio Central

Criar um modelo institucional de organização e padronização das informações administrativas e normativas, voltado à eficiência da comunicação interna e à governança da informação nas unidades acadêmicas da UFPel. Essa iniciativa busca superar os principais entraves identificados:



Quais informações administrativas e normativas devem ser disponibilizadas nos sites das unidades acadêmicas da UFPel e como sistematizar e padronizar sua apresentação por meio de um protocolo digital institucional?

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Geral

Elaborar um **protocolo digital** para os 22 sites institucionais das unidades acadêmicas da UFPel, **sistematizando informações administrativas e normativas da vida funcional dos servidores** e promovendo a padronização e institucionalização da comunicação interna.

Específicos



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Percurso Metodológico

1. **Construção da lista de tópicos** → Quadros 6 e 7
2. **Análise exploratória dos sites das unidades acadêmicas** → Identificação de novos tópicos
3. **Validação com os Gestores das Unidades** → **Validação com os Especialistas**
   - Validar os tópicos dos quadros 6 e 7 a partir das necessidades apontadas pelos gestores das unidades acadêmicas;
   - Quadro 8 - questões enviadas aos gestores
   - Reuniões com SGTIC, PROGP e CMP sobre centralização de informação e viabilidade de implementação institucional do protocolo
4. **Elaboração das diretrizes para o protocolo digital** → A partir dos tópicos validados e das sugestões dos especialistas para implementação

> **A ausência de sistematização é o maior obstáculo à eficiência informacional.**

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

PROTOCOLO DIGITAL: UMA SOLUÇÃO INSTITUCIONAL PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA

O Protocolo Digital propõe uma estrutura unificada para sistematizar e padronizar a disponibilização das informações administrativas e normativas nos sites das unidades acadêmicas da UFPel. A proposta tem como base o princípio de que a comunicação interna é um eixo estratégico da eficiência administrativa.

Ao organizar o conteúdo de forma lógica e acessível, o protocolo contribui para:

- **reduzir o retrabalho e a dependência de repasses informais;**
- **garantir transparência, igualdade de acesso à informação**
- **e conformidade legal;**
- **fortalecer a cultura de autogestão e pertencimento institucional.**

O produto foi construído de forma participativa, articulando pesquisa, validação com gestores e integração com a Coordenação de Comunicação Social (CCS) e a Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (SGTIC), instâncias que asseguram sua institucionalização.



O protocolo está fundamentado em duas dimensões complementares:

Dimensão de Conteúdo e Dimensão de Forma.

Dimensão de Conteúdo

1. Direitos e Normas Federais da Carreira do Servidor

Reúne as leis, decretos e instruções normativas que regem a carreira dos servidores públicos federais.

- Organização por esquema exato por categoria normativa estável, favorecendo previsibilidade e reconhecimento imediato (Nielsen, 1999)
- A rotulagem priorizou substantivos curtos e familiares, podendo recorrer a rótulos compostos para maior clareza.

Para aumentar a usabilidade, **os tópicos foram estruturados em 6 categorias:**

-Afastamentos, Ausências e Licenças: engloba situações de ausência do servidor de suas funções, seja por motivos pessoais, saúde ou capacitação;

-Benefícios e Auxílios Financeiros: reúne os benefícios e vantagens financeiras que o servidor pode receber;

-Desenvolvimento e Progressão Funcional: se refere ao crescimento profissional do servidor na carreira;

-Procedimentos e Vínculos Administrativos: abrange os procedimentos relacionados à gestão dos servidores, incluindo as movimentações funcionais.

-Sistemas e Ferramentas de Gestão: envolve o uso de sistemas e plataformas governamentais, como o SOUGOV, SEI, SIAPE, etc;

-Processos de Compras: contempla normas e procedimentos que regem as aquisições e contratações públicas, incluindo planejamento, orçamentos e licitações.

Dimensão de Conteúdo

2. Rotinas e Procedimentos Administrativos das Unidades

Organiza as informações referentes às rotinas internas de cada unidade: solicitações de transporte, reserva de espaços, requisições de material, viagens e outras ações administrativas locais.

Para aumentar a usabilidade, **os tópicos foram estruturados em 3 categorias:**

-Solicitações Operacionais: reúnem procedimentos em que o servidor realiza ações diretas para atender a necessidades específicas, como: solicitar manutenção, pedir transporte ou reservar espaços.

Utilizou-se um esquema orientado a tarefas que refletem o "modo de pensar" do usuário que busca resolver demandas concretas (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

-Documentos de Gestão Interna: incluem planos, regimentos, portarias e diretrizes que orientam a vida administrativa das unidades.

A lógica de organização é baseada no tipo de conteúdo, constituindo um esquema exato por tipo de conteúdo (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

-Guias e Orientações da Unidade: englobam instruções locais e práticas complementares, como boas práticas no uso do SEI, guias de E-aula e orientações diante de situações específicas.

Dimensão de Conteúdo

3. Normas e Protocolos Institucionais da UFPel

Reúne documentos institucionais emitidos por pró-reitorias e órgãos centrais que complementam a legislação federal e disciplinam a aplicação na UFPel, orientando o funcionamento administrativo das unidades.

Para aumentar a usabilidade, **os tópicos foram estruturados em 5 categorias:**

-**Normas e Regimentos Institucionais:** incluem regras gerais da UFPel, atribuições de cargos comissionados, editais institucionais e sanções disciplinares;

-**Atos e Deliberações dos Conselhos Superiores:** abrangem atas, resoluções, regimentos, mandatos, pautas e títulos honoríficos, que consolidam as decisões colegiadas da universidade;

-**Gestão Patrimonial:** reúnem procedimentos aplicados com base em legislações federais, mas operacionalizados pelo Núcleo de Patrimônio (NUPAT/UFPel), como registro, transferência e baixa de bens;

-**Gestão de Pessoas:** contemplam processos relacionados à vida funcional, como avaliação de desempenho, concursos docentes, bolsas de desenvolvimento da unidade e normativas do Programa de Gestão de Demandas (PGD);

-**Protocolos de Apoio e Conduta Institucional:** englobam iniciativas voltadas ao cuidado e proteção da comunidade, bem como orientações para situações sensíveis, como assédio, atendimento psicossocial, ouvidoria e protocolo de ação da Direção em casos de falecimento de servidor.

Dimensão de Forma

ESTRUTURA TECNOLÓGICA, PADRONIZAÇÃO VISUAL E ACESSIBILIDADE DA INFORMAÇÃO INSTITUCIONAL.

- A Dimensão de Forma **define como as informações do protocolo digital devem ser organizadas, apresentadas e rotuladas** nos ambientes institucionais, assegurando clareza, previsibilidade e acessibilidade.

  Baseia-se nas quatro dimensões da Arquitetura da Informação propostas por Rosenfeld, Morville e Arango (2015), adaptados ao contexto da UFPel.

  - **Organização – agrupamento coerente dos conteúdos.**
  - **Rotulagem – uso de títulos claros e padronizados.**
  - **Navegação – menus e links acessíveis em até três cliques.**
  - **Busca – ferramenta interna para localização rápida de conteúdos.**

- Nessa dimensão, **a SGTIC exerce papel central de sustentação tecnológica**, garantindo a integração da Central Digital de Informação (CDI) à infraestrutura digital da universidade e possibilitando a atuação articulada da CCS, da PROGEP e da CMP na padronização e disponibilização dos conteúdos.

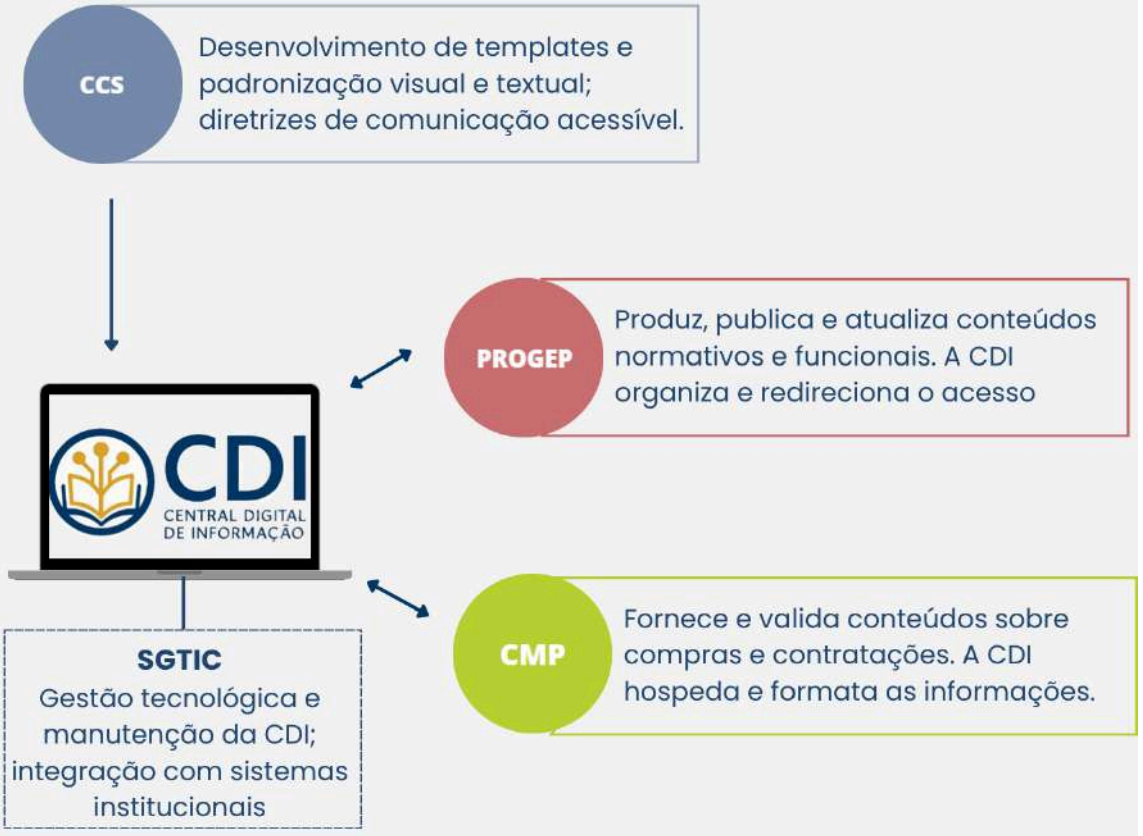
SGTIC - Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação
CCS - Coordenação de Comunicação Social
PROGEP - Pró Reitoria de Gestão de Pessoas
CMP - Coordenação de Material e Patrimônio

Dimensão de Forma

GOVERNANÇA INSTITUCIONAL DA DIMENSÃO DE FORMA

Integração entre CDI (SGTIC), PROGEP, CMP e CCS nos modelos complementares de gestão da informação

- A Dimensão de Forma é implementada de modo integrado entre áreas da UFPel, garantindo padronização visual, textual e tecnológica das informações;
- A CDI (SGTIC) centraliza a gestão tecnológica e a hospedagem; a PROGEP mantém a autoria e atualização dos conteúdos, redirecionados pela CDI; a CMP valida materiais técnicos sobre compras e contratações, hospedados e formatados pela CDI; e a CCS desenvolve templates e padrões visuais de comunicação acessível;
- Essa governança assegura coerência institucional e acessibilidade digital.



SGTIC - Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação
CCS - Coordenação de Comunicação Social
PROGEP - Pró Reitoria de Gestão de Pessoas
CMP - Coordenação de Material e Patrimônio

Dimensão de Forma

MODELOS E ACESSIBILIDADE DIGITAL

Template 1: Exemplo de aplicação do protocolo digital: na página da sua unidade o servidor acessa a "Área do Servidor" e escolhe entre conteúdos locais e "CDI – conteúdos centralizados.



W3C (2018) – Diretrizes de Acessibilidade para Conteúdo Web

Leitores de tela | Contraste adequado | Busca eficiente | Layout responsivo | Linguagem clara e fontes legíveis

Ambiente institucional centralizado da UFPel

Template 2: Exemplo da página da Central Digital de Informação (CDI), gerenciada pela SGTIC, que reúne as categorias temáticas de informações administrativas e normativas voltadas aos servidores da UFPel, com padronização visual e linguagem acessível definidas pela Coordenação de Comunicação Social (CCS).



A CDI integra e simplifica o acesso às informações dos servidores da UFPel

CDI
CENTRAL DIGITAL DE INFORMAÇÃO

Ambiente institucional centralizado da UFPel

ORIGEM DAS INFORMAÇÕES

Superintendência de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação

UFPEL

Central de Atendimento - SGTIC

CDI
CENTRAL DIGITAL DE INFORMAÇÃO

Seja bem-vindo(a) à Central Digital de Informação ao Servidor

Navegue pelos menus abaixo, de forma simples e clara, e acesse informações essenciais do seu dia a dia na UFPEL

- Afastamentos, Ausências e Licenças
- Benefícios e Auxílios Financeiros
- Desenvolvimento e Progressão Funcional
- Procedimentos e Vínculos Administrativos

Esses 4 menus reúnem tópicos informacionais relacionados à PROGEP. Correspondem ao tópicos de 1 a 64 do Quadro 12.

- Sistemas e Ferramentas

Esse menu integra tópicos informacionais sobre sistemas e plataformas utilizados na gestão administrativa e acadêmica da UFPel. Correspondem ao tópicos de 75 à 83 do quadro 12.

- Processos de Compras

Esse menu reúne tópicos informacionais relacionados à CMP, especialmente aos processos conduzidos pelo NUMAT. Correspondem aos tópicos de 75 a 83 do Quadro 12.

- Normas e Protocolos da UFPEL

Esse menu reúne tópicos informacionais internos da UFPEL. Correspondem aos tópicos de 1 a 27 do quadro 14.

@ UFPEL | SGTIC | CENTRAL DE ATENDIMENTO | CDI **CHATBOOT** **F A Q ?** **Fale com a CDI**

PROGEP - Pró Reitoria de Gestão de Pessoas
CMP - Coordenação de Material e Patrimônio / NUMAT - Núcleo de Material

A CDI integra e simplifica o acesso às informações dos servidores da UFPel

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Egressa

Luana de Melo Pereira luanadmp@gmail.com
Assistente em Administração – Universidade Federal de Pelotas (UFPel)
Egressa do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP/UFPel).

Orientadora

Profª. Dra. Isabel Cristina Rosa Barros Rasia isabel.rasia@ufpel.edu.br
Professora do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFPel)

Coorientadora

Profª. Dra. Caroline Casali caroline.casali@ufpel.edu.br
Professora do Centro de Ciências Socio-Organizacionais (CCSO/UFPel)

Data de finalização: 17 de novembro de 2025

> **A transparência começa pela organização da informação.**

REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional e sentidos da interação. Unisinos, 2020.
- BRANDÃO, E. P. Comunicação pública: princípios, práticas e estratégias. UnB, 2006.
- BRASIL. Lei nº 8.112/1990 e Lei nº 14.129/2021.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Penso, 2021.
- HENRIQUES, M. Comunicação e universidade. UFMG, 2019.
- MARSON, A. M. Comunicação interna. Atlas, 2013.
- NIELSEN, J. Designing Web Usability: The Practice of Simplicity. Indianapolis: New Riders Publishing, 1999.
- ROSENFELD, L.; MORVILLE, P.; ARANGO, J. Information Architecture for the World Wide Web and Beyond. 4. ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2015.
- YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre. Bookman editora, 2015.
- ZIEKOW, J. Governança da informação em organizações públicas. ENAP, 2021.
- W3C. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1. World Wide Web Consortium, 2018. Disponível em: https://www.w3.org/TR/WCAG21/. Acesso em: 5 set. 2025.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À
Universidade Federal de Pelotas – UFPel
Centro de Ciências Socio-Organizacionais – CCSO
Mestrado Profissional em Administração Pública – Profiap

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "PROTOCOLO DIGITAL PARA DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES AOS SERVIDORES NOS SITES DAS UNIDADES ACADÊMICAS DA UFPel", derivado da dissertação de mestrado "COMUNICAÇÃO INTERNA: SISTEMATIZAÇÃO DA DISPONIBILIZAÇÃO DAS REGULAMENTAÇÕES FEDERAIS E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DAS UNIDADES ACADÊMICAS DA UFPEL", de autoria de Luana de Melo Pereira.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Pelotas.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Produto técnico tecnológico do tipo Processo/tecnologia e produto/material não patenteáveis e seu propósito é Elaborar um protocolo digital para os 22 sites institucionais das unidades acadêmicas da UFPel, sistematizando informações administrativas e normativas da vida funcional dos servidores e promovendo a padronização e institucionalização da comunicação interna.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço coordenacao.profiap@ufpel.edu.br / profiap.ufpel@gmail.com

Pelotas, RS 17 de novembro de 2025

Registro de recebimento

Discente: Luana de Melo Pereira

Orientadora: Profª. Dra. Isabel Cristina Rosa Barros Rasia

Coorientadora: Profª. Dra. Caroline Casali

Universidade Federal de Pelotas

17 de novemvro de 2025

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA