



UFAM

ORIENTADOR:

Prof. Dr. Gean Flávio de Araújo Lima

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL: DESIGN
CENTRADO NO USUÁRIO COMO
ESTRATÉGIA DE MELHORIA DA
EXPERIÊNCIA E DO
ENGAJAMENTO DOS USUÁRIOS**

Cristiano da Silva Barros

**DISSERTAÇÃO
DE MESTRADO
2026**

Cristiano da Silva Barros

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DESIGN CENTRADO NO
USUÁRIO COMO ESTRATÉGIA DE MELHORIA DA EXPERIÊNCIA E DO
ENGAJAMENTO DOS USUÁRIOS

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design da
Universidade Federal do Amazonas como requisito parcial para a
obtenção do Grau de Mestre em Design

Manaus, 07 de abril de 2026

Ficha Catalográfica

Elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

- B277g Barros, Cristiano da Silva
 Gestão da Comunicação Organizacional: Design Centrado no
 Usuário como estratégia de melhoria da experiência e do
 engajamento dos usuários / Cristiano da Silva Barros. - 2026.
 108 f. : il., color. ; 31 cm.
- Orientador(a): Gean Flávio de Araújo Lima.
 Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Amazonas,
 Programa de Pós-Graduação em Design, Manaus, 2026.
1. Design Centro no Usuário. 2. Comunicação Organizacional. 3.
 Jornada do Usuário. 4. Multicanalidade. 5. Educação. I. Lima, Gean
 Flávio de Araújo. II. Universidade Federal do Amazonas. Programa
 de Pós-Graduação em Design. III. Título
-



Ministério da Educação
Universidade Federal do Amazonas Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Design

FOLHA DE APROVAÇÃO

CRISTIANO DA SILVA BARROS

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO COMO ESTRATÉGIA DE MELHORIA DA EXPERIÊNCIA E DO ENGAJAMENTO DOS USUÁRIOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Design, área de concentração Design, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico.

Aprovada em: Manaus, 07 de abril de 2026

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gean Flávio de Araújo Lima
Presidente da Banca / Orientador

Profa. Dra. Greice Rejane Moraes Vaz
Membro Interno PPGD

Profa. Dra. Tatiana Bermond dos Santos Rodrigues
Membro Externo



Documento assinado eletronicamente por **Gean Flávio de Araújo Lima**, Professor do Magistério Superior, em 17/06/2026, às 14:59, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Greice Rejane Moraes Vaz**, Programador Visual, em 17/06/2026, às 15:55, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Tatiana Bermond dos Santos Rodrigues**, Professor do Magistério Superior, em 18/06/2026, às 09:58, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufam.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3193935** e o código CRC **768B5348**.

Av. Octávio Hamilton Botelho Mourão - Bairro Coreado 1 Campus Universitário Senador Arthur Virgílio Filho, Setor Norte - Telefone: (92) (92) 3305-1181 / Ramal 2600

CEP 69080-900 Manaus/AM - ppgd@ufam.edu.br

Agradecimentos

A Deus, por me conceder força, sabedoria e serenidade em cada etapa desta caminhada.

À minha querida e amada esposa Ellen por acreditar e nunca me deixar desistir. Por me incentivar e segurar minha mão quando minhas forças estavam prestes a acabar. Minha filha Letícia que esteve comigo sempre, inclusive no dia de matrícula. Luiza que chegou no meio da jornada e me deu ainda mais motivos para seguir. Aos meus pais por sempre acreditar e incentivar meus sonhos. À minha avó que esteve orando e me ajudando sempre.

À Universidade Federal do Amazonas, ao projeto CEL que fizeram parte da minha trajetória e me mostraram que é possível ultrapassar fronteiras e conquistar novos horizontes através do conhecimento.

Ao meu orientador, pela confiança que me permitiu crescer academicamente e amadurecer como pesquisador. Por sempre estar disposto a ajudar e incentivar.

Aos amigos que acompanharam de perto essa trajetória, a minha sincera gratidão. As palavras de incentivo, às conquistas celebradas em conjunto e o riso solto nos momentos de pausa foram fundamentais para tornar este percurso possível.

Resumo

Esta pesquisa propõe um protocolo de gestão da comunicação organizacional para o Projeto CEL (UFAM) baseado em princípios do Design Centrado no Usuário. Objetiva diagnosticar práticas comunicacionais atuais, identificar desafios e necessidades dos estudantes de Inglês Geral, e propor estratégias multicanal e diretrizes operacionais. Adotou-se abordagem qualitativa com apoio quantitativo, análise documental dos canais institucionais, formulário com estudantes e construção da jornada do usuário; a análise combinou estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados apontam fragilidades na integração e consistência dos canais, linguagem pouco acessível e baixa responsividade, apesar de aspectos positivos nas aulas e nas ferramentas digitais. A partir desses achados, foi elaborado um protocolo orientado ao usuário para melhorar a experiência, os fluxos informacionais e a participação estudantil. Conclui-se que abordagens centradas no usuário favorecem a comunicação organizacional em contextos educacionais públicos.

Palavras-chave: Design Centrado no Usuário; Comunicação Organizacional; Jornada do Usuário; Multicanalidade; Educação.

Abstract

This research proposes an organizational communication management protocol for the CEL Project (UFAM) based on User-Centered Design principles. It aims to diagnose current communication practices, identify challenges and needs of General English students, and propose multichannel strategies and operational guidelines. A qualitative approach with quantitative support was adopted, including document analysis of institutional channels, a student questionnaire, and the construction of a user journey; the analysis combined descriptive statistics and content analysis. The results point to weaknesses in the integration and consistency of channels, inaccessible language, and low responsiveness, despite positive aspects in classes and digital tools. Based on these findings, a user-oriented protocol was developed to improve the experience, information flows, and student participation. It is concluded that user-centered approaches favor organizational communication in public educational contexts.

Keywords: User-Centered Design; Organizational Communication; User Journey; Multichannel Communication; Education.

Lista de Figuras

Figura 1 – Mapa da Universidade Federal do Amazonas.....	12
Figura 2 - Vista lateral da sala da coordenação do CEL no Centro de Convivência da UFAM	14
Figura 3- Fachada da sala da coordenação do Projeto CEL	15
Figura 4- Espaço interno da sala de atendimento do Projeto CEL	16
Figura 5 - Classificações da Pesquisa.....	22
Figura 6– Símbolo que Representa Acessibilidade em Libras	31
Figura 7 – Página Inicial do Site Institucional do Projeto CEL	37
Figura 8– Página Inicial do Site Institucional do Projeto CEL.	38
Figura 9- Resultado do Acesso à Aba Espanhol	39
Figura 10 – Resultado do Acesso à Aba Francês	40
Figura 11 – Resultado do Acesso à Aba Ouvidoria.....	41
Figura 12 – Contatos Disponíveis na Aba Contatos e Endereço	41
Figura 13 – Tentativa de Uso do Contato no WhatsApp	42
Figura 14 – Representação de que a Ferramenta VLIBRAS está Disponível	43
Figura 15– Mensagem de Erro na Utilização do VLIBRAS	43
Figura 16 – Perfil do Projeto CEL no Instagram	46
Figura 17 – Exemplo de Legenda Pouco Atrativa	47
Figura 18 – Exemplo de Legenda Incompleta e Usabilidade Limitada.....	48
Figura 19 – Visão do Feed do Perfil do Projeto CEL	48
Figura 20 – Exemplo de Falta de Respostas aos Questionamentos	49
Figura 21 – Exemplo de Questionamento Respondido por Outro Usuário	50
Figura 22 – Exemplo de Legenda Excessivamente Formal	51
Figura 23 – Jornada do Usuário do Projeto CEL (situação atual - diagnóstico)	68
Figura 24 – Jornada do Usuário do Projeto CEL (visão proposta)	69
Figura 25– Jornada do Usuário do Projeto CEL (visão proposta - continuação)	70

Sumário

Capítulo 1.....	10
INTRODUÇÃO	10
1.1. APRESENTAÇÃO	10
1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.3. Problematização.....	13
1.4. Justificativa	18
1.5. Objetivos.....	19
1.6. Metodologia.....	19
Capítulo 2.....	26
REVISÃO DA LITERATURA	26
2.1 O Contexto Educacional e as Novas Formas de Ensinar	26
2.2 Design Centrado no Usuário (DCU)	27
2.3 Jornada do Usuário.....	28
2.4 Comunicação Organizacional e Experiência do Usuário	29
2.5 Canais Digitais e Interação com Usuários	30
Capítulo 3.....	33
RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
3.1. Das Análises à Criação da Jornada do Usuário	33
3.1.1. A Análise Documental	33
3.1.1.1. Análise do Site Institucional.....	36
3.1.1.2. A Análise do Instagram	46
3.1.1.3. Considerações sobre a Análise Documental	53
3.1.2 Dados coletados por Formulário Eletrônico	54
3.1.3 A Jornada do Usuário do Projeto CEL.....	63
3.1.4 Nova Proposta de Jornada do Usuário do Projeto CEL	68
Capítulo 4.....	72
O PROTOCOLO	72
Capítulo 5.....	97
SÍNTESE E PROJEÇÕES.....	97
5.1 Considerações Finais	97
REFERÊNCIAS.....	99
ANEXOS	102
APÊNDICES	104

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO

A comunicação é uma prática central na vida cotidiana, marcada por dinamismo e constante transformação. Ao longo das últimas décadas, novas tecnologias têm remodelado as formas de interação, desde a linguagem escrita e falada até a utilização de dispositivos móveis e plataformas digitais que permitem trocas de informação em tempo real e a manutenção de relacionamentos a qualquer distância (Castells, 2011; Kaplan & Haenlein, 2010; Norman, 2006). O advento das redes sociais e outras ferramentas digitais não apenas intensificou essas mudanças, mas também ampliou o alcance, a rapidez e a diversidade das interações, criando novas possibilidades de acesso à informação, aprendizagem e engajamento institucional.

No contexto organizacional, a comunicação vai além da transmissão de informações, configurando-se como elemento estratégico capaz de consolidar a identidade institucional, fortalecer vínculos com públicos internos e externos e diferenciar a organização em seu setor de atuação (Argenti & Barnes, 2009; Cornelissen, 2017). Instituições educacionais, em especial, operam em ambientes complexos e multifacetados, em que a comunicação institucional envolve múltiplos canais — redes sociais, e-mails, aplicativos de mensagens, telefonia, murais, Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) e materiais didáticos. A gestão inadequada desses canais pode gerar insatisfação do usuário, comprometer a experiência de aprendizagem e reduzir a efetividade dos serviços oferecidos (Preece, Rogers & Sharp, 2015; Primo, 2011).

Nesse cenário, o Design Centrado no Usuário (DCU) emerge como abordagem estratégica para orientar a inovação e o aprimoramento da comunicação organizacional. Ao colocar os estudantes no centro do processo, o DCU permite identificar suas necessidades, expectativas e barreiras de interação, promovendo soluções mais empáticas, funcionais e inclusivas. Além disso, possibilita que a experiência do usuário seja otimizada de forma consistente, integrando dimensões cognitivas, emocionais e relacionais e promovendo maior eficiência na gestão de serviços educacionais (Norman, 2006; ISO 9241-210, 2019; Preece, Rogers & Sharp, 2015).

A aplicação do DCU em instituições públicas, como a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), apresenta potencial de impacto significativo ao reconhecer a diversidade de perfis, trajetórias e necessidades dos estudantes como ponto de partida para inovações na comunicação e no ensino.

No caso do Centro de Idiomas da UFAM (CEL), a abordagem permite mapear experiências, identificar fragilidades e propor melhorias direcionadas que atendam tanto a demandas pedagógicas quanto comunicacionais, fortalecendo o engajamento e a permanência dos estudantes.

Com base nesses pressupostos, esta pesquisa propõe mapear a experiência dos usuários do CEL e desenvolver diretrizes e propostas práticas para inovação na comunicação organizacional. O produto final é um protocolo de gestão da comunicação, elaborado de forma estruturada, detalhando fluxos, diretrizes e práticas recomendadas, e integrando teoria, análise empírica e princípios do DCU. Esse protocolo visa apoiar o aprimoramento de fluxos de atendimento, comunicação e serviços educacionais, servindo como modelo replicável para outros contextos institucionais semelhantes.

Dessa forma, a pesquisa articula teoria e prática, ao mesmo tempo em que reforça a relevância do DCU na transformação da gestão da comunicação e no aprimoramento da experiência educacional, evidenciando a importância de soluções centradas no usuário em ambientes educacionais complexos e tecnologicamente mediadores.

1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO

O Centro de Estudos de Línguas (CEL), de acordo com informações disponibilizadas em seu site institucional, é uma iniciativa do antigo Departamento de Línguas e Literaturas Estrangeiras (DLLE) da Universidade do Amazonas (UA), atual UFAM, entre 1989 e 1990. Impulsionado pelas professoras Maria Ângela Penafort, Lilian Filgueiras e Noemi Saraiva, o projeto formalizou-se em 30 de março de 1990, por meio de um convênio entre a UA (representada pelo então Reitor, Prof. Marcus Barros) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Inicialmente, o objetivo era desenvolver técnicas e metodologias em estudos de línguas e oferecer cursos de Inglês Básico para estudantes de nível médio, superior e industriários, com apoio do SESI. As aulas de inglês já ocorriam informalmente antes do convênio, que marcou o início das aulas para dependentes de servidores da UA (Projeto CEL, 2024).

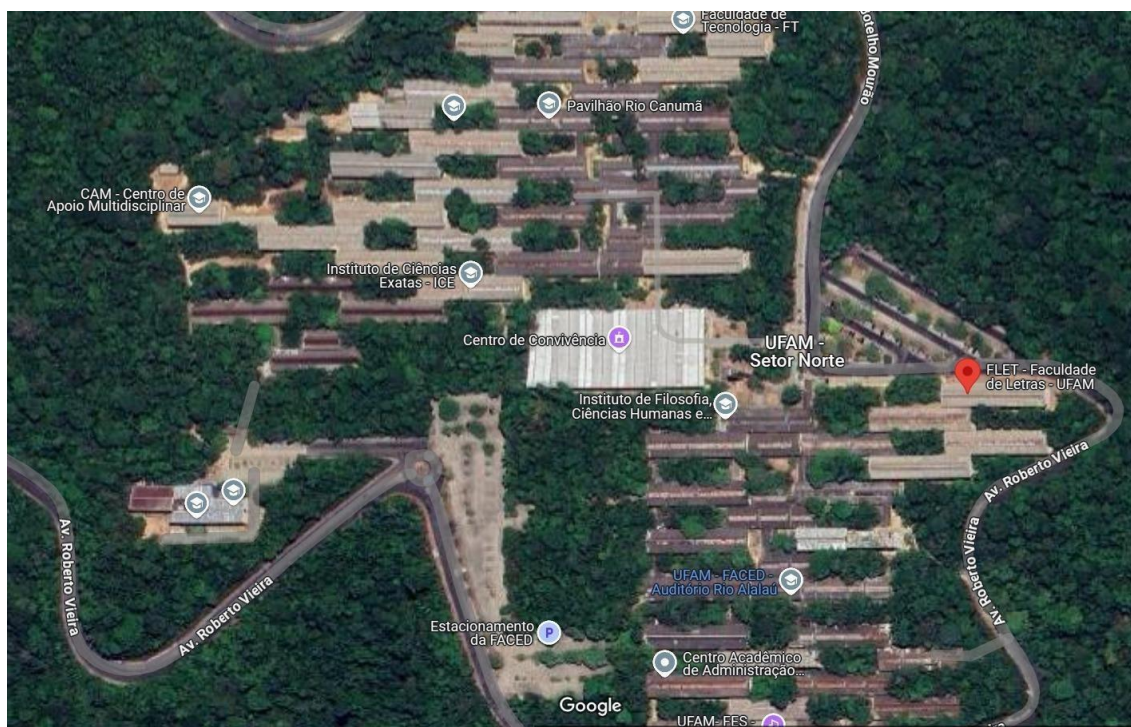
O CEL é um projeto de extensão autossustentável da Faculdade de Letras (FLet) da UFAM (Figura 1¹). Funciona como um espaço de ensino e aprendizagem de idiomas, beneficiando tanto alunos de graduação da FLet quanto a comunidade externa. Para os acadêmicos de Letras (em formação nas áreas de Espanhol, Francês, Inglês, Japonês, LIBRAS e Português), o CEL oferece um campo de estágio crucial,

¹ As aulas presenciais do Projeto ocorrem em salas da Flet e o atendimento administrativo ocorre em uma sala no Centro de Convivência.

permitindo a aplicação prática de teorias pedagógicas, desde a escolha de material didático e metodologia até a ministração de aulas.

Atualmente, o CEL oferece cursos de: Espanhol, Francês, Inglês, Japonês, LIBRAS, Produção de Textos em Língua Portuguesa, Português para Concursos e ENEM, Português para Estrangeiros (PLE), Português para Surdos Ao longo de sua história, também ofereceu cursos de Alemão, Árabe, Italiano, Latim e diversas Línguas Indígenas, além de Mandarim (em parceria com o Instituto Confúcio/ Unesp desde 2019). O CEL contribui significativamente para a formação de professores de línguas na UFAM e para a capacitação linguística da comunidade amazonense, funcionando há mais de 30 anos como um importante projeto de extensão universitária.

Figura 1 – Mapa da Universidade Federal do Amazonas



Fonte: Google Maps.

Neste estudo, o CEL constitui o lócus de pesquisa no qual pretende-se contribuir para o aprimoramento da gestão e da prestação dos serviços a partir da perspectiva dos usuários. Para isso, adota-se princípios do DCU que permitem uma compreensão mais precisa das necessidades reais, resultando em soluções mais eficazes e significativas.

O DCU amplia o papel do Design na mediação entre tecnologias, instituições e experiências humanas na medida em que baseia-se na compreensão de que

produtos, sistemas e serviços devem ser concebidos a partir de uma compreensão profunda das necessidades, capacidades e limitações das pessoas que os utilizam (Garrett, 2011; Norman, 2013).

Nesse sentido, ao discutir os fundamentos da experiência do usuário, Norman (2013) destaca que o design eficaz vai além da funcionalidade: ele deve gerar experiências emocionalmente significativas, intuitivas e coerentes com o contexto de uso. Isso implica considerar aspectos cognitivos, afetivos e culturais desde as fases iniciais do processo, garantindo soluções não apenas funcionais, mas também agradáveis e relevantes para os usuários.

No campo da educação, especialmente no ensino de línguas, observa-se uma crescente demanda por abordagens que considerem a diversidade de perfis de estudantes, suas trajetórias formativas e as transformações trazidas pela tecnologia. O ensino híbrido e o uso de AVAs são exemplos de como o contexto educacional tem se transformado, exigindo novas formas de escuta, participação, ação pedagógica e comunicação com os usuários (Moran, 2015; Bell; Hacket, 2017).

Neste contexto, a integração dos princípios do DCU à educação emerge como uma estratégia para aprimorar a experiência educacional, tornando tanto os aspectos administrativos da gestão quanto os processos de ensino-aprendizagem mais responsivos às demandas reais dos usuários. O DCU, formalizado em diretrizes como a ISO 9241-210 (2010), reforça a importância de compreender profundamente os perfis dos usuários e seus contextos de uso, a fim de desenvolver soluções que otimizem usabilidade, acessibilidade, engajamento e adequação às expectativas dos públicos atendidos (Maguire, 2001).

1.3. Problemática

Além da evolução tecnológica que ampliou o uso de meios virtuais para comunicação e ensino, a pandemia de covid-19, entre 2020 e 2023, acelerou significativamente esse processo. Nesse período, atendimentos e aulas presenciais foram substituídos por interações mediadas por tecnologia, muitas vezes sem preparação prévia. Com o tempo, esse modelo consolidou-se como parte do “novo normal”, e, atualmente, o atendimento remoto passou a ser amplamente adotado, inclusive em instituições que antes priorizavam o contato presencial.

Diante dessas novas formas de comunicação, torna-se fundamental que as instituições avaliem a eficácia e a eficiência das estratégias utilizadas. Conforme Meroni e Sangiorgi (2011), a inovação em serviços não se limita à proposição de novas soluções, mas envolve transformações organizacionais baseadas na escuta ativa e na co-construção com os usuários.

O Centro de Estudos de Línguas no qual este estudo está situado integra a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), uma das instituições de ensino superior mais antigas do Brasil, com quase 120 anos de história, distribuída em seis campi entre Manaus e o interior do estado. No campus de Manaus, o curso de Letras destaca-se por articular formação teórica e prática docente, especialmente por meio de projetos de extensão (Corrêa; Rodrigues, 2024).

O Projeto CEL, criado há mais de três décadas, tem como objetivo promover a formação de professores e democratizar o ensino de idiomas para a comunidade universitária e externa (Projeto CEL, 2024). De acordo com o site institucional, o CEL oferece cursos como Espanhol, Francês, Inglês, Japonês, Libras, além de Português para Estrangeiros e para Surdos, atendendo estudantes a partir dos 13 anos, com diferentes objetivos de aprendizagem.

No que se refere ao atendimento institucional, a coordenação do Projeto CEL funciona no Centro de Convivência do campus da UFAM, em Manaus. A Figura 2 apresenta uma visão lateral do espaço em que a sala está inserida, evidenciando sua localização no fluxo de circulação do Centro de Convivência. Essa perspectiva permite compreender não apenas a posição física da sala, mas também sua relação com um ambiente de convivência coletiva, caracterizado pela circulação de estudantes e pela diversidade de atividades acadêmicas e sociais. Tal inserção espacial contribui para a acessibilidade do atendimento, ao mesmo tempo em que reforça o caráter aberto e integrador do projeto.

Figura 2 - Vista lateral da sala da coordenação do CEL no Centro de Convivência da UFAM



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A Figura 3, por sua vez, destaca a fachada da sala da coordenação, permitindo identificar elementos visuais que orientam o reconhecimento do espaço pelos usuários. A observação da sinalização, da organização externa e das características visuais da entrada contribui para analisar como o ambiente comunica sua função institucional. Esses aspectos são relevantes no contexto do Design Centrado no Usuário, pois influenciam diretamente a forma como o aluno percebe o acesso ao serviço, podendo facilitar ou dificultar a identificação do local de atendimento.

Figura 3- Fachada da sala da coordenação do Projeto CEL



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Nesse espaço, o atendimento aos alunos é realizado tanto de forma presencial quanto remota, por meio de canais digitais como WhatsApp e e-mail. As atividades são conduzidas pelo coordenador e contam com o apoio de estudantes de graduação vinculados ao projeto, que atuam em funções administrativas e de suporte ao público.

A Figura 4 apresenta o ambiente interno da sala de atendimento, evidenciando a organização do espaço físico onde ocorrem as interações entre equipe (coordenador e alunos da graduação) e usuários (alunos do Projeto CEL). A disposição dos elementos, como mobiliário, equipamentos e materiais de apoio, contribui para compreender as condições em que o atendimento é realizado, influenciando aspectos como acolhimento, privacidade e funcionalidade. Sob a perspectiva do Design Centrado no Usuário, a configuração desse ambiente pode impactar diretamente a experiência do aluno, favorecendo interações mais claras, organizadas e eficientes.

Figura 4- Espaço interno da sala de atendimento do Projeto CEL



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Com as transformações recentes no cenário educacional, conforme relatos do atual Coordenador Geral do Projeto, o CEL adaptou-se ao modelo híbrido, ofertando modalidades presenciais e remotas. Contudo, esse movimento trouxe desafios relacionados ao engajamento dos alunos, à mediação pedagógica e ao uso de tecnologias digitais, aspectos já discutidos em estudos sobre o Ensino Remoto Emergencial (Santos, 2021). Soma-se a isso a diversidade dos perfis estudantis, a limitação de materiais didáticos padronizados e a complexidade da gestão simultânea de turmas presenciais e remotas (EVEN3, 2023; Revista Finom, 2023), reforçando a necessidade de práticas mais inovadoras e centradas nas necessidades dos usuários.

Apesar dos avanços no uso de abordagens centradas no usuário em contextos educacionais, ainda são escassos estudos que investiguem sistematicamente a experiência de alunos em centros de idiomas universitários públicos na região amazônica. Embora não haja registros de diagnósticos formais sobre a experiência dos usuários do CEL, observam-se, a partir de manifestações espontâneas em redes sociais e canais digitais do projeto, indícios de insatisfação relacionados à clareza das informações, aos fluxos de atendimento e à comunicação institucional (Anexo A). Esse cenário evidencia a necessidade de compreender de forma mais aprofundada como os usuários percebem e vivenciam sua interação com os serviços oferecidos, tanto no âmbito educacional quanto administrativo.

A observação exploratória desses canais pode ser entendida como uma etapa preliminar de escuta, característica de processos de Design Centrado no Usuário, funcionando como ponto de partida para mapear percepções, expectativas

e desafios que nem sempre emergem nos processos institucionais formais (Moraes, 2020). Embora não substituam métodos estruturados de pesquisa, esses indícios apontam para oportunidades de intervenção orientadas por práticas de design centradas nas experiências reais dos estudantes.

Diante desse cenário, a pesquisa propõe a seguinte questão central: De que maneira os princípios do Design Centrado no Usuário podem orientar a elaboração de um protocolo de gestão da comunicação organizacional para o Projeto CEL, de modo a melhorar a experiência e o engajamento dos estudantes do curso de Inglês Geral?

A investigação se desdobra em perguntas orientadoras:

- Como se caracteriza o estado atual da comunicação organizacional do Projeto CEL e quais são seus principais desafios na perspectiva dos estudantes do curso de Inglês Geral?
- Quais pontos de contato e canais comunicacionais são considerados críticos pelos usuários, e de que maneira esses elementos afetam a experiência e o engajamento?
- De que forma os princípios do Design Centrado no Usuário podem orientar a proposição de estratégias de comunicação multicanal mais claras, acessíveis e humanizadas?
- Como estruturar um protocolo de gestão da comunicação organizacional que seja prático, mensurável e capaz de promover participação, inclusão e melhoria contínua?

Parte-se da hipótese preliminar de que a comunicação organizacional do Projeto CEL, em seu formato atual, apresenta fragilidades relacionadas à clareza, acessibilidade, integração e participação dos usuários. A adoção de diretrizes fundamentadas nos princípios do Design Centrado no Usuário tem potencial para otimizar a gestão comunicacional, ampliando a confiança, o engajamento e a experiência dos estudantes.

A delimitação da pesquisa contempla:

- Público-alvo: estudantes de quatro turmas do curso de Inglês Geral no formato on-line/remoto do Projeto CEL;
- Recursos disponíveis: análise do site e do *Instagram* institucionais e formulário eletrônico, para criação da jornada do usuário e elaboração de Protocolo de gestão da comunicação organizacional;
- Aspectos técnicos: usabilidade de processos administrativos e educacionais, comunicação institucional e acessibilidade.

1.4. Justificativa

A adoção de uma abordagem de Design Centrado no Usuário (DCU) no contexto educacional justifica-se por sua capacidade de gerar soluções mais empáticas, funcionais e sustentáveis, que respondam efetivamente às necessidades e expectativas dos usuários (Norman, 2006; ISO 9241-210, 2019). Ao colocar o estudante como protagonista do processo de design, essa abordagem favorece a personalização da experiência, a inclusão de diferentes perfis e a identificação de barreiras ocultas, promovendo serviços educacionais mais acessíveis e engajadores (Preece, Rogers & Sharp, 2015; Garrett, 2011).

Quando aplicada em instituições públicas, como a UFAM, o DCU contribui para ampliar o potencial de acesso, permanência e sucesso acadêmico, ao considerar a diversidade de trajetórias, habilidades e contextos socioculturais dos estudantes (Primo, 2011; Cybis, Betiol & Faust, 2015). No caso do Projeto CEL, essa abordagem permite reconhecer as variações individuais como ponto de partida para a proposição de melhorias, estruturando soluções comunicacionais e pedagógicas que aumentem engajamento, motivação e satisfação dos estudantes.

Dessa forma, a adoção do DCU não apenas fortalece a eficiência e a usabilidade dos serviços oferecidos, mas também promove equidade educacional e experiências mais significativas, alinhadas aos princípios de design inclusivo e centrado no aprendizado.

A relevância da pesquisa pode ser justificada por duas dimensões complementares:

- Acadêmica: contribui para o avanço do campo do Design aplicado à gestão e à experiência educacional, reforçando a importância do DCU em ambientes educacionais multilíngues. Este estudo amplia o entendimento sobre como o Design pode aprimorar a aprendizagem em contextos complexos e diversos, oferecendo subsídios teóricos para a integração de práticas centradas no usuário em instituições de ensino de idiomas.
- Prática: oferece recomendações concretas para a melhoria integrada da gestão educacional e da experiência dos usuários no CEL, com potencial de servir como modelo para outros centros de idiomas em contextos semelhantes. Ao focar em soluções centradas no usuário, a pesquisa busca promover a eficiência de processos educacionais e administrativos e facilitar a adaptação a novos cenários pedagógicos, incluindo modalidades híbridas e uso de tecnologias digitais diversificadas.

Dessa forma, ao articular teoria e prática, esta pesquisa evidencia não apenas a importância do DCU para a compreensão da experiência educacional, mas também sua capacidade de transformar a gestão da comunicação organizacional e

aprimorar a vivência acadêmica dos estudantes, fornecendo um modelo replicável para contextos semelhantes.

1.5. Objetivos

Esta pesquisa propõe um protocolo de gestão da comunicação organizacional para o Projeto CEL (UFAM) baseado em princípios do Design Centrado no Usuário para o aprimoramento da experiência e do engajamento de seu público.

1.5.1. Geral:

Propor um protocolo de gestão da comunicação organizacional para o Projeto CEL da UFAM, fundamentado nos princípios do Design Centrado no Usuário.

1.5.2. Específicos

- Diagnosticar as práticas atuais de gestão da comunicação organizacional do Projeto CEL, identificando desafios, pontos de contato críticos e as necessidades e expectativas dos estudantes do curso de Inglês Geral.
- Propor estratégias de comunicação multicanal para o Projeto CEL, fundamentadas nos princípios e métodos do Design Centrado no Usuário.
- Sistematizar diretrizes e recomendações em um protocolo de comunicação organizacional orientado à melhoria da jornada e da interação dos estudantes com os canais institucionais do projeto.

1.6. Metodologia

De acordo com Gil (2019, p.26), “a classificação de uma pesquisa permite ao pesquisador situar seu trabalho em um quadro de referência mais amplo”. Nesse sentido, destaca-se que, esta pesquisa se enquadra nas seguintes categorias:

● **Natureza:** trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que busca produzir conhecimento orientado à solução de um problema específico identificado no contexto organizacional do Projeto CEL da Universidade Federal do Amazonas. Diferentemente da pesquisa básica, que se volta predominantemente à ampliação do conhecimento teórico, a pesquisa aplicada tem como finalidade gerar conhecimentos que possam ser utilizados na resolução de problemas concretos e no aprimoramento de práticas institucionais. Conforme destacam Fleury e Werlang

(2017), esse tipo de investigação está diretamente associado à produção de soluções e ao desenvolvimento de instrumentos capazes de qualificar processos organizacionais e apoiar a tomada de decisão em contextos reais.

● **Abordagem do problema:** a pesquisa caracteriza-se predominantemente como qualitativa, uma vez que busca compreender em profundidade as percepções, experiências e práticas comunicacionais dos estudantes que interagem com o Projeto CEL. A abordagem qualitativa mostra-se adequada para investigações que envolvem fenômenos sociais e organizacionais complexos, nos quais se pretende interpretar significados, compreender comportamentos e analisar processos de interação em seus contextos naturais. Conforme destacam Creswell e Plano Clark (2013), pesquisas qualitativas privilegiam a exploração detalhada das perspectivas dos participantes, permitindo compreender como os indivíduos percebem e interpretam suas experiências em determinados contextos sociais ou institucionais.

No contexto desta investigação, a abordagem qualitativa possibilita analisar de maneira aprofundada a gestão da comunicação organizacional do Projeto CEL, especialmente no que se refere aos fluxos informacionais, aos canais institucionais utilizados e às formas de interação estabelecidas entre o projeto e os estudantes matriculados no curso de Inglês Geral. Essa perspectiva permite identificar necessidades comunicacionais, dificuldades de acesso à informação e pontos de contato críticos ao longo da jornada dos usuários no relacionamento com o projeto.

Adicionalmente, a abordagem qualitativa aproxima-se de procedimentos investigativos utilizados em pesquisas orientadas à experiência do usuário, nas quais se busca compreender as necessidades, expectativas e experiências dos usuários como base para o desenvolvimento de soluções mais eficazes. Nesse sentido, conforme argumenta Norman (2006), o Design Centrado no Usuário pressupõe a compreensão aprofundada do contexto de uso e das experiências dos usuários como etapa fundamental para a concepção de sistemas e serviços mais adequados às suas necessidades.

Além disso, a pesquisa incorpora elementos quantitativos de caráter complementar, particularmente na análise dos dados provenientes de formulários estruturados contendo questões fechadas. Esses dados permitem identificar padrões, frequências e tendências relacionadas às percepções dos estudantes sobre os canais e práticas comunicacionais do projeto. Dessa forma, embora a interpretação dos resultados seja orientada predominantemente por uma perspectiva qualitativa, o uso de dados quantitativos contribui para ampliar a compreensão do fenômeno investigado e oferecer suporte empírico às análises realizadas.

Assim, a investigação configura-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa com apoio de dados quantitativos, estratégia que permite articular interpretação aprofundada das experiências dos usuários com evidências empíricas

provenientes de dados estruturados, fortalecendo a consistência analítica do estudo e subsidiando a proposição de diretrizes para a comunicação organizacional do Projeto CEL.

● **Objetivos:** a pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e propositiva, uma vez que envolve etapas de compreensão do fenômeno investigado, caracterização do contexto organizacional e desenvolvimento de uma proposta de intervenção fundamentada teoricamente.

Inicialmente, o estudo assume caráter exploratório, pois busca ampliar a compreensão acerca da gestão da comunicação organizacional no contexto do Projeto CEL da UFAM, possibilitando maior familiaridade com o problema investigado e com as dinâmicas comunicacionais estabelecidas entre o projeto e seus usuários. Segundo Gil (2019), pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior compreensão do problema, permitindo identificar variáveis relevantes, delimitar conceitos e reconhecer aspectos ainda pouco investigados em determinado campo de estudo. Nesse sentido, a etapa exploratória desta pesquisa concentra-se na identificação de desafios comunicacionais, lacunas informacionais e pontos de contato existentes entre o projeto e os estudantes matriculados no curso de Inglês Geral.

A pesquisa também apresenta caráter descritivo, na medida em que busca identificar, registrar e analisar características relacionadas ao público atendido, aos fluxos informacionais e às práticas de comunicação atualmente utilizadas pelo Projeto CEL. Conforme destacam Lakatos e Marconi (2017), pesquisas descritivas têm como finalidade observar, registrar e sistematizar fenômenos ou relações existentes em determinado contexto, sem a interferência direta do pesquisador. Nesse sentido, a dimensão descritiva deste estudo permite mapear a jornada comunicacional dos estudantes, identificar pontos de contato críticos e compreender como os diferentes canais institucionais são utilizados no relacionamento entre o Projeto CEL e seu público.

Além disso, o estudo assume caráter propositivo, pois não se limita à análise e descrição da realidade investigada, mas busca desenvolver uma contribuição aplicada ao contexto organizacional analisado. A partir dos resultados obtidos nas etapas exploratória e descritiva, foi elaborado um protocolo de diretrizes para a gestão da comunicação organizacional do Projeto CEL, estruturado com base nos princípios do Design Centrado no Usuário. Conforme argumenta Norman (2006), o Design Centrado no Usuário consiste em uma abordagem projetual que coloca as necessidades, expectativas e experiências dos usuários no centro do processo de concepção de soluções. De modo complementar, Garrett (2011) destaca que a experiência do usuário emerge da articulação entre estrutura da informação, interação e estratégias de comunicação, o que torna fundamental compreender a

jornada do usuário e os pontos de contato que configuram sua relação com determinado serviço.

● Procedimentos técnicos: A pesquisa combina diferentes procedimentos: a) análise documental, voltada ao exame de materiais comunicacionais do Projeto (site institucional e *Instagram*); b) coleta de dados, por meio de formulário eletrônico aplicado aos estudantes; e c) elaboração de Protocolo.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com apoio quantitativo, de caráter exploratório, descritivo e propositivo, utilizando como procedimentos técnicos a análise documental, levantamento por questionário, estudo de caso e pesquisa metodológica, como pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 - Classificações da Pesquisa

METODOLOGIA CIENTÍFICA	
CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA, SEGUNDO GIL (2019)	
Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa com Apoio Quantitativo
Objetivos	Exploratória, Descritiva e Proposital
Procedimentos Técnicos	Análise documental, Coleta de dados e Elaboração de Protocolo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, foram utilizadas duas estratégias principais: a análise documental dos canais institucionais do Projeto CEL - site e perfil no *Instagram* - e a aplicação de um formulário eletrônico junto aos estudantes do curso Inglês Geral. Esses procedimentos permitiram compreender tanto a perspectiva institucional, expressa nos materiais oficiais de comunicação, quanto a percepção dos usuários, revelada pelas respostas obtidas no formulário.

A análise documental foi conduzida de forma sistemática e interpretativa (Bardin, 2016; Cellard, 2008), com o objetivo de identificar indícios de presença, ausência ou potencial de aprimoramento dos princípios do DCU nesses materiais. Esta etapa foi dividida em três fases: a) levantamento e seleção dos materiais de

comunicação; b) definição do referencial analítico; e c) análise documental orientada pelos princípios do DCU.

Durante a primeira fase, foram analisadas 23 publicações realizadas entre janeiro e junho de 2025 no *Instagram* do Centro, além das abas disponíveis no Site Institucional. Vale ressaltar que, apesar de o Projeto contar com uma página no *Facebook*, suas publicações eram menos recentes do que na outra rede social. A seleção dos materiais considerou sua representatividade e a diversidade de formatos e canais, visando garantir uma amostra que refletisse a experiência comunicacional típica do usuário.

Além da busca realizada nas redes sociais, nos meses de abril, maio e junho de 2025, foram realizadas visitas aos prédios da Universidade, a fim de localizar materiais promocionais impressos, como folders e cartazes. Contudo, tais materiais não foram encontrados, restringindo a análise aos conteúdos digitais.

Quanto ao referencial analítico, com base na literatura especializada (Norman, 2006; ABNT, 2011), foram definidos como princípios norteadores da análise os seguintes aspectos, operacionalizados como categorias analíticas para orientar a interpretação dos conteúdos:

- a) Empatia: compreensão e consideração das necessidades, emoções e expectativas do usuário;
- b) Clareza e simplicidade: uso de linguagem acessível, objetiva e livre de ambiguidades;
- c) Consistência e coerência: uniformidade na identidade visual e nas mensagens transmitidas;
- d) Feedback e orientação: fornecimento de respostas claras e suporte durante a interação;
- e) Acessibilidade: adequação a diferentes perfis de usuários, incluindo aspectos relacionados à inclusão;
- f) Proatividade e antecipação: capacidade de prever necessidades e fornecer informações de forma antecipada;
- g) Co-criação e participação: estímulo ao envolvimento ativo dos usuários nos processos comunicacionais.

Depois de selecionar o material e definir as categorias analíticas, o exame dos itens foi realizado a partir das seguintes questões norteadoras:

- a) Em que medida o material expressa ou incorpora cada um dos princípios definidos?

b) Quais elementos comunicacionais contribuem para a promoção de um atendimento mais humanizado?

c) Quais lacunas ou oportunidades de aprimoramento podem ser identificadas?

A escolha pela análise documental justifica-se pela sua adequação à investigação de práticas comunicacionais institucionais a partir de registros já existentes, possibilitando um exame aprofundado de aspectos formais e simbólicos (Cellard, 2008). Além disso, a utilização do referencial do DCU como lente interpretativa configura uma inovação metodológica, ao articular a análise de materiais de comunicação com critérios provenientes do campo do Design e da Experiência do Usuário.

Após a análise documental, foi realizada a aplicação de um formulário eletrônico, elaborado na plataforma *Google Forms* (Apêndice A), recurso que possibilita ampla acessibilidade, praticidade na distribuição e facilidade de sistematização de respostas. O formulário contemplou questões abertas e fechadas, equilibrando a obtenção de informações objetivas, passíveis de quantificação, com a coleta de relatos mais detalhados e subjetivos.

Dentre os usuários² do Centro, elegeu-se como público-alvo os estudantes do Projeto CEL, visto que são eles os que mais interagem com a instituição por meio das mídias digitais investigadas. O formulário foi disponibilizado aos estudantes de quatro turmas do curso Inglês Geral do Projeto CEL que acontece de forma on-line, às terças e quintas à noite, contando com o apoio dos professores das turmas e da Coordenação do Projeto para a divulgação do estudo e sensibilização quanto à importância da participação dos estudantes.

O formulário, dividido em quatro blocos (Perfil Demográfico e Acadêmico, Experiência com o Curso on-line e Plataformas, Interação com a Gestão e Comunicação, e Sugestões e Expectativas) foi respondido voluntariamente por 25 estudantes.

As questões fechadas foram analisadas por meio de procedimentos estatísticos descritivos, possibilitando a quantificação das respostas e a identificação de frequências, percentuais e tendências gerais no comportamento dos

² No âmbito do Design Centrado no Usuário, o conceito de “usuário” abrange todos os indivíduos que interagem, direta ou indiretamente, com um sistema, produto ou serviço. De acordo com a norma ISO 9241-210 (2010), o Design Centrado no Humano considera as necessidades, características e contextos de uso dos diferentes atores envolvidos na interação com determinado sistema. Assim, no contexto do Projeto CEL, além dos estudantes, que constituem o foco desta investigação, também podem ser considerados usuários os professores, coordenadores e demais colaboradores que participam das atividades e dos fluxos comunicacionais do Centro. Todavia, para fins de delimitação analítica, esta pesquisa concentra-se na experiência dos estudantes, por serem os principais destinatários das práticas de comunicação institucional investigadas.

participantes. Por sua vez, as questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo conforme proposta por Bardin (2011), que consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

O processo envolveu três etapas fundamentais: pré-análise, na qual foi feita a leitura flutuante das respostas e a organização do material; exploração do material, em que se realizou a categorização das respostas de acordo com unidades de significado; e tratamento dos resultados e interpretação, etapa em que se buscaram padrões, inferências e relações relevantes para o alcance dos objetivos da pesquisa. Essa estratégia metodológica permitiu compreender de forma mais aprofundada as percepções dos participantes, articulando a dimensão qualitativa à quantitativa da investigação.

A fim de articular coletados junto aos estudantes e informações levantadas na análise documental dos canais institucionais, foi construída a jornada do usuário, uma representação visual das interações dos usuários com o Centro, permitindo mapear os momentos de contato e identificar pontos críticos de experiência.

O processo de elaboração seguiu as orientações de Kalbach (2016), que enfatiza a importância de reunir dados qualitativos e quantitativos para a construção de mapas de jornada consistentes. Assim, os resultados do formulário eletrônico foram cruzados com a análise das interações nas redes sociais no *Instagram* e no site, compondo uma visão integrada sobre o percurso comunicacional dos usuários. Essa estratégia metodológica buscou garantir maior rigor e aderência aos princípios do DCU, conforme defendem Garrett (2011) e Moritz (2005), ao alinhar as características do público às práticas de comunicação organizacional.

A estrutura final da jornada foi organizada em etapas que representam a experiência dos estudantes desde a descoberta do curso até o pós-uso, contemplando: descoberta e interesse, matrícula e acolhimento, primeiras interações, vivência no curso, comunicação com a coordenação e setores, engajamento e comunidade, pós-uso e continuidade. Para cada etapa, foram descritas as percepções dos usuários, canais utilizados, as fragilidades e oportunidades de melhoria. Esse mapeamento, como destacam Rosenfeld, Morville e Arango (2005), possibilita identificar incoerências e propor ajustes que promovam maior clareza, consistência e empatia na comunicação.

Dessa forma, a jornada do usuário não foi apenas uma ferramenta ilustrativa, mas constituiu-se em um instrumento metodológico para diagnosticar a comunicação atual do Projeto CEL e fundamentar a proposição de estratégias multicanais. Ao representar visualmente a experiência, conforme propõem Stickdorn e Schneider (2011), foi possível traduzir os achados da pesquisa em um material aplicável ao design de protocolos, conectando teoria e prática no processo de melhoria da comunicação organizacional.

Capítulo 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Contexto Educacional e as Novas Formas de Ensinar

As transformações tecnológicas e sociais das últimas décadas impactaram profundamente a educação, que deixou de estar restrita a ambientes físicos e presenciais para se expandir em múltiplas modalidades de ensino. Os ensinamentos híbrido, remoto e *on-line* passaram a configurar bem como alternativas emergenciais, mas novas formas de estruturar processos de aprendizagem em diferentes níveis educacionais. Nesse cenário, evidencia-se a necessidade de metodologias inovadoras, flexíveis e centradas nos estudantes, em consonância com o Design Centrado no Usuário, que privilegia a experiência, a usabilidade e a acessibilidade nos processos de interação.

Segundo Silva, Demuner e Andrade Filho (2024, p.27), “o ensino híbrido busca integrar o melhor dos dois mundos: o espaço físico da sala de aula e o ambiente digital, articulando estratégias que potencializem a aprendizagem”. Essa integração, mais do que uma combinação de espaços, requer planejamento pedagógico intencional, capaz de garantir clareza nos objetivos, acessibilidade nos recursos e coerência nas metodologias. Essa perspectiva dialoga diretamente com o DCU, uma vez que ambos propõem que a experiência do usuário - ou do estudante, nesse caso - esteja no centro da concepção e da avaliação dos processos.

No mesmo sentido, Silva et al. (2025, p.42) afirmam que “a educação híbrida exige um redesenho pedagógico, em que as tecnologias digitais deixam de ser meros acessórios e passam a constituir o próprio ambiente de aprendizagem”. Tal redesenho implica considerar o percurso de aprendizagem como uma jornada, na qual se reconhecem expectativas, dificuldades e necessidades singulares. Ao planejar ambientes educacionais, é necessário compreender a diversidade de perfis estudantis e projetar experiências que respondam a essa pluralidade.

As modalidades de ensino remoto e *on-line* também trouxeram desafios e oportunidades, como observam Machado et al. (2025, p.19): “o ensino remoto e *on-line* trouxeram novos desafios para a educação, mas também abriram oportunidades de inclusão e flexibilidade”. A oportunidade de ampliar o acesso e flexibilizar trajetórias formativas exige, entretanto, que os ambientes digitais sejam concebidos de modo acessível, responsivo e intuitivo, evitando barreiras à participação.

Moran (2015, p.22) acrescenta que “as metodologias ativas e a integração de tecnologias digitais favorecem aprendizagens mais profundas e significativas”. Em publicações recentes, o autor reforça que a inovação pedagógica deve apoiar-se no diálogo e na personalização das experiências educativas, de modo a transformar o estudante em protagonista do processo.

Dessa forma, o contexto educacional contemporâneo exige mais do que a adoção de tecnologias: demanda sua integração consciente, planejada e centrada nos estudantes. A articulação entre ensino híbrido, remoto e *on-line* com os princípios do DCU pode possibilitar a construção de ambientes de aprendizagem mais inclusivos, empáticos e participativos. Nessa perspectiva, acredita-se que a incorporação de ferramentas digitais orientada pela experiência do estudante pode promover práticas educacionais que sejam ao mesmo tempo eficazes e humanizadas.

2.2 Design Centrado no Usuário (DCU)

O Design Centrado no Usuário (DCU) consolidou-se como uma abordagem essencial no campo do Design, destacando-se por colocar o ser humano no centro do processo de criação. O termo começou a ser usado na década de 1980 por Donald Norman e seus colegas no *Laboratory of Applied Cognition* da Universidade da Califórnia, em San Diego, Estados Unidos.

Para Norman (2018, p.9), “o Design deve começar com a compreensão das pessoas para quem está sendo feito”, ou seja, a prioridade não deve estar apenas na eficiência técnica, mas na experiência vivida pelos usuários. Da década de sua origem até os dias atuais, a compreensão sobre o DCU evoluiu de tal forma que seu enfoque deixou de estar limitado a interfaces digitais para dar lugar a um paradigma mais abrangente, aplicável a serviços, produtos e processos organizacionais.

Tal evolução está associada à ampliação de suas práticas e princípios. Mais do que atender solicitações explícitas, o DCU busca compreender motivações, barreiras e expectativas que muitas vezes nem chegam a ser verbalizadas pelos indivíduos. Nesse sentido, Garrett (2011, p.32) afirma que “Design Centrado no Usuário não se refere apenas ao que os usuários dizem que querem, mas ao que realmente precisam para alcançar seus objetivos”.

A incorporação da Experiência do Usuário (UX) amplia ainda mais o escopo do DCU, ao incluir todos os pontos de contato que interferem na percepção do indivíduo em relação a um serviço ou instituição. Conforme Morville e Rosenfeld (2006, p.28), “a experiência comunicacional não se limita à mensagem transmitida, mas envolve também a forma como ela é apresentada, acessada e compreendida pelo público”.

Norman (2018, p.231) acrescenta que “quando o design falha, não é culpa das pessoas, mas do design que não se adaptou às suas necessidades”. Assim, torna-se evidente que a gestão da comunicação organizacional deve se alinhar às diretrizes do DCU, a fim de construir experiências mais claras, inclusivas e participativas.

Os princípios do DCU foram estabelecidos inicialmente pela *International Organization for Standardization (ISO 9241-210:2010)*, que sistematizou diretrizes voltadas ao desenvolvimento de sistemas iterativos mais eficazes e humanizados. Segundo a norma, “o projeto centrado no ser humano é caracterizado por uma compreensão explícita dos usuários, tarefas e ambientes” (ABNT, 2011, p.4).

A norma também destaca como princípios fundamentais: a participação ativa dos usuários no processo, a iteração³ contínua das soluções e a orientação a partir da experiência real das pessoas. Esses princípios passaram a ser amplamente reconhecidos e utilizados em diversas áreas, como o design de serviços, a comunicação organizacional e a gestão de experiências digitais.

Autores brasileiros também contribuíram para difundir esses princípios. Cybis, Betiol e Faust (2015, p.39) reforçam que “o DCU está fundamentado na busca pela empatia, na clareza da informação e na adequação do produto ou serviço ao contexto do uso”. Ou seja, mais do que atender a requisitos técnicos, trata-se de projetar experiências que sejam compreensíveis, consistentes e acessíveis, em consonância com as reais condições dos usuários.

A compreensão dos princípios do DCU evidencia a importância de considerar as necessidades, expectativas e contextos reais das pessoas na construção de soluções mais eficazes. No entanto, para que tais princípios sejam aplicados de forma concreta, torna-se necessário o uso de

³ Iteração consiste no processo de aprimoramento contínuo (Awari, 2023).

instrumentos metodológicos capazes de traduzir a experiência dos usuários em representações claras e acionáveis.

Entre as ferramentas metodológicas que possibilitam compreender e representar as experiências vividas pelos usuários, destacam-se: a) personas, que sintetizam perfis típicos de usuários; b) cenários de uso, que descrevem situações reais de interação; c) mapas de empatia, que organizam percepções emocionais e racionais dos indivíduos; e d) jornada do usuário, que representa visualmente a trajetória de interações em múltiplos pontos de contato (Cybis; Betiol; Faust, 2015).

Nesse sentido, a jornada do usuário se apresenta como uma ferramenta prática do DCU, pois possibilita mapear as interações ao longo do tempo e em diferentes pontos de contato, oferecendo subsídios para diagnosticar fragilidades e propor melhorias na comunicação organizacional.

2.3 Jornada do Usuário

A jornada do usuário consiste em um recurso que mapeia experiências, pontos de contato e emoções (Hormess; Lawrence; Schneider, 2018), o que pode auxiliar as organizações na identificação de oportunidades de melhoria e na proposição de estratégias de comunicação mais assertivas. Ao trazer esse olhar processual, a jornada oferece subsídios para alinhar expectativas institucionais e necessidades reais dos usuários.

Diferentes abordagens conceituais destacam a importância de olhar para a jornada como um processo dinâmico, que integra aspectos objetivos e subjetivos da experiência. Para Damasio e Pereira (2018, p.112), “a jornada evidencia a lógica da experiência sob a ótica do usuário, possibilitando que a organização alinhe suas estratégias a essas percepções”. Assim, a jornada não se limita a mapear processos, mas propõe um reposicionamento centrado na vivência dos indivíduos.

Nesta pesquisa, a utilização da jornada do usuário visa sistematizar os dados obtidos por meio de formulários eletrônicos e da análise documental dos canais digitais do Projeto CEL. Esse recurso permitirá visualizar de forma clara os momentos críticos da experiência comunicacional dos estudantes, destacando tanto os fluxos de interação quanto sentimentos como acolhimento, frustração ou satisfação.

A ideia de mapear a experiência de clientes e usuários surgiu no campo do Design de Serviços e da UX. Moritz (2005, p.50) explica que “o Design de Serviços baseia-se na compreensão profunda das interações do cliente, mapeando processos e pontos de contato”. Esse mapeamento evoluiu até consolidar-se na forma de journey maps, hoje amplamente aplicados em diferentes setores.

Stickdorn et al. (2018, p.49) reforçam que “mapas de jornada ajudam a enxergar a experiência como um todo, permitindo identificar momentos-chave, gargalos e oportunidades de inovação”. Assim, a ferramenta além de descrever um percurso, possibilita igualmente gerar insights práticos para o redesenho de serviços e processos comunicacionais.

Uma das características centrais da jornada do usuário é a sua capacidade de organizar a experiência em etapas sequenciais. Segundo Rosenbaum, Chipman e McClure (2017, p.63), “as jornadas representam o caminho que o usuário percorre, do primeiro contato até o pós-uso, revelando necessidades, motivações e dificuldades em cada fase”.

As etapas da jornada do usuário variam conforme o contexto de aplicação, mas podem incluir, por exemplo, descoberta, consideração, interação, uso/consumo e pós-uso. Conforme

apontam Silveira e Battistella (2015, p.98), “em cada etapa, o usuário estabelece expectativas específicas, que precisam ser compreendidas e atendidas de modo consistente”. Os pontos de contato críticos se referem às interações em que há maior impacto na percepção da experiência, seja por fortalecer o vínculo do usuário com a organização ou por gerar frustrações.

Visualmente, as jornadas costumam ser apresentadas em forma de diagramas ou tabelas que associam etapas, pontos de contato, sentimentos e oportunidades. Stickdorn et al. (2018, p.51) destacam que “a força do mapa de jornada está na sua capacidade de comunicar de forma simples experiências complexas, servindo tanto para análise quanto para alinhamento entre equipes”.

Essa clareza visual é especialmente relevante nesta pesquisa, pois permite traduzir em um instrumento gráfico as dificuldades comunicacionais relatadas pelos estudantes, como falhas de empatia de feedback identificadas nos canais institucionais.

No contexto organizacional, a jornada do usuário se mostra estratégica para identificar lacunas de comunicação e propor soluções centradas nas pessoas. Segundo Patrício e Fisk (2013, p.422), “mapas de jornada são poderosos instrumentos para integrar perspectivas organizacionais e de usuários, promovendo a inovação em serviços”. Isso significa que, ao adotar esse recurso, as instituições conseguem alinhar suas práticas a uma lógica mais humanizada, responsiva e eficaz. No campo da comunicação, a jornada do usuário contribui para avaliar não apenas a clareza da mensagem, mas também os canais e os modos como ela é recebida e interpretada.

Aplicado ao Projeto CEL, o mapeamento permitiu compreender como os estudantes vivenciam os canais institucionais, do primeiro acesso ao site à interação com o *Instagram* e os contatos de atendimento. Assim, foi possível identificar pontos críticos e propor diretrizes que melhorem a experiência comunicacional e fortaleçam o engajamento.

2.4 Comunicação Organizacional e Experiência do Usuário

A comunicação organizacional pode ser entendida como o conjunto de processos que possibilitam a interação entre uma instituição e seus públicos, articulando fluxos informacionais, relacionais e estratégicos. Segundo Kunsch (2003, p.149), “a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pelas organizações, tanto internas como externas, e é fundamental para a construção de sua identidade e imagem”. Essa visão evidencia que a comunicação não é apenas um recurso instrumental, mas um elemento constitutivo da experiência do usuário em qualquer contexto institucional.

Nos últimos anos, o diálogo entre comunicação organizacional e experiência do usuário tem se intensificado, sobretudo a partir da incorporação de metodologias do Design. Para Baldissera (2009, p.142), “a comunicação organizacional é um espaço de significação, em que se produzem sentidos que impactam a forma como os sujeitos percebem e se relacionam com a organização”. Essa perspectiva aproxima-se das premissas do DCU, uma vez que ambas reconhecem o papel ativo do indivíduo como co-construtor da experiência comunicacional.

Quando aplicada ao contexto educacional, a comunicação organizacional assume papel determinante para o engajamento dos estudantes. De acordo com Marchiori (2010, p.23), “a comunicação, quando compreendida como processo relacional, contribui para fortalecer vínculos e favorecer a participação dos públicos”. No caso do CEL, a forma como os canais são estruturados - site, redes sociais, atendimentos presenciais e mensagens eletrônicas - afeta diretamente a percepção dos estudantes sobre a qualidade do serviço prestado.

Ao se considerar a experiência do usuário, a comunicação organizacional precisa ser planejada de forma integrada e multicanal, garantindo consistência e acessibilidade. Nesse sentido, Kunsch (2003, p.151) afirma que “as organizações devem estruturar sistemas de comunicação coerentes, capazes de atender às demandas de públicos cada vez mais exigentes e participativos”.

A comunicação integrada parte da compreensão de que diferentes modalidades comunicacionais (institucional, mercadológica, interna e administrativa) precisam atuar de maneira articulada, reforçando a identidade da organização. Conforme Kunsch (2003, p.171), “a comunicação integrada busca unificar o discurso organizacional, fortalecendo a coerência e a clareza da mensagem transmitida”.

Logo, a ausência de integração entre os canais pode resultar em inconsistências de linguagem, falhas de atualização e baixa empatia, comprometendo a experiência do usuário. Isso reforça a necessidade de adotar diretrizes claras de comunicação integrada, capazes de alinhar tanto a comunicação formal quanto os elementos de proximidade relacional.

Em contextos organizacionais, a experiência do usuário é diretamente impactada pela forma como a comunicação se distribui entre diferentes canais. Marchiori (2010, p.45) destaca que “os públicos organizacionais demandam uma comunicação fluida, que se adapte a múltiplas plataformas e considere as especificidades de cada meio”.

No campo educacional, a comunicação organizacional precisa ser compreendida como parte da experiência de aprendizagem e de engajamento institucional. Baldissera (2009, p.150) enfatiza que “a comunicação cria condições para que os sujeitos se reconheçam como parte de um processo coletivo, fortalecendo vínculos de pertencimento”. Isso significa que a comunicação não deve tão somente transmitir informações, como também favorecer acolhimento, proximidade e participação ativa.

Dessa forma, a comunicação organizacional, ao ser compreendida em articulação com a experiência do usuário, evidencia a necessidade de estratégias que ultrapassem o caráter meramente informativo, assumindo um papel relacional, empático e integrador. No entanto, em um cenário em que os estudantes estão cada vez mais conectados e utilizam múltiplos dispositivos e plataformas digitais, torna-se imprescindível refletir sobre como a comunicação se adapta a esse novo ecossistema. Essa transição nos conduz à discussão sobre a comunicação digital e as estratégias interativas, tema do próximo tópico, que possibilita aprofundar os desafios e oportunidades do Projeto CEL no ambiente on-line.

2.5 Canais Digitais e Interação com Usuários

O avanço das tecnologias digitais e a crescente centralidade das redes sociais no cotidiano transformaram profundamente a forma como as organizações se comunicam com seus públicos. Como destaca Primo (2019, p. 47), “a comunicação digital não pode ser compreendida apenas como extensão da comunicação tradicional, mas como um fenômeno que instaura novas dinâmicas de interação e participação”.

Com a ampliação da participação dos usuários, eles passam a ser não só receptores, mas também produtores de conteúdo e co-criadores de significado, o que torna a comunicação fluida e em constante adaptação.

No contexto do CEL, essa perspectiva é particularmente relevante, visto que parte da relação com os estudantes ocorre por meio de canais digitais, como o site institucional e as redes sociais. Dessa forma, discutir estratégias interativas não apenas contribui para ampliar a acessibilidade e a clareza das informações, mas também fortalece o vínculo entre instituição e comunidade, aproximando a comunicação dos princípios de empatia, proatividade e co-criação, próprios do DCU.

Assim como no caso do Projeto CEL, muitas organizações utilizam o site institucional como o principal canal de comunicação formal com seu público. No entanto, quando não estruturados de acordo com critérios de usabilidade e acessibilidade, podem se tornar barreiras à experiência do usuário, como quando ele não consegue encontrar a informação desejada com facilidade (Nielsen, 2000).

No Brasil, a acessibilidade é regulamentada pelo Decreto nº 5.296/2004 (Anexo B), que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida. No Artigo 8º do Decreto, acessibilidade é definida como “condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida” (Brasil, 2004). Assim, entende-se que os sistemas virtuais de informação também devem ser acessíveis.

Já o Art. 47 § 2º estabelece que os sites acessíveis às pessoas portadoras de deficiência devem apresentar, nas respectivas páginas de entrada, o símbolo que representa a acessibilidade na internet⁴ (Figura 6).

Figura 6– Símbolo que Representa Acessibilidade em Libras



Fonte: Arquivo Nacional, disponível em: <https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/centrais-de-conteudo-old/icone-acessivel-em-libras-jpg/view>

Porém, estudos como o de Diniz e Medeiros (2018) mostram que muitos sites governamentais não cumprem integralmente tais requisitos, o que indica que precisam ser

⁴ O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Digitais, por meio do Governo Digital (<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/acessibilidade-e-usuario/acessibilidade-digital/recursos-de-acessibilidade>), disponibiliza uma série de informações e ferramentas relevantes para a acessibilidade digital, incluindo cartilhas, extensões para navegadores para avaliação da acessibilidade, ferramentas para análise de relação de contraste, leitores de tela, navegadores textuais, simulador para cegueira cromática e tradutores automáticos para Libras.

repensados para que não sejam apenas repositórios de informação, mas ambientes de experiência capazes de acolher diferentes perfis de usuários, garantir clareza de navegação e transmitir confiança.

Semelhante aos sites institucionais, as redes sociais têm sido cada vez mais utilizadas pelas organizações para comunicar-se com os usuários por meio de recursos como vídeos, enquetes, transmissão ao vivo e interações em tempo real. Contudo, se utilizados de forma excessivamente formal e unidirecional, tais recursos deixam de cumprir sua função relacional. Assim, mais do que garantir a acessibilidade por meio de legendas, audiodescrição e contrastes adequados, é necessário, tanto nos sites quanto nas redes sociais, adotar posturas de abertura ao diálogo e estímulo à criação.

Para Silveira e Battistela (2015, p.98), “a co-criação é uma prática que transforma usuários em parceiros ativos no desenvolvimento de soluções”, o que pode promover maior alinhamento entre expectativas e serviços. Dessa forma, entende-se que a comunicação digital precisa criar condições de pertencimento, estimular feedbacks e incorporar as vozes dos usuários aos processos de melhoria contínua. Para tanto, é necessário que as práticas de comunicação organizacional estejam organizadas a partir de diretrizes claras, que orientem sua implementação, monitoramento e avaliação.

Além disso, por se tratar de curso on-line, entende-se que o Projeto CEL, assim como várias instituições de ensino, utiliza plataformas digitais como mediadoras do processo ensino-aprendizagem. Conforme Moran (2015, p.19), “as tecnologias digitais potencializam a aprendizagem ao favorecer a interação, a autoria e a construção colaborativa do conhecimento”. Essa perspectiva, associada à necessidade de distanciamento social devido à pandemia de covid-19 entre 2020 e 2023 podem ter contribuído para o uso cada vez mais frequente de tais ferramentas.

Com isso, é comum a utilização de softwares e plataformas como o *Google Meet*, *Zoom*, *Microsoft Teams*, e ambientes virtuais de aprendizagem como *Moodle* para a promoção de aulas síncronas e assíncronas, criação de atividades e avaliações. De acordo com Veríssimo (2024), essa transformação no cenário educacional tem apontado para uma complementação ou até substituição dos métodos tradicionais por abordagens mais flexíveis e centradas no aluno.

Segundo Gomes Júnior, Silva e Paiva (2022), a utilização de plataformas e ferramentas digitais para o ensino de idiomas já vinha aumentando significativamente antes da pandemia, justamente devido à flexibilidade e à facilidade de acessibilidade. Em estudo realizado por estes autores registrou-se que os recursos mais utilizados pelos participantes (*Duolingo*, *Dicionários on-line*, *Ferramentas Google*, *Youtube*, *WhatsApp* e *Kahoot*) mais frequentemente acessados pelo computador do que por dispositivos móveis, o que, segundo eles, pode indicar questões relacionadas à ergonomia e à usabilidade.

Compreende-se que “não basta pensar nas funções das tecnologias; é preciso pensar na experiência do usuário” (Gomes Júnior; Silva; Paiva, 2022, p.14). Isso porque, a sensação de conforto na interação com o dispositivo utilizado pode gerar impactos positivos ou negativos no processo de aprendizagem.

Nesse sentido, conhecer a percepção dos usuários sobre a usabilidade dos recursos utilizados para o ensino se revela tão importante quanto a percepção sobre os demais aspectos relacionados à comunicação organizacional do Projeto CEL, na medida em que juntos, os processos administrativos e pedagógicos compõem a experiência educacional dos estudantes.

Capítulo 3

RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Das Análises à Criação da Jornada do Usuário

Considerando o referencial teórico apresentado e os objetivos desta pesquisa, a seguir, são apresentados os resultados da análise documental e da aplicação do formulário eletrônico. Além disso, nesse capítulo, são apresentadas as jornadas do usuário atual e as sugestões de melhorias, apontando para a elaboração do protocolo de comunicação organizacional do Projeto CEL.

3.1.1. A Análise Documental

A opção pela análise documental orientada pelos princípios do Design Centrado no Usuário (DCU) fundamenta-se tanto na literatura metodológica quanto na consolidação desses princípios como critérios de avaliação reconhecidos internacionalmente. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo documental permite identificar significados latentes e manifestos nos registros, revelando aspectos formais e simbólicos da comunicação institucional. Complementarmente, Cellard (2008) destaca a pertinência da análise documental em pesquisas qualitativas quando o objetivo é compreender práticas sociais a partir de materiais já produzidos pelas organizações.

Um exemplo dessa análise é o estudo realizado por Silva, Resende e Cunha (2021), quanto à comunicação organizacional e humanização em redes sociais, no qual foi realizada a análise de conteúdo do *Instagram* do Nubank. Em suma, os autores concluíram que as organizações que se comunicam sem medo de expor suas fragilidades e equívocos operacionais, relacionais, humanos e técnicos estão “pavimentando as vias da humanização e da reciprocidade nas redes sociais digitais” (Silva; Resende; Cunha, 2021, p.14).

Por se tratar de um estudo inserido na área do Design, optou-se por adotar critérios derivados do Design Centrado no Usuário, conforme proposto por Norman (2006) e estabelecido na norma internacional ISO 9241-210 (2019). Tais critérios foram organizados em categorias que refletem princípios do DCU considerados relevantes para a humanização da comunicação institucional: empatia, clareza e simplicidade, consistência e coerência, feedback e orientação, acessibilidade, proatividade e co-criação/participação. A escolha dessas categorias buscou articular os princípios amplamente reconhecidos na literatura de UX/DCU com a

especificidade do contexto do Projeto CEL, garantindo que a sistematização fosse metodologicamente consistente e adequada ao objeto de estudo⁵.

A partir dessas categorias, elaboraram-se questões norteadoras, derivadas da literatura, que orientaram a observação e análise dos materiais comunicacionais. Em seguida, foi construído um quadro-síntese de análise (QUADRO 1), no qual se registraram os indicadores observáveis correspondentes a cada categoria, considerando tanto o site institucional quanto o perfil do *Instagram* do Projeto CEL. O quadro organiza-se em três dimensões:

- Categorias de análise: princípios do DCU selecionados por sua relevância para a experiência do usuário e a humanização da comunicação;
- Questões norteadoras: perguntas derivadas do referencial teórico que guiaram a observação de cada categoria;

Indicadores observáveis: elementos concretos nos materiais que evidenciam a presença, ausência ou necessidade de aprimoramento de cada princípio.

Quadro 1 - Categorias, Questões Norteadoras e Indicadores de Análise

CATEGORIA (PRINCÍPIOS DO DCU)	QUESTÕES NORTEADORAS	INDICADORES OBSERVÁVEIS NOS MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO
EMPATIA	O material demonstra compreensão das necessidades, expectativas e emoções dos usuários?	Tom de voz inclusivo; exemplos que refletem a realidade do público; uso de imagens representativas; sensibilidade ao contexto local.
CLAREZA E SIMPLICIDADE	As mensagens são comunicadas de forma clara, objetiva e acessível?	Linguagem livre de jargões; frases curtas; boa correção gramatical; organização textual.
CONSISTÊNCIA E COERÊNCIA	Há uniformidade na identidade visual e no estilo comunicacional?	Uso padronizado de cores, tipografia e logotipos; coerência

⁵ Embora as categorias tenham sido organizadas especificamente para este estudo, elas derivam de diretrizes e heurísticas amplamente reconhecidas na literatura de UX e do Design Centrado no Usuário (Norman, 2006; ISO 9241-210, 2019). Dessa forma, a sistematização adotada configura-se como uma adaptação fundamentada e metodologicamente válida, adequada ao contexto do Projeto CEL e à análise da experiência comunicacional de seus usuários.

		entre diferentes canais; estabilidade no tom discursivo.
FEEDBACK E ORIENTAÇÃO	O material oferece suporte, respostas claras e orientação durante a interação?	Presença de canais de contato; tempo/responsividade nas respostas; clareza nas instruções e informações.
ACESSIBILIDADE	O material contempla diferentes perfis de usuários, inclusive com recursos de inclusão?	Presença de ferramentas de acessibilidade (ex.: VLIBRAS, texto alternativo em imagens); adequação de contrastes; adaptação para dispositivos móveis.
PROATIVIDADE E ANTECIPAÇÃO	O material prevê necessidades e fornece informações antecipadamente?	Disponibilidade de FAQ ⁶ , tutoriais, links úteis; informações atualizadas; destaques organizados em redes sociais.
CO-CRIAÇÃO E PARTICIPAÇÃO	Os usuários são convidados a interagir e colaborar com o projeto?	Chamadas para ação (CTAs ⁷); enquetes ou formulários de participação; espaço para comentários; publicações interativas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, a análise propriamente dita deu-se em três etapas: a) Leitura e exploração inicial dos materiais, mapeando as principais características estruturais e comunicacionais; b) Aplicação do quadro-síntese, registrando as respostas às questões orientadoras com base nas evidências empíricas, inclusive, fazendo a captura das telas correspondentes; c) Registros das observações, classificando cada categoria, seguindo os critérios apresentados no Quadro 2:

⁶ FAQ deriva da expressão em inglês “Frequently Asked Questions”, que significa Perguntas Frequentes.

⁷ CTA deriva da expressão em inglês “Call to Action”, que significa Chamada para Ação.

Quadro 2 – Critérios de Classificação da Presença das Categorias do DCU nos Materiais Analisados

CLASSIFICAÇÃO	APLICAÇÃO
Ausente	Quando não há qualquer evidência de que o princípio esteja considerado ou incorporado ao material.
Formalmente Presente	Quando o princípio aparece apenas de maneira normativa, superficial ou protocolar, sem se traduzir em práticas consistentes ou funcionais para o usuário.
Parcialmente Presente	Quando há evidências pontuais ou limitadas da incorporação do princípio, ainda que não sejam suficientes para atender plenamente às necessidades do usuário.
Potencialmente Presente	Quando o material sugere possibilidades de incorporação do princípio, mas de forma indireta ou incompleta, indicando espaço para desenvolvimento e aprimoramento.
Plenamente Presente	Quando o princípio é incorporado de forma clara, consistente e funcional, oferecendo efetivo suporte à experiência do usuário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.1.1. Análise do Site Institucional

A análise do site institucional do Projeto CEL (Figura 7) concentrou-se na página inicial e nas principais abas disponíveis, examinando sua estrutura, conteúdo e recursos sob a lente dos princípios do DCU.

O objetivo foi compreender em que medida esse canal digital, que constitui o principal ponto de acesso às informações oficiais do projeto, incorpora elementos voltados para a clareza, acessibilidade, empatia e interação com os usuários. Considerando a centralidade do site como ferramenta de comunicação organizacional, sua avaliação permitiu identificar não apenas os aspectos formais presentes, mas também lacunas e potenciais de aprimoramento relevantes para a promoção de uma experiência comunicacional mais humanizada.

Figura 7 – Página Inicial do Site Institucional do Projeto CEL



Fonte: <https://www.projetocef.ufam.edu.br/>. Acesso em setembro de 2025.

A seguir, são apresentadas as respostas às questões norteadoras e, por fim, dispõe-se uma síntese analítica:

Questão 1: Em que medida o material expressa ou incorpora cada um dos princípios definidos?

→ Empatia: Ausente. Não há indícios de elementos que transmitam acolhimento, consideração pelas necessidades emocionais ou experiências dos usuários. O tom e o conteúdo são predominantemente informativos e burocráticos.

Na página inicial (Figura 7), observa-se a ausência de um texto introdutório que contextualize a imagem de divulgação da oferta de cursos, o que reforça a falta de um convite mais humanizado à interação com o conteúdo.

→ Clareza e simplicidade: Parcialmente presente. A linguagem utilizada no site é simples e objetiva, favorecendo a compreensão inicial das informações. Contudo, a confiabilidade e a clareza são comprometidas pela presença de links desatualizados e pela falta de usabilidade adequada.

Figura 8– Página Inicial do Site Institucional do Projeto CEL.



Fonte: <https://www.projetocecel.ufam.edu.br/>.

Na Figura 8, por exemplo, observa-se que, embora a imagem de divulgação permita compreender que os cursos oferecidos estão vinculados ao Edital 002/2025 e que as inscrições ocorreriam entre 05 e 21 de fevereiro de 2025, o QR Code direcionava, em junho do mesmo ano, para um arquivo incorreto. É plausível supor que o mesmo problema tenha afetado usuários durante o período de inscrições, comprometendo o acesso à informação essencial. Além disso, a ausência de links clicáveis limita a navegação em dispositivos móveis, dificultando a experiência do

usuário e revelando fragilidades no alinhamento às boas práticas de comunicação digital orientada pelo usuário.

→ Consistência e coerência: Formalmente presente. A identidade visual segue o padrão governamental, o que confere consistência estética e institucional. Entretanto, a desatualização de conteúdos e links quebra a coerência informativa.

A Figura 9, por exemplo, ilustra a aba correspondente ao curso de Espanhol, que pode ser acessada tanto pelo menu lateral quanto pelo menu inferior. Apesar do título, em junho de 2025 a página apresentava informações referentes à seleção de bolsistas pedagógicos do segundo semestre de 2023. Além de não corresponder ao tema enunciado, o conteúdo encontrava-se desatualizado. Problema semelhante foi identificado em outras abas, como as referentes aos cursos de Inglês, Japonês, Libras, PLE, Português para Concursos, Português para Surdos e Produção de Texto em Língua Portuguesa, o que reforça a quebra de coerência entre a organização da navegação e a expectativa do usuário.

Figura 9- Resultado do Acesso à Aba Espanhol



Fonte: <https://www.projetocel.ufam.edu.br/menu-espanhol.html>.

Figura 10 – Resultado do Acesso à Aba Francês



Fonte: <https://www.projetocef.ufam.edu.br/menu-frances.html>.

Já na aba correspondente ao curso de Francês (Figura 10), nota-se outra mensagem, também desatualizada.

→ Feedback e orientação: Frágilmente presente. As possibilidades de comunicação oferecidas são limitadas ao canal Fala.Br (Figura 11), uma plataforma externa e genérica, que não proporciona retorno direto, específico ou ágil ao usuário, e a um número de telefone disponível apenas para chamadas convencionais, como ilustrado nas Figuras 12 e 13.

Figura 11 – Resultado do Acesso à Aba Ouvidoria



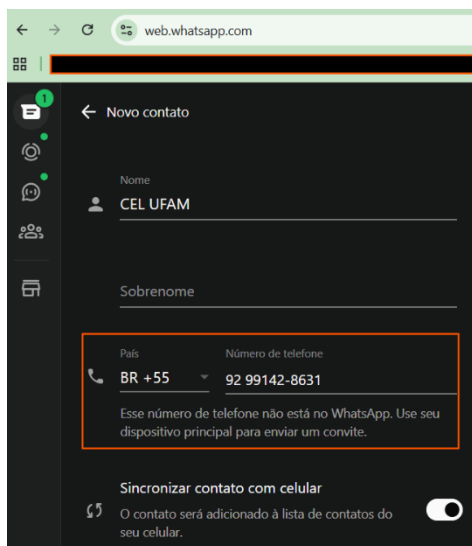
Fonte: <https://www.portalouvidoria.ufam.edu.br/>.

Figura 12 – Contatos Disponíveis na Aba Contatos e Endereço



Fonte: <https://www.projetocef.ufam.edu.br/contatos-e-endereco.html>.

Figura 13 – Tentativa de Uso do Contato no WhatsApp



Fonte: Captura de tela do *WhatsApp* do autor.

Não há orientações claras quanto a prazos de resposta, tampouco a oferta de canais alternativos, como endereço de e-mail institucional ou formulários próprios, o que fragiliza a experiência de atendimento e dificulta a construção de uma comunicação mais humanizada e eficiente.

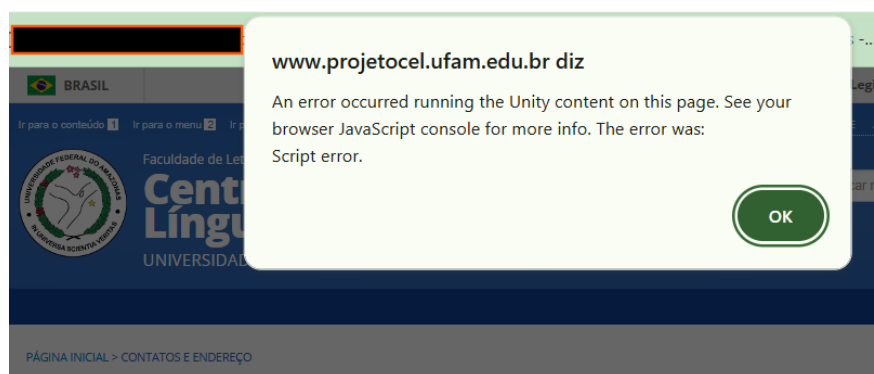
→ Acessibilidade: A disponibilização da ferramenta VLIBRAS representa um avanço positivo, pois indica preocupação institucional com a inclusão de pessoas com deficiência auditiva. No entanto, erros de script (Figuras 14 e 15) inviabilizam seu funcionamento adequado, restringindo o acesso efetivo a esse público e comprometendo a confiabilidade da iniciativa.

Figura 14 – Representação de que a Ferramenta VLIBRAS está Disponível



Fonte: <https://www.projetocef.ufam.edu.br/contatos-e-endereco.html>.

Figura 15– Mensagem de Erro na Utilização do VLIBRAS



Fonte: <https://www.projetocef.ufam.edu.br/contatos-e-endereco.html>.

→ Proatividade e antecipação: Ausente. O site não apresenta recursos capazes de antecipar dúvidas ou orientar o usuário de forma preventiva. Ferramentas usuais nesse sentido, como seções de FAQ, *chatbots*⁸ ou fluxos automatizados de navegação, não estão disponíveis, o que reforça uma comunicação reativa e centrada na instituição, em vez de orientada ao usuário.

→ Co-criação e participação: Ausente. Apesar de existir o campo para o registro de sugestões no Fala.Br, não foram identificados mecanismos outros mecanismos, próprios do Projeto CEL, que estimulem ou possibilitem a participação ativa dos usuários. Recursos como formulários de sugestão, enquetes ou espaços colaborativos estão ausentes, o que limita oportunidades de escuta e co-construção de melhorias na comunicação institucional.

⁸ Um *Chatbot* é um software capaz de interagir com os usuários e simular uma conversação humana.

b) Quais elementos comunicacionais contribuem para a promoção de um atendimento mais humanizado?

→ Elementos positivos identificados:

No site institucional, foram identificados dois aspectos que, ainda que limitados, podem ser considerados positivos. O primeiro refere-se ao uso de uma linguagem simples e objetiva, que facilita a compreensão das informações e reduz barreiras cognitivas, alinhando-se a um princípio básico da comunicação humanizada. O segundo diz respeito à disponibilização da ferramenta VLIBRAS, que, apesar de apresentar falhas técnicas que comprometem sua efetividade, demonstra uma preocupação inicial da instituição com a acessibilidade e a inclusão de diferentes perfis de usuários.

c) Quais lacunas ou oportunidades de aprimoramento podem ser identificadas?

→ Lacunas críticas:

- Ausência de empatia: não há elementos textuais, visuais ou interativos que transmitam acolhimento ou demonstrem consideração pelas necessidades emocionais dos usuários.
- Problemas de atualização: informações desatualizadas e links incorretos comprometem a confiabilidade do site e prejudicam a experiência do usuário.
- Falta de canais diretos de comunicação: a dependência exclusiva do Fala.Br e a indisponibilidade de contato via *WhatsApp* limitam a possibilidade de interações rápidas, personalizadas e humanizadas.
- Inoperância da ferramenta de acessibilidade: falhas técnicas na VLIBRAS impedem seu uso efetivo, restringindo o acesso de pessoas com deficiência auditiva e ferindo princípios fundamentais de inclusão.
- Ausência de espaços participativos: não há mecanismos que promovam co-criação, participação ou escuta ativa dos usuários.
- Falta de proatividade: não existem recursos informativos que antecipem dúvidas ou orientem o usuário de maneira preventiva e autônoma.

→ Oportunidades de aprimoramento:

- Criar canais de comunicação direta: como *chat* on-line, formulário de contato próprio ou integração com aplicativos de mensagens.
- Corrigir erros técnicos e atualizar conteúdos: promovendo maior confiabilidade e clareza na navegação.
- Fortalecer a acessibilidade: garantindo o pleno funcionamento de ferramentas como VLIBRAS e implementando outras boas práticas, como descrição de imagens.
- Introduzir elementos de empatia: como mensagens acolhedoras, imagens que humanizem o atendimento, e *storytelling* institucional.
- Estimular a participação dos usuários: com enquetes, caixas de sugestões e espaços colaborativos.
- Desenvolver recursos proativos: como FAQs, tutoriais ou orientações automatizadas.

Em síntese, o site institucional do Projeto CEL caracteriza-se por uma comunicação predominantemente informativa e objetiva, alinhada ao padrão visual do governo. No entanto, a análise revelou a ausência de empatia: o conteúdo é centrado na instituição, sem elementos que transmitam acolhimento ou demonstrem compreensão das necessidades emocionais dos usuários. Apesar da linguagem simples e direta, existem fragilidades significativas quanto à atualização e à coerência das informações; links quebrados, arquivos incorretos e conteúdos desatualizados comprometem a confiança, a usabilidade e a percepção de credibilidade do site.

Do ponto de vista da identidade visual, embora haja consistência com os padrões governamentais, o site não explora elementos próprios do Projeto CEL que poderiam humanizar a comunicação e aproximar a instituição do seu público. A interação com os usuários é limitada, restrita ao canal institucional Fala.Br e a um número de telefone que não oferece comunicação via *WhatsApp*, dificultando feedback imediato e orientações personalizadas.

No que se refere à acessibilidade, a presença da ferramenta VLIBRAS é positiva em termos de intenção institucional, mas seu funcionamento está comprometido devido a erros de script, restringindo o acesso de pessoas com deficiência auditiva. Além disso, não foram identificados recursos que expressem proatividade ou antecipação das demandas dos usuários, como seções de perguntas frequentes ou destaques informacionais. Por fim, o site carece de mecanismos de co-criação ou participação ativa, não oferecendo espaços para que os usuários contribuam, interajam ou influenciem o conteúdo disponibilizado.

Embora o site forneça informações de forma clara e objetiva, ele apresenta lacunas significativas em termos de humanização, acessibilidade, interatividade e proatividade, evidenciando oportunidades de aprimoramento para alinhar a comunicação institucional aos princípios do Design Centrado no Usuário.

3.1.1.2. A Análise do Instagram

A seguir, são apresentadas as respostas às perguntas relacionadas ao *Instagram*⁹ (Figura 16) e, por fim, dispõe-se uma síntese analítica:

Figura 16 – Perfil do Projeto CEL no Instagram



⁹ Outras imagens que fizeram parte da análise compõem o Anexo A.

Fonte: Captura de Tela do *Instagram*. Acesso em junho de 2025.

a) Em que medida o material expressa ou incorpora cada um dos princípios definidos?

→ Empatia: Parcialmente presente. As imagens e legendas (Figura 17) apresentam baixo apelo visual e não utilizam recursos que favoreçam a aproximação emocional com o usuário, como *emojis* ou linguagem mais acolhedora. O excesso de formalidade contribui para um distanciamento comunicacional, dificultando a criação de vínculos empáticos.

Figura 17 – Exemplo de Legenda Pouco Atrativa



Fonte: Perfil do Projeto CEL no *Instagram*.

→ Clareza e simplicidade: Parcialmente presente. Embora as postagens utilizem frases curtas, a clareza e a objetividade ficam comprometidas por falhas ortográficas e gramaticais, além de legendas incompletas que dificultam a compreensão das mensagens. Na Figura 18, por exemplo, observa-se uma legenda insuficiente para orientar adequadamente o usuário. Além disso, a imagem do post sugere que a inscrição deve ser realizada por meio do acesso ao QR Code, recurso que exige o uso de outro dispositivo, o que limita a usabilidade.

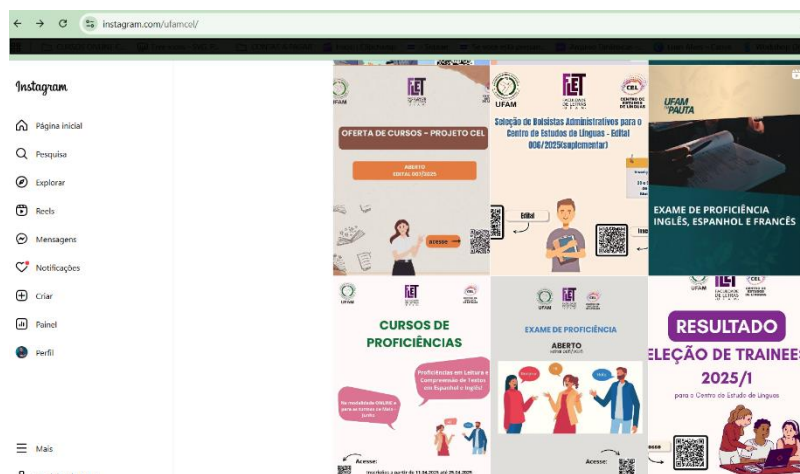
Figura 18 – Exemplo de Legenda Incompleta e Usabilidade Limitada



Fonte: Perfil do Projeto CEL no *Instagram*.

→ Consistência e coerência: Formalmente presente. As postagens mantêm aderência à identidade visual institucional (Figura 19), assegurando consistência estética e padronização comunicacional. Contudo, a coerência simbólica com a missão e os valores do projeto poderia ser fortalecida com o uso de imagens reais do Centro e de seus participantes, o que contribuiria para humanizar a comunicação e aproximar o público.

Figura 19 – Visão do Feed do Perfil do Projeto CEL



Fonte: Perfil do Projeto CEL no *Instagram*.

→ Feedback e orientação: Parcialmente presente. Observa-se a existência de algumas respostas a comentários e questionamentos, mas elas não seguem um padrão de consistência. Em muitos casos, as perguntas dos usuários permanecem sem retorno ou recebem respostas genéricas, o que limita a clareza e a utilidade da orientação prestada (Figuras 20 e 21).

Figura 20 – Exemplo de Falta de Respostas aos Questionamentos



Fonte: Perfil do Projeto CEL no *Instagram*.

Figura 21 – Exemplo de Questionamento Respondido por Outro Usuário



Fonte: Perfil do Projeto CEL no *Instagram*.

→ Acessibilidade: Ausente. Não há descrições alternativas ou recursos que favoreçam a inclusão de pessoas com deficiência visual, o que limita significativamente a acessibilidade da comunicação.

→ Proatividade e antecipação: Ausente. Não foram identificados recursos que antecipem dúvidas ou orientem o usuário de forma proativa. Faltam informações básicas e organizadas na *bio*, como localização, contatos ou procedimentos, bem como o uso de destaques para reunir conteúdos recorrentes.

→ Co-criação e participação: Ausente. Não há estímulos consistentes à interação, como enquetes, perguntas ou chamadas para ação. As legendas mantêm um tom excessivamente formal e unidirecional, o que desencoraja a participação ativa dos usuários (Figura 22).

Figura 22 – Exemplo de Legenda Excessivamente Formal



Fonte: Perfil do Projeto CEL no *Instagram*.

b) Quais elementos comunicacionais contribuem para a promoção de um atendimento mais humanizado?

→ Elementos positivos identificados:

A manutenção da identidade visual garante consistência estética e reconhecimento institucional, o que contribui para a credibilidade da marca, ainda que de forma limitada no aspecto da humanização. Além disso, a presença do Projeto CEL em uma rede social ativa, com postagens regulares, demonstra a intenção de estabelecer canais digitais de contato com os usuários, constituindo um primeiro passo em direção a práticas comunicacionais mais humanizadas. No entanto, tais elementos, isoladamente, mostram-se insuficientes para assegurar um atendimento plenamente humanizado, dada a ausência de estratégias interativas, acolhedoras e acessíveis.

c) Quais lacunas ou oportunidades de aprimoramento podem ser identificadas?

→ Lacunas críticas:

- Empatia ausente: a comunicação é excessivamente formal, sem elementos visuais ou textuais que favoreçam a aproximação emocional com o público.
- Problemas de clareza e correção: erros ortográficos e gramaticais comprometem a credibilidade e dificultam a compreensão das mensagens.
- Inexistência de respostas adequadas: a ausência de feedback consistente ou o fornecimento de respostas inadequadas gera sensação de desamparo e desvalorização do usuário.
- Acessibilidade inexistente: a falta de descrições alternativas nas imagens exclui pessoas com deficiência visual.
- Falta de recursos proativos: não há destaques com informações úteis nem conteúdos que antecipem dúvidas recorrentes.
- Nenhum estímulo à participação: não se observam enquetes, perguntas ou campanhas que incentivem a interação ativa do público.

→ Oportunidades de aprimoramento:

- Humanizar as legendas: incorporando linguagem mais próxima, uso moderado de *emojis* e referências diretas à comunidade do CEL.
- Utilizar imagens reais: de alunos, professores e eventos, aproximando o conteúdo da vivência institucional.
- Estabelecer um protocolo de interação: garantindo respostas rápidas, adequadas e personalizadas aos comentários e mensagens privadas.
- Implementar práticas de acessibilidade: com textos alternativos descritivos para todas as imagens postadas.
- Criar destaques informativos: com FAQ, orientações sobre matrículas, contatos e localização, facilitando o acesso a informações essenciais.
- Fomentar a participação: com *posts* interativos, como enquetes, caixas de perguntas ou campanhas participativas, fortalecendo o vínculo com a comunidade.

Em síntese, a análise dos 23 *posts* publicados entre janeiro e junho de 2025 revelou que o perfil institucional no *Instagram* apresenta uma comunicação excessivamente formal, pouco atrativa e de baixa empatia. Não há utilização de recursos característicos das mídias sociais, como *emojis*, linguagem próxima e acolhedora ou narrativas visuais que favoreçam a identificação do público. Além disso, observou-se a presença de falhas ortográficas e gramaticais, somadas ao excesso de formalidade, o que compromete diretamente a clareza, a simplicidade e a credibilidade das mensagens.

Quanto à consistência e coerência, a identidade visual é mantida, o que garante uniformidade estética e reconhecimento institucional. No entanto, o uso exclusivo de elementos gráficos formais limita o potencial de aproximação com o público. A adoção de imagens reais de alunos, professores e eventos cotidianos do CEL poderia fortalecer o vínculo simbólico e ampliar a percepção de autenticidade. No que tange ao feedback e orientação, verificou-se a ausência de respostas consistentes e adequadas aos comentários, havendo casos em que as interações foram incoerentes com os questionamentos dos usuários. Essa fragilidade compromete a confiabilidade da comunicação e reduz a percepção de acolhimento.

No âmbito da acessibilidade, identificou-se uma lacuna significativa: a ausência de descrições alternativas para as imagens, o que inviabiliza o acesso de pessoas com deficiência visual. Igualmente, não há práticas de proatividade ou antecipação das necessidades do público: faltam destaques na bio com informações essenciais (como localização, contatos e procedimentos de matrícula) e *posts* que respondam preventivamente a dúvidas recorrentes.

Por fim, constatou-se que a comunicação é predominantemente unidirecional, sem estímulos à co-criação ou participação ativa dos usuários. As legendas apresentam um tom distante e não exploram mecanismos interativos — como enquetes, caixas de perguntas ou chamadas para ação — que poderiam ampliar o engajamento e fortalecer a relação com a comunidade. Em conjunto, esses fatores indicam que, embora o perfil mantenha uma presença digital institucional, sua atuação ainda está distante dos princípios do DCU, revelando um amplo campo de oportunidades para tornar a comunicação mais clara, inclusiva, participativa e humanizada.

3.1.1.3. Considerações sobre a Análise Documental

A análise documental realizada evidencia que, nos materiais de comunicação do Projeto CEL, predomina uma abordagem orientada pela institucionalidade e pela transmissão formal de informações, com baixa aderência aos princípios humanizadores do DCU. De forma geral, tanto o site institucional quanto o perfil no *Instagram* apresentam comunicação de baixa empatia, limitada acessibilidade, escassa interatividade e ausência de mecanismos de co-criação ou participação ativa. Esses fatores comprometem a promoção de um atendimento humanizado, inclusivo e eficaz, tornando a comunicação majoritariamente reativa, pouco responsiva às necessidades do público e fragilizando o relacionamento institucional.

Apesar dessas limitações, ambos os canais apresentam potencialidades de aprimoramento. Entre elas destacam-se: a revisão da linguagem, de modo a torná-la mais próxima e acolhedora; a implementação de recursos de acessibilidade funcionais e abrangentes; o fortalecimento de canais de comunicação direta; e o estímulo à participação ativa dos usuários, por meio de enquetes, caixas de sugestão e chamadas para ação. Tais medidas podem contribuir de forma significativa para alinhar a comunicação do Projeto CEL aos princípios do DCU, promovendo um ambiente mais empático, inclusivo e centrado no usuário.

A análise comparativa também evidencia diferenças relevantes entre os canais. No site, observa-se maior consistência visual institucional, mas problemas críticos de atualização e usabilidade, enquanto o *Instagram* apresenta linguagem excessivamente formal, baixa clareza em algumas legendas e interação limitada, apesar de favorecer maior potencial de engajamento visual e social. Essas particularidades indicam que as estratégias de intervenção precisam ser adaptadas ao tipo de canal, considerando tanto os formatos quanto às expectativas e comportamentos dos usuários em cada ambiente.

Em síntese, a etapa de análise documental permitiu identificar a predominância de uma comunicação tradicional e institucional, ainda distante das premissas do DCU. A ausência de práticas que promovam empatia, acessibilidade, proatividade, interação e co-criação evidencia a necessidade de reorientação estratégica. Os resultados obtidos fornecem subsídios importantes para o planejamento de intervenções comunicacionais e informacionais mais alinhadas às necessidades dos usuários, oferecendo caminhos concretos para a construção de canais de comunicação mais humanizados, eficazes e centrados no usuário.

3.1.2 Dados coletados por Formulário Eletrônico

A análise documental revelou que a comunicação do Projeto CEL apresenta baixa empatia, fragilidades de clareza, ausência de mecanismos proativos e limitações na acessibilidade. Ao considerar esse diagnóstico, optou-se por investigar também a percepção dos usuários por meio de um formulário eletrônico. Entre as oito turmas de Inglês Geral vinculadas ao Projeto, foram selecionadas quatro para a pesquisa, considerando a maior concentração de estudantes acima de 18 anos. Essa escolha buscou garantir um olhar mais consistente sobre a experiência de usuários adultos, cuja percepção da comunicação tende a ser marcada por expectativas distintas das de adolescentes em formação escolar.

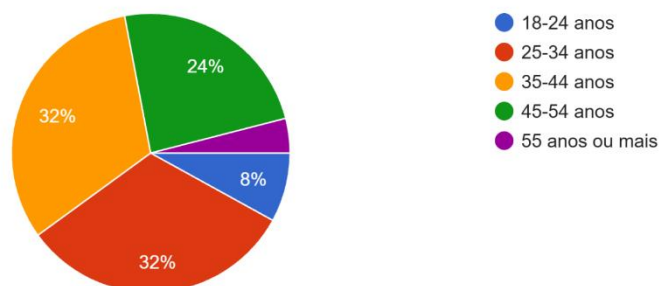
O formulário (*Google Forms*) (Apêndice A) foi disponibilizado após breve explicação do pesquisador sobre os objetivos do estudo. No total, 64 estudantes

estavam participando das aulas no momento em que o pesquisador disponibilizou o link. A participação esteve condicionada à leitura e aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B). O instrumento permaneceu disponível por vinte dias e foi respondido por 25 participantes (37,5%).

A análise do perfil desses respondentes revela aspectos relevantes para compreender sua experiência como usuários. Dos 25 alunos que participaram da pesquisa, 16 alunos (64%) encontram-se na faixa etária entre 25 e 44 anos (Gráfico 1), período da vida frequentemente associado a múltiplas responsabilidades profissionais e pessoais. Além disso, trata-se de um grupo com escolaridade elevada - 72% possuem pós-graduação (especialização ou mestrado) - e 68% atuam no serviço público, em atividades liberais ou em vínculos formais de trabalho (CLT).

Gráfico 1 – Distribuição de Idade dos Participantes

Qual a sua idade?
25 respostas



Fonte: Respostas ao Formulário Eletrônico.

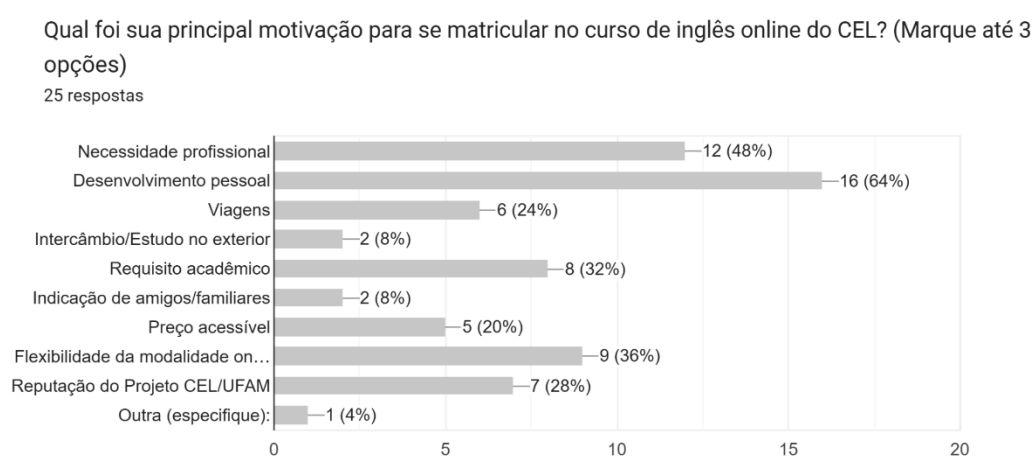
Esses elementos sugerem um público que valoriza objetividade, clareza e praticidade na comunicação. Conforme apontam Norman (2006) e Preece, Rogers e Sharp (2015), usuários experientes e críticos tendem a demandar interações consistentes, transparentes e que economizem tempo. Nesse sentido, o nível de escolaridade pode indicar tanto familiaridade com recursos digitais quanto expectativas mais rigorosas quanto à qualidade das interações organizacionais.

Sob a ótica do DCU, esse perfil aponta para necessidades comunicacionais específicas: fluxos de atendimento que transmitam confiança, mensagens claras e protocolos ajustados a uma audiência exigente e criteriosa (Garrett, 2011; Nielsen, 2000). Quando articulados aos achados da análise documental - que evidenciaram baixa empatia, fragilidades de clareza, ausência de proatividade e recursos interativos - esses dados apontam para a necessidade de reorientar a comunicação do Projeto CEL. Como destacam Cybis, Betiol e Faust (2015), o sucesso de um

sistema ou serviço digital depende da adequação entre as demandas do usuário e a forma como a organização estrutura sua comunicação.

No que se refere ao tempo de participação no Projeto, 72% dos respondentes declarou estar matriculado há menos de seis meses, 20% já havia cursado entre um e dois semestres, e apenas 8% possuíam mais de dois semestres de vínculo. As principais motivações para a matrícula (Gráfico 2) foram o desenvolvimento pessoal (64%), a necessidade profissional (48%) e a flexibilidade da modalidade on-line (36%).

Gráfico 2 – Motivações dos Estudantes para se Matricularem no Curso de Inglês on-line



Fonte: Respostas ao Formulário Eletrônico.

Esses dados dialogam com a noção de que, em contextos educacionais mediados por tecnologia, as razões que levam os usuários a se engajar vão além do simples acesso ao conteúdo: envolvem expectativas de crescimento pessoal, ascensão profissional e valorização do tempo (Primo, 2011). Quando confrontados com os achados da análise documental, tais expectativas ressaltam a importância de uma comunicação clara, atualizada e empática. Usuários que valorizam a flexibilidade e o ganho de tempo tendem a ser especialmente sensíveis a falhas como links quebrados, respostas inadequadas ou ausência de informações acessíveis - aspectos já identificados no site e no *Instagram* do Projeto. Sob a ótica do DCU, isso reforça a necessidade de estratégias comunicacionais que otimizem a jornada do usuário, reduzindo barreiras e ampliando a confiança no serviço.

Quanto à percepção da qualidade, 88% dos participantes avaliaram as aulas como boas ou muito boas, e 80% atribuíram a mesma avaliação ao material didático (apostilas, exercícios e recursos complementares). O uso do *WhatsApp* mostrou-se

central: 68% dos participantes utilizam a plataforma para comunicação com colegas e professores, e 96% consideram fácil ou muito fácil o uso das plataformas digitais adotadas pelo curso.

Tais resultados reforçam a importância de pensar a comunicação organizacional a partir da lógica do DCU, na medida em que o design das interações deve se articular às ferramentas que já compõem o cotidiano digital dos usuários (Preece; Rogers; Sharp, 2015). Contudo, ao contrastar esses dados com a análise documental, percebe-se uma lacuna entre a experiência positiva em sala de aula e as fragilidades comunicacionais institucionais. Se, por um lado, os estudantes demonstram familiaridade com recursos digitais e satisfação com o ambiente de aprendizagem, por outro, o site e o *Instagram* do Projeto CEL apresentam falhas em empatia, atualização, feedback e acessibilidade. Essa discrepância indica que o potencial de engajamento e confiança construído nas aulas pode ser comprometido por interações institucionais pouco responsivas, reforçando a necessidade de alinhar os diferentes pontos de contato à mesma lógica centrada no usuário.

Se, de um lado, o uso de plataformas familiares como o *WhatsApp* e a percepção positiva da qualidade do curso demonstram o potencial de criar experiências satisfatórias, de outro, a falta de atualização e responsividade nos canais institucionais compromete a consistência dessa experiência. Esse descompasso abre espaço para refletir sobre como fatores de engajamento se articulam com a comunicação organizacional.

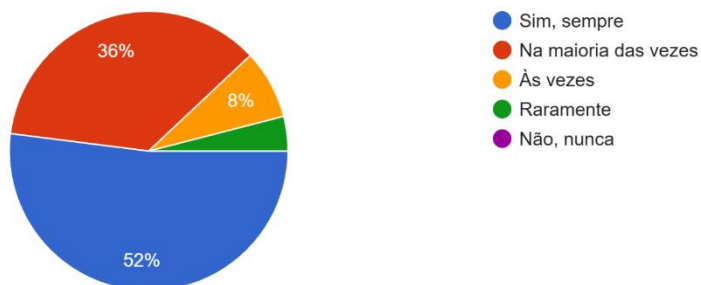
No que diz respeito ao engajamento, 52% dos participantes declararam-se sempre engajados nas atividades propostas, 36% na maioria das vezes, 8% às vezes e 4% raramente (Gráfico 3). Quase metade (44%) relatou não enfrentar desafios significativos ao estudar inglês *on-line*; entre os que apontaram dificuldades, destacam-se a falta de tempo (40%), problemas de conexão (24%) e menor estímulo do conteúdo didático (12%). Esses achados evidenciam que, para além da infraestrutura tecnológica, fatores motivacionais e metodológicos exercem impacto direto na percepção de valor e na manutenção do engajamento (Kuutti, 2018).

Sob a ótica do DCU, tais resultados reforçam que a comunicação organizacional não pode se restringir à transmissão de informações, mas deve atuar como um suporte ativo ao engajamento. Se a ausência de empatia e proatividade nos canais oficiais do CEL limita a criação de vínculos mais fortes, os dados do formulário revelam que os estudantes valorizam experiências que otimizam seu tempo, reduzem barreiras técnicas e oferecem estímulos motivacionais. Nesse sentido, estratégias comunicacionais mais humanizadas, acessíveis e proativas poderiam contribuir não apenas para sanar lacunas institucionais, mas também para sustentar níveis mais elevados de engajamento.

Gráfico 3 – Percepção sobre o Engajamento nas Atividades Propostas

Você se sente engajado(a) com as atividades propostas no curso online?

25 respostas



Fonte: Respostas ao Formulário Eletrônico.

Os resultados sobre engajamento mostraram que a motivação e a percepção de valor do curso estão ligadas não apenas ao conteúdo, mas também às condições de acesso e às estratégias comunicacionais adotadas. Esse aspecto torna ainda mais relevante compreender como os estudantes se comunicam com diferentes instâncias do Projeto CEL e quais canais privilegiam em sua rotina.

Em relação às formas de comunicação (Gráficos 4, 5 e 6), a maioria (88%) utiliza o e-mail para interagir com a Coordenação do CEL, embora canais como *WhatsApp* (44%) e ligações telefônicas (16%) também tenham sido mencionados, além do atendimento presencial (4%). O contato com professores ocorre majoritariamente via *WhatsApp* (100%), sendo o e-mail utilizado de forma complementar (36%). Já a interação com outros setores mantém predominância do e-mail (83,3%), mas ainda inclui o uso de *WhatsApp* (28%), ligações (12%) e redes sociais (12%). A presença constante do *WhatsApp* como recurso de comunicação indica uma preferência por canais ágeis, instantâneos e informais, em detrimento de meios mais formais. Nielsen (2000) já ressaltava que a usabilidade se apoia não apenas na funcionalidade dos sistemas, mas também na rapidez com que atendem às expectativas dos usuários, o que se reflete aqui na valorização de canais digitais síncronos.

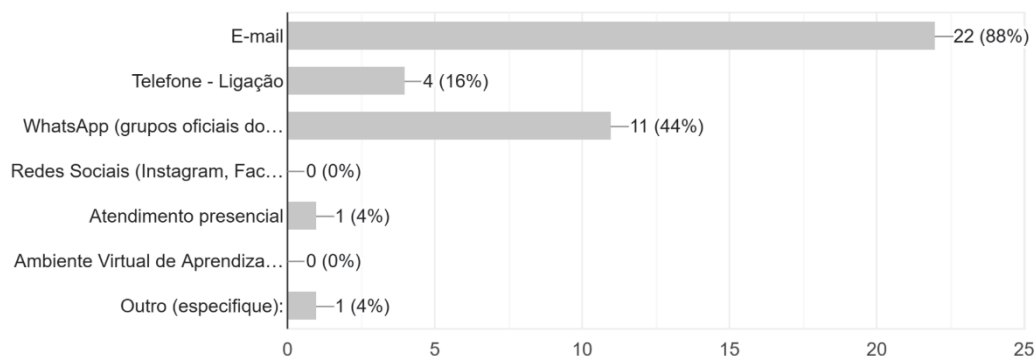
Sob a ótica do DCU, esses achados reforçam a distância entre as práticas comunicacionais espontâneas dos usuários e os canais institucionais formais analisados na etapa documental. Enquanto o site restringe o contato ao Fala.Br e ao telefone fixo, revelando pouca proatividade e acolhimento, a experiência cotidiana dos alunos evidencia a preferência por interações mais diretas, imediatas e personalizadas, como o *WhatsApp*. Esse descompasso indica uma oportunidade estratégica: alinhar os canais oficiais do CEL às práticas comunicacionais já consolidadas entre seus usuários, oferecendo respostas rápidas, acessíveis e empáticas. Tal alinhamento poderia reduzir a fragmentação entre comunicação

institucional e pedagógica, ampliando a confiança e a percepção de humanização no atendimento.

Gráfico 4 – Canais de Comunicação com a Coordenação do Projeto CEL

Quais canais de comunicação você mais utiliza para interagir com A COORDENAÇÃO DO PROJETO CEL? (Marque todas as que se aplicam)

25 respostas

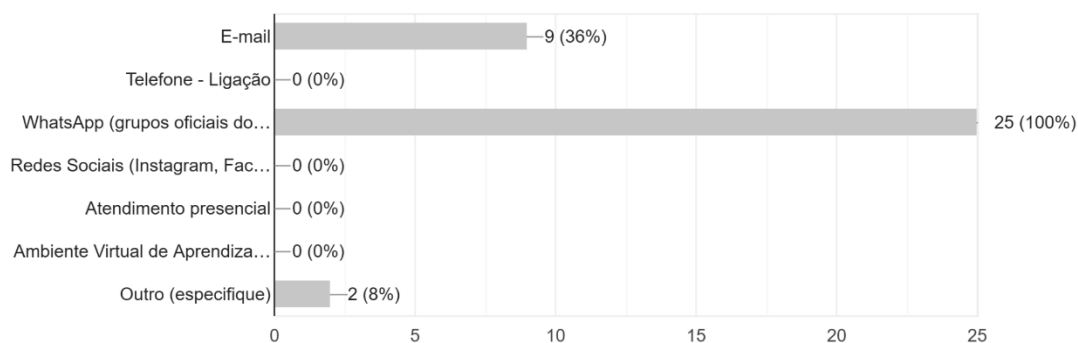


Fonte: Respostas ao Formulário Eletrônico.

Gráfico 5 – Canais de Comunicação com os Professores do Projeto CEL

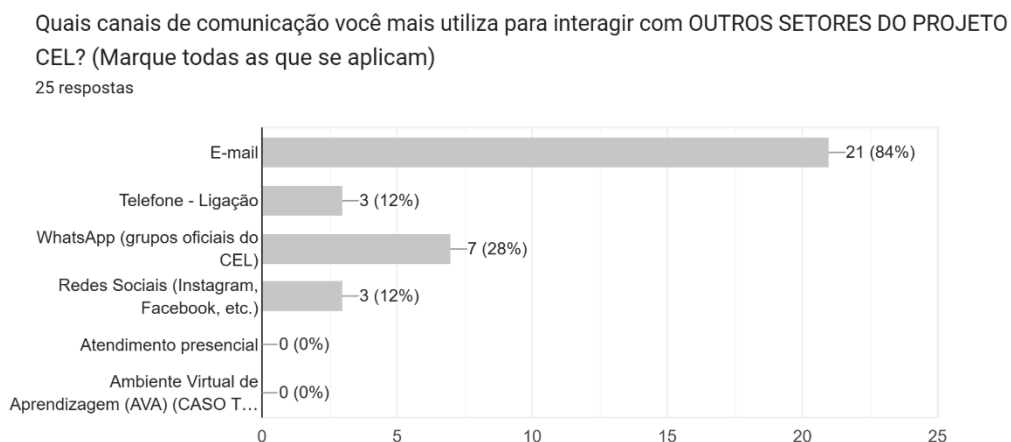
Quais canais de comunicação você mais utiliza para interagir com OS PROFESSORES DO PROJETO CEL? (Marque todas as que se aplicam)

25 respostas



Fonte: Respostas ao Formulário Eletrônico.

Gráfico 6 – Canais de Comunicação com Outros Setores do Projeto CEL



Fonte: Respostas ao Formulário Eletrônico.

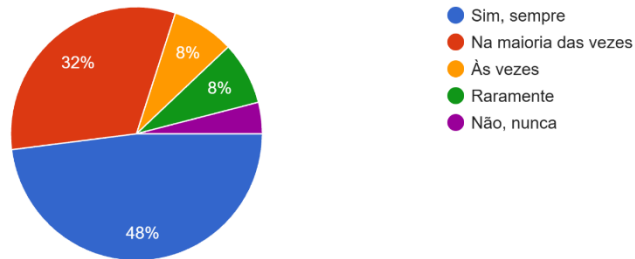
A análise das formas de comunicação revelou uma clara preferência dos estudantes por canais ágeis e diretos, como o *WhatsApp*, em contraste com os meios mais formais priorizados institucionalmente. Essa constatação abre espaço para refletir sobre a qualidade percebida no processo comunicacional e como ela impacta a relação dos usuários com o Projeto CEL.

A clareza das informações fornecidas foi avaliada como muito boa por 52% dos participantes, boa por 24%, neutra por 20% e ruim por 4,2%. Quanto à agilidade nas respostas, 40% consideraram muito ágil, 52% ágil e apenas 8% mostraram-se neutros. Além disso, 60% dos respondentes afirmaram nunca ter recorrido à gestão para solucionar problemas; entre os que recorreram, 44% avaliaram a experiência como satisfatória ou muito satisfatória. Apesar disso, apenas metade dos participantes declarou sentir-se efetivamente ouvida e representada nas decisões ou melhorias do Projeto (Gráfico 7).

Sob a perspectiva do DCU, esses dados revelam um ponto crítico: embora haja reconhecimento da clareza e da agilidade na comunicação, a ausência de mecanismos estruturados de participação limita a construção de um vínculo mais humanizado e colaborativo. A análise documental reforça esse achado, já que tanto o site quanto o perfil institucional em redes sociais apresentam comunicação unidirecional, sem espaços para feedbacks, enquetes ou co-criação. Assim, confirma-se a lacuna entre transmitir informações e efetivamente engajar os usuários em processos decisórios. Como destaca Garrett (2011), a comunicação centrada no usuário deve ir além da entrega eficiente de mensagens, contemplando também a criação de canais que possibilitem escuta ativa e construção conjunta de soluções.

Gráfico 7 – Percepção dos Estudantes sobre a Participação nas Decisões

Você se sente ouvido(a) e representado(a) nas decisões ou melhorias do Projeto CEL?
25 respostas



Fonte: Respostas ao Formulário Eletrônico.

As respostas abertas oferecem insumos particularmente relevantes para compreender a experiência dos usuários, na medida em que revelam nuances que os números isolados não captam. Os relatos dos participantes reforçam tendências já identificadas nas análises anteriores, mas também ampliam a compreensão sobre expectativas e necessidades ainda não atendidas pelo Projeto CEL, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Respostas Abertas sobre o Projeto CEL

CATEGORIA	PRINCIPAIS APONTAMENTOS DOS RESPONDENTES
Metodológica	Ampliar a carga horária; Diversificar tarefas; Incentivar atividades colaborativas, dinâmicas em grupo, metodologias ativas.
Tecnológica	Utilizar recursos multimídia e interativos; Disponibilizar previamente o material didático; Utilizar plataforma que integre aspectos acadêmicos e administrativos.
Comunicacional	Aumentar a presença do Projeto CEL nas redes sociais e canais externos; Melhorar o diálogo com o público.

Estrutural	Disponibilizar internet institucional aos professores; Melhorar a infraestrutura tecnológica; Aumentar o apoio administrativo.
------------	--

Fonte: Respostas ao Formulário Eletrônico.

No campo metodológico, as respostas foram categorizadas com base em critérios temáticos, a fim de organizar sistematicamente as informações emergentes e permitir análise interpretativa consistente (Bardin, 2016). Diversos respondentes sugeriram a ampliação da carga horária e a diversificação de tarefas, com destaque para atividades colaborativas, práticas entre pares, dinâmicas em grupo e maior uso de metodologias ativas. Essas observações dialogam com Primo (2011), que defende a mediação tecnológica como um espaço de interação horizontal e colaborativa, em oposição a modelos centrados apenas na transmissão unilateral de conteúdos.

Sob a perspectiva tecnológica, emergiu uma demanda consistente por recursos multimídia e interativos (jogos, quizzes e atividades digitais) que tornem as aulas mais dinâmicas e atrativas. Esse tipo de expectativa aproxima-se da noção de “experiência prazerosa” apresentada por Norman (2006), segundo a qual a usabilidade deve integrar aspectos funcionais e emocionais, estimulando engajamento e motivação. Além disso, os participantes indicaram a necessidade de acesso prévio ao material didático e a criação de uma plataforma centralizada que integre aspectos acadêmicos, administrativos e comunicacionais, remetendo à preocupação destacada por Cybis, Betiol e Faust (2015) com a redução da fragmentação e a melhoria da navegabilidade.

No plano da comunicação organizacional, as respostas reforçam a percepção já evidenciada pela análise documental: a necessidade de maior presença do Projeto em canais externos de divulgação e redes sociais, de forma mais proativa e dialógica. Essa sugestão converge com Garrett (2011), para quem a experiência do usuário não se limita ao uso de um serviço, mas abarca todos os pontos de contato estabelecidos com a organização.

Por fim, algumas observações revelaram questões estruturais que afetam diretamente a percepção da qualidade, como a disponibilidade de internet institucional para professores, melhores condições de infraestrutura tecnológica e maior apoio administrativo. Esses dados evidenciam que a comunicação eficaz e a experiência de aprendizagem estão indissociavelmente ligadas às condições materiais que sustentam o serviço educacional.

De maneira geral, as respostas abertas indicam que a experiência do aluno no Projeto é marcada pela busca de maior dinamismo, personalização e integração tecnológica, mas também por expectativas ligadas à clareza, participação e suporte estrutural. Como ressaltam Primo (2011) e Preece, Rogers e Sharp (2015), a

mediação digital só atinge efetividade quando se articula à dimensão relacional, promovendo vínculos de engajamento que superam a mera transmissão de informações.

Em síntese, os resultados da pesquisa empírica, ao serem cotejados com a análise documental, permitem afirmar que a comunicação do Projeto CEL apresenta avanços pontuais, mas ainda carece de maior alinhamento aos princípios do Design Centrado no Usuário (DCU). Se, por um lado, a linguagem simples e a utilização de canais digitais populares, como o *WhatsApp*, contribuem para acessibilidade básica e agilidade nas interações, por outro, permanecem lacunas significativas em termos de empatia, participação ativa e integração tecnológica. Os dados revelam que os usuários reconhecem a qualidade geral das aulas e dos materiais, mas expressam a necessidade de maior dinamismo, personalização e clareza nas interações comunicacionais.

Essa percepção converge com o perfil dos participantes - adultos, escolarizados e com múltiplas responsabilidades profissionais - que demandam eficiência, confiabilidade e transparência em seus contatos com a instituição. A ausência de práticas proativas, de mecanismos estruturados de feedback e de recursos acessíveis efetivos reforça a centralidade de repensar os canais institucionais à luz das diretrizes do DCU. Conforme salientam Norman (2006), Garrett (2011) e Preece, Rogers e Sharp (2015), a experiência do usuário vai além da transmissão de informações: envolve engajamento emocional, clareza de fluxos e oportunidades de co-construção.

Dessa forma, tanto o site quanto o *Instagram*, bem como as formas de interação mediadas pelas plataformas de ensino e pelo *WhatsApp*, precisam ser ressignificados como pontos de contato estratégicos, capazes de promover acolhimento, inclusão e participação. O alinhamento entre os achados da análise documental e os dados coletados junto aos estudantes aponta para a urgência de uma reorientação comunicacional que integre dimensões informacionais, relacionais e tecnológicas. Tal reorientação é essencial não apenas para qualificar a experiência de aprendizagem, mas também para consolidar o Projeto CEL como um serviço público mais humanizado, responsivo e centrado no usuário.

3.1.3 A Jornada do Usuário do Projeto CEL

A análise integrada dos dados coletados revelou um conjunto de padrões e desafios que, quando organizados sob a perspectiva do Design Centrado no Usuário (DCU), permitem visualizar com mais clareza como os estudantes vivenciam o Projeto CEL em suas interações cotidianas. A triangulação entre a análise

documental e os resultados do formulário eletrônico, enriquecida pelas respostas abertas, mostrou que a experiência comunicacional é marcada tanto por pontos de satisfação (clareza, agilidade e popularidade do *WhatsApp*) quanto por lacunas importantes (baixa proatividade, pouca participação e falhas de acessibilidade). Esse diagnóstico fundamenta a construção da jornada do usuário, entendida aqui como uma ferramenta estratégica para mapear expectativas, emoções e dificuldades, de modo a subsidiar propostas de melhoria alinhadas às diretrizes do DCU.

A construção da jornada do usuário no Projeto CEL foi realizada a partir dessa triangulação entre dados quantitativos e qualitativos oriundos dos formulários eletrônicos e das respostas abertas dos estudantes, bem como da análise documental dos canais institucionais (site e perfil no *Instagram*). Essa abordagem metodológica segue as diretrizes do DCU (Norman, 2013; Garrett, 2011), que enfatizam a compreensão empática das necessidades e expectativas do público como base para o redesenho de processos comunicacionais e de serviços.

O Quadro 4 apresenta as etapas da jornada do usuário no Projeto CEL (visão preliminar), organizadas segundo momentos-chave da experiência: desde a descoberta e inscrição no curso, passando pelo acolhimento inicial, até o uso contínuo das plataformas e as interações com a coordenação e professores. Essa organização evidencia, em cada etapa, os objetivos e necessidades dos alunos, os canais predominantes de comunicação, as emoções associadas e os principais pontos críticos identificados, permitindo uma visão holística da experiência do usuário.

Quadro 4 – Etapas da Jornada do Usuário no Projeto CEL (visão preliminar)

ETAPA	OBJETIVOS/ NECESSIDADES DO USUÁRIO	CANAIS UTILIZADOS	EXPERIÊNCIA RELATADA (DADOS DO FORMULÁRIO + ANÁLISE DOCUMENTAL)	PONTOS CRÍTICOS/ OPORTUNIDADES DE MELHORIA
DESCOBERTA E INTERESSE	Buscar informações claras sobre o curso, modalidades,	Site institucional/ <i>Instagram</i>	Site pouco atualizado, centrado na instituição, sem	Atualização e humanização do site institucional; linguagem mais próxima e

	carga horária, benefícios e diferenciais.		empatia; <i>Instagram</i> com linguagem excessivamente formal e pouco atrativa.	acolhedora nas redes sociais; uso de FAQs, destaques na <i>bio</i> , <i>posts</i> interativos.
MATRÍCULA E ACOLHIMENTO	Compreender o processo de matrícula, receber boas-vindas, sentir-se acolhido.	Site institucional/ E-mail/ <i>WhatsApp</i>	Site burocrático, comunicação unidirecional; no formulário, alunos valorizam clareza, mas quase metade não se sente representada nas decisões.	Protocolos mais participativos; mensagens de acolhimento; integração de canais (site + redes sociais + <i>WhatsApp</i>).
PRIMEIRAS INTERAÇÕES NO CURSO	Acessar material didático, conhecer professores e colegas, integrar-se ao ambiente digital.	<i>WhatsApp</i> / Plataformas Digitais/ E-mail	Uso central do <i>WhatsApp</i> para comunicação com professores e colegas; facilidade no uso de plataformas, mas desejo de mais dinamismo e	Plataforma integrada (acadêmica + administrativa + comunicacional); acesso prévio ao material; maior uso de recursos multimídia.

			interativida de.	
VIVÊNCIA NO CURSO	Participar das aulas, manter engajamento, equilibrar estudos e rotina pessoal/profissional.	Aulas on-line/ <i>Whatsapp</i> / E-mail	Alunos satisfeitos com aulas, mas enfrentam falta de tempo e problemas de conexão; pedem atividades mais dinâmicas e colaborativas.	Diversificar metodologias ativas; oferecer recursos assíncronos; planejar atividades curtas e objetivas.
COMUNICAÇÃO COM COORDENADORES E SETORES	Obter informações rápidas, solucionar dúvidas, sentir-se ouvido.	E-mail/ <i>Whatsapp</i>	E-mail muito utilizado, apesar de avaliado como pouco ágil; <i>WhatsApp</i> preferido por sua rapidez.	Criar protocolos de feedback ativo; equilibrar formalidade do E-mail com a instantaneidade do <i>WhatsApp</i> ; canais participativos.
ENGAJAMENTO E COMUNIDADE	Sentir-se parte de uma rede, trocar experiências, co-criar melhorias.	Redes Sociais/ Grupos de <i>WhatsApp</i>	<i>Instagram</i> pouco interativo, sem chamadas para ação, sem estímulo à participação ; alunos	Promover enquetes, fóruns, chamadas para co-criação; usar redes sociais para celebrar conquistas dos alunos.

			pedem atividades mais colaborativas.	
PÓS-USO E CONTINUIDADE	Avaliar experiência, decidir sobre rematrícula, recomendar o curso.	Redes Sociais	Boa avaliação geral, mas lacunas na comunicação e no acolhimento reduzem o senso de pertencimento.	Criar momentos de escuta estruturada; usar depoimentos de alunos como conteúdo institucional; fortalecer comunidade de ex-alunos.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A leitura do Quadro 4 permite identificar tanto aspectos positivos - como a percepção de clareza e agilidade em determinadas interações - quanto fragilidades recorrentes, relacionadas à ausência de empatia comunicacional, à baixa interatividade das plataformas e à carência de práticas participativas. Esses achados corroboram as reflexões de Cybis, Betiol e Faust (2015) e de Stickdorn et al. (2018), ao evidenciarem que a experiência do usuário não deve ser reduzida à eficiência funcional, mas precisa considerar também sua dimensão relacional e emocional, essencial para a construção de vínculos significativos e duradouros.

Para complementar a visão analítica, a Figura 23 apresenta uma representação visual da atual jornada do usuário no Projeto CEL, sintetizando pontos de contato, sentimentos mais recorrentes e oportunidades de aprimoramento em cada etapa. O mapa torna explícito o percurso vivido pelos estudantes e permite visualizar, de maneira integrada, onde se concentram barreiras críticas e potenciais de inovação. Ao oferecer uma visão panorâmica, o mapa funciona como ferramenta estratégica para orientar intervenções comunicacionais, evidenciando tanto as fragilidades quanto os caminhos possíveis para alinhar a experiência do usuário às diretrizes do DCU.

Figura 23 – Jornada do Usuário do Projeto CEL (situação atual - diagnóstico)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2025).

3.1.4 Nova Proposta de Jornada do Usuário do Projeto CEL

As Figuras 24 e 25 apresentam uma proposta preliminar de nova jornada do usuário para o Projeto CEL. Esta jornada constitui uma síntese analítica, construída a partir da integração das informações obtidas junto aos estudantes e da

avaliação dos canais institucionais. Seu objetivo é visualizar a experiência comunicacional considerando aspectos centrais como clareza das informações, agilidade nas respostas, personalização das interações e oportunidades de engajamento ativo.

A abordagem proposta amplia a visão atualmente centrada em práticas informativas e institucionais, ao incorporar dimensões relacionais e emocionais, que promovem maior aproximação entre a instituição e seus usuários. Destaca-se que esta jornada possui caráter exploratório e intermediário: trata-se de um instrumento de análise que identifica pontos críticos, expectativas e oportunidades de melhoria, servindo de suporte para o desenvolvimento do Protocolo de Comunicação Organizacional, que será apresentado integralmente no Capítulo 4, como produto final da pesquisa.

A visualização das etapas, necessidades e percepções fundamentais do usuário permite identificar fragilidades e potencializar experiências positivas, subsidiando a elaboração de fluxos comunicacionais mais empáticos, inclusivos e participativos, alinhados às diretrizes do Design Centrado no Usuário (Norman, 2006; ISO 9241-210, 2019). Dessa forma, a jornada proposta não substitui o Protocolo, mas fornece a base empírica e conceitual que fundamenta seu conteúdo, conectando diretamente os achados desta pesquisa à solução prática desenvolvida.

Figura 24 – Jornada do Usuário do Projeto CEL (visão proposta)



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 25– Jornada do Usuário do Projeto CEL (visão proposta - continuação)



Fonte: Elaborado pelo autor

A proposta preliminar articula a experiência do usuário em sete etapas, cada uma justificada a partir dos achados da pesquisa:

1. **Descoberta e interesse:** os estudantes identificaram que a busca por informações iniciais ocorre majoritariamente pelo site institucional e pelo *Instagram*. Os resultados revelaram a necessidade de informações claras, destacando FAQs, conteúdos interativos e uma linguagem acolhedora. A presença de elementos visuais que representem alunos e professores contribui para empatia e identificação, reforçando o engajamento inicial e a percepção de proximidade com a instituição.
2. **Matrícula e acolhimento:** a análise das respostas indicou que processos de matrícula complexos ou pouco claros geram ansiedade e desmotivação. Por isso, a proposta enfatiza fluxos simplificados e integrados a diferentes canais de comunicação (site, e-mail, WhatsApp), com mensagens de boas-vindas personalizadas e protocolos que assegurem acolhimento imediato, fortalecendo a percepção de cuidado institucional.
3. **Primeiras interações no curso:** os participantes apontaram dificuldades em acessar materiais de forma antecipada e em se familiarizar com a plataforma. Para endereçar essas demandas, a jornada incorpora uma plataforma integrada (acadêmico, administrativo e comunicacional), com recursos

multimídia, quizzes e vídeos curtos, facilitando engajamento, aprendizagem ativa e familiarização com o ambiente digital.

4. Vivência no curso: a diversificação metodológica foi uma expectativa recorrente, destacando atividades colaborativas, práticas entre pares e aprendizagem assíncrona. A proposta inclui protocolos de acompanhamento para alunos com restrições de tempo ou conectividade, garantindo participação inclusiva e alinhamento com princípios de acessibilidade e usabilidade.
5. Comunicação com coordenação e setores: os estudantes relataram demoras nas respostas e fragmentação dos canais. A jornada sugere a definição de SLAs¹⁰ por canal, maior uso de WhatsApp para agilidade e protocolos participativos que incorporem feedback contínuo, reforçando transparência e proximidade na comunicação institucional.
6. Engajamento e comunidade: os achados indicaram que oportunidades de interação social e co-criação são valorizadas. Assim, a proposta contempla o uso estratégico de redes sociais, enquetes, chamadas de destaque de alunos e a criação de comunidades digitais, promovendo co-criação de atividades e fortalecendo vínculos com a instituição.
7. Pós-uso e continuidade: pesquisas de satisfação periódicas, valorização de depoimentos de estudantes e incentivo à formação de redes de ex-alunos foram identificados como elementos capazes de prolongar o engajamento e consolidar uma comunidade de prática, favorecendo tanto a aprendizagem contínua quanto o fortalecimento da cultura institucional.

Essa proposta de jornada, ao tornar explícitos os pontos críticos e expectativas dos estudantes, subsidiou diretamente a elaboração do Protocolo de Comunicação Organizacional, que consolida as diretrizes, fluxos e protocolos de forma estruturada e detalhada. Dessa maneira, a jornada preliminar cumpre a função de instrumento analítico e interpretativo, conectando os achados empíricos à solução prática e estratégica para a comunicação do Projeto CEL, em alinhamento com os princípios do Design Centrado no Usuário.

¹⁰ SSLA (do inglês Service Level Agreement ou Acordo de Nível de Serviço) refere-se a um acordo formal entre um provedor de serviços e um cliente que define, de maneira clara e mensurável, os serviços prestados, os níveis de desempenho esperados e os critérios de avaliação desses níveis (ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO, 2024). Em termos mais amplos, um SLA estabelece metas de qualidade de serviço, responsabilidades das partes envolvidas, tempos de resposta e mecanismos de monitoramento e revisão, contribuindo para maior transparência, alinhamento de expectativas e responsabilização no relacionamento entre quem presta e quem recebe o serviço. Em contextos organizacionais, a adoção de SLAs pode orientar prazos de resposta em canais de comunicação e apoiar práticas mais consistentes de atendimento e suporte ao usuário.

Capítulo 4

O PROTOCOLO

A partir das discussões teóricas e dos procedimentos metodológicos apresentados nos capítulos anteriores, foi possível compreender os principais desafios relacionados à comunicação organizacional no contexto do Projeto CEL da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). A análise dos canais institucionais, aliada à coleta de dados junto aos estudantes, evidenciou fragilidades nos fluxos informacionais, especialmente no que se refere à fragmentação da comunicação, à dificuldade de acesso às informações e à ausência de padronização nos atendimentos.

Diante deste cenário, este capítulo apresenta o protocolo de gestão da comunicação organizacional desenvolvido como resultado aplicado desta pesquisa. O protocolo não se configura apenas como um conjunto de recomendações, mas como um modelo estruturado que integra fundamentos teóricos, evidências empíricas e diretrizes operacionais voltadas à melhoria da experiência comunicacional dos usuários.

Sua construção fundamenta-se nos princípios do Design Centrado no Usuário (Norman, 2006; ISO 9241-210, 2019), que orientam o desenvolvimento de soluções a partir das necessidades, expectativas e limitações dos usuários. Nesse sentido, a comunicação organizacional do CEL é compreendida não apenas como um processo de transmissão de informações, mas como um elemento estratégico na construção da experiência do aluno ao longo de sua jornada institucional.

O protocolo está estruturado em três níveis complementares. O primeiro corresponde à fundamentação conceitual, que apresenta os princípios que orientam a comunicação institucional. O segundo nível reúne diretrizes gerais, organizadas em pilares estratégicos que direcionam a atuação comunicacional em diferentes canais. Por fim, o terceiro nível consiste na aplicação prática dessas diretrizes ao longo da jornada do usuário, organizada em etapas que representam os principais momentos de interação entre o aluno e a instituição.

Essa organização permite bem como também compreender os princípios que sustentam a proposta, e também visualizar sua aplicação prática no cotidiano do projeto, facilitando sua implementação e adaptação por parte da equipe institucional.

Destaca-se, ainda, que a elaboração deste protocolo foi influenciada pela experiência profissional do pesquisador na área de marketing, comunicação e gestão de relacionamento com clientes, especialmente em contextos de prestação de serviços. Essa vivência contribuiu para a interpretação dos dados e para a construção de recomendações aplicáveis à realidade do CEL, aproximando o campo acadêmico das práticas contemporâneas de gestão da experiência do usuário.

Nos tópicos a seguir, são apresentados os elementos que compõem o protocolo, iniciando pela sua fundamentação, seguido das diretrizes estratégicas e, posteriormente, pela descrição dos procedimentos organizados ao longo da jornada do usuário.

Protocolo de Gestão da Comunicação Organizacional

Guia Prático para a Melhoria da Experiência e Engajamento de Estudantes

Cristiano da Silva Barros

Prof. Dr. Gean Flávio de Araújo Lima

**Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
Pós-Graduação em Design (PPGD)**

Este protocolo é o resultado da pesquisa de mestrado que investigou como transformar a comunicação do Projeto CEL em uma experiência de diálogo ágil e humana. Utilizando o Design Centrado no Usuário (DCU), propomos que a comunicação não seja apenas um repositório de dados, mas uma estratégia de acolhimento. Este guia oferece diretrizes práticas para simplificar a linguagem, garantir a acessibilidade e otimizar os pontos de contato entre a instituição e o aluno.

INTRODUÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO

O Centro de Estudos de Línguas (CEL) da UFAM é um projeto de extensão consolidado há mais de 30 anos, atuando como espaço de formação para estudantes de Letras e como centro de capacitação linguística para a comunidade amazonense. Ao longo desse período, construiu tradição acadêmica e reconhecimento social, oferecendo cursos que atendem a diferentes públicos e perfis de aprendizagem.

Nos últimos anos, o cenário educacional passou por transformações significativas, especialmente com a ampliação do ensino híbrido e a diversificação dos canais digitais de comunicação. Essas mudanças trouxeram desafios como a fragmentação das informações, dificuldades no acompanhamento dos alunos e redução do engajamento, aspectos evidenciados nos levantamentos desta pesquisa.

Nesse contexto, o Design Centrado no Usuário (DCU) apresenta-se como uma abordagem estratégica, ao colocar as necessidades, expectativas e limitações dos usuários no centro do processo de design (Norman, 2006; ISO 9241-210, 2019). No CEL, sua aplicação possibilita a transição de uma comunicação meramente informativa para uma comunicação relacional, que humaniza as interações, fortalece o vínculo institucional e reduz frustrações recorrentes, como atrasos nas respostas, dificuldades de acesso a materiais e sensação de desconexão com a instituição.

A adoção do DCU como base deste protocolo orienta a criação de diretrizes práticas e claras para a gestão da comunicação organizacional, garantindo que mensagens e fluxos de informação sejam coerentes, acessíveis e alinhados às necessidades dos alunos, independentemente do canal utilizado. Além disso, recomenda-se a revisão periódica dessas diretrizes, preferencialmente anual, para assegurar sua atualização frente a mudanças nos processos internos, nos canais de comunicação e nas demandas dos estudantes.

DIRETRIZES GERAIS

O fluxo comunicativo do CEL deve ser orientado por três pilares fundamentais, identificados na pesquisa como essenciais para melhorar a experiência dos alunos e a eficiência da comunicação institucional. Cada pilar deve ser aplicado de forma prática em todas as interações, independentemente do canal utilizado.

Empatia Comunicacional

A comunicação deve priorizar a aproximação humana, utilizando linguagem clara, acolhedora e resolutive. O objetivo é substituir termos excessivamente formais ou técnicos que possam gerar confusão ou afastamento do usuário.

Práticas recomendadas:

- Usar saudações personalizadas e mensagens que reconheçam o contexto do aluno (por exemplo, “Olá, Maria! Recebemos sua dúvida sobre o curso de inglês e...”).
- Evitar jargões acadêmicos ou termos institucionais que não sejam de compreensão imediata. (por exemplo, ao invés de “A não observância dos prazos implicará no indeferimento da solicitação”, use “Se o prazo não for cumprido, o pedido não poderá ser aceito”).

- Fornecer instruções passo a passo quando necessário, destacando links, recursos ou contatos de apoio.
- Valorizar o tom positivo e colaborativo, reforçando que a instituição está disponível para apoiar e orientar.

Justificativa: Mensagens impessoais ou pouco claras podem impactar negativamente a percepção de cuidado e o engajamento.

Multicanalidade Integrada

A comunicação deve permitir que os alunos transitem entre *Instagram*, site institucional e WhatsApp sem perda de contexto ou informações contraditórias. A consistência entre canais é essencial para que o estudante não precise repetir dúvidas ou buscar informações duplicadas.

Práticas recomendadas:

- Padronizar informações e linguagem entre canais, mantendo coerência de mensagens, horários de atendimento e links compartilhados.
- Registrar interações relevantes em uma plataforma de acompanhamento, permitindo que qualquer trabalhador do CEL tenha histórico de atendimento do aluno.
- Criar rotinas de atualização do site e do *Instagram* de forma sincronizada, evitando discrepâncias de conteúdo.
- Garantir que FAQs¹¹, tutoriais e guias de procedimento sejam acessíveis em todos os canais, evitando confusão ou frustração.

Justificativa: A fragmentação de informações entre canais gera ansiedade e aumenta a percepção de desorganização, prejudicando o engajamento e a experiência do usuário.

Proatividade Antecipada

A comunicação deve antecipar dúvidas e problemas, fornecendo respostas antes que se tornem pontos de fricção. Isso envolve identificar etapas críticas da jornada do aluno e disponibilizar informações de forma proativa.

Práticas recomendadas:

¹¹ FAQ é a sigla para *Frequently Asked Questions*, que significa "Perguntas Frequentes" em português.

- Enviar lembretes automáticos sobre datas de matrícula, envio de materiais ou deadlines importantes.
- Criar posts, tutoriais e guias que respondam às dúvidas mais frequentes antes que elas surjam nos canais de atendimento.
- Monitorar comentários, mensagens e interações para identificar padrões de dificuldade e agir preventivamente.
- Estabelecer protocolos de acompanhamento de alunos em situações especiais, como dificuldades técnicas ou restrições de tempo/conexão.

Justificativa: Antecipar a comunicação reduz a frustração e fortalece a confiança do aluno na instituição, aumentando o engajamento e a satisfação geral com os serviços do CEL.

PROCEDIMENTOS POR ETAPA DA JORNADA

O Protocolo de Comunicação Organizacional do Projeto CEL foi desenvolvido para servir como guia prático e estruturado aos trabalhadores da instituição, oferecendo diretrizes claras sobre como conduzir a comunicação e o atendimento aos alunos em cada fase da jornada. Seu objetivo central é garantir experiências consistentes, empáticas e eficientes, alinhadas às necessidades, expectativas e características identificadas junto aos estudantes durante a pesquisa.

Para facilitar a compreensão e aplicação, a experiência do aluno foi organizada em sete etapas sequenciais, que refletem os momentos mais relevantes de interação com o CEL: desde o primeiro contato, passando pela matrícula, primeiros acessos ao curso, vivência acadêmica, comunicação com coordenação, engajamento em comunidade, até o acompanhamento pós-uso. Cada etapa descreve:

- Objetivo da fase, ou seja, qual aspecto da experiência do aluno deve ser priorizado;
- Procedimentos recomendados, detalhando ações específicas, canais e formatos de comunicação;
- Justificativa, apresentando o porquê de cada prática, com base nos achados da pesquisa e nas melhores práticas do Design Centrado no Usuário.

Ao organizar a comunicação e o atendimento dessa forma, o Protocolo busca reduzir fricções, otimizar fluxos e fortalecer o vínculo institucional, tornando a experiência do aluno mais clara, integrada e satisfatória. As etapas funcionam como um mapa operacional, mas devem ser aplicadas de maneira flexível, respeitando a diversidade de perfis e necessidades dos estudantes.

A seguir, são detalhadas as sete etapas da jornada do usuário, com orientações práticas para implementação e manutenção de uma comunicação centrada no aluno, humana e proativa.

Etapa 1: Descoberta e Interesse

A etapa de **Descoberta e Interesse** representa o primeiro contato do público com o CEL, que pode ocorrer por meio do site institucional, redes sociais ou outros canais de divulgação. Nesse momento, o potencial aluno busca informações sobre cursos, processos de matrícula, editais e demais oportunidades oferecidas pelo centro.

A experiência vivenciada nessa fase é decisiva para a formação da primeira impressão institucional, influenciando diretamente o nível de engajamento e a continuidade do usuário na jornada educacional. Por essa razão, a comunicação deve ser clara, acolhedora e interativa, garantindo que as informações sejam precisas, atualizadas e facilmente acessíveis. Além disso, é fundamental que o usuário perceba proximidade, organização e cuidado institucional desde o primeiro contato.

Procedimentos recomendados por canal

Site institucional

- Implementar e manter uma **seção de FAQ dinâmico**, atualizada com base nas dúvidas mais frequentes coletadas por formulários e interações anteriores.
- Garantir **acessibilidade digital**, incluindo tradução funcional para Libras (VLibras) e contraste adequado de cores para usuários com deficiência visual.
- Organizar os conteúdos de forma clara, com **navegação intuitiva**, evitando excesso de textos extensos ou o uso de jargões técnicos que dificultem a compreensão.

Instagram

Humanização:

Publicar semanalmente conteúdos que apresentem “Quem faz o CEL”, com fotos e breves descrições de bolsistas, professores e coordenadores, fortalecendo a identificação do público com a instituição.

Interatividade:

Utilizar recursos dos Stories — como enquetes, caixas de perguntas e quizzes — para envolver os usuários na escolha de temas para aulas, eventos ou atividades complementares.

Bio e Destaques:

Estruturar esses espaços como um **menu de navegação rápido**, com seções claras como “Matrículas”, “Editais”, “Dúvidas Frequentes” e “Cursos Disponíveis”, facilitando o acesso às informações mais relevantes.

Justificativa da etapa

Esta fase tem como objetivo **reduzir barreiras iniciais de acesso à informação, estimular o engajamento e promover uma experiência institucional positiva desde o primeiro contato**. Informações incompletas, dispersas ou pouco visuais tendem a gerar frustração e desmotivação. Em contrapartida, conteúdos claros, interativos e humanizados fortalecem a percepção de acolhimento e organização institucional, aumentando a probabilidade de continuidade do usuário na jornada educacional.

Para facilitar a compreensão de como essas estratégias funcionam na prática, o quadro a seguir apresenta uma síntese das principais ações propostas nesta etapa, relacionando cada procedimento com seus efeitos na experiência do usuário. A organização dessas informações ajuda a visualizar como pequenas melhorias na comunicação e no acesso às informações podem influenciar diretamente o interesse, o engajamento e a continuidade do aluno na jornada com o CEL. Assim, o quadro funciona como um guia rápido para entender o impacto de cada ação no primeiro contato do público com a instituição.

Quadro 1: Relação entre ações estratégicas e impactos na Etapa de Descoberta e Interesse

Estratégia aplicada	Causa (ação realizada)	Efeito imediato no usuário	Impacto institucional
FAQ dinâmico no site	Respostas organizadas para dúvidas frequentes	Redução de incertezas e facilidade na busca de informações	Diminuição da sobrecarga de atendimento e maior eficiência informacional
Acessibilidade digital (Vlibras e contraste)	Adaptação do site para diferentes necessidades de usuários	Inclusão de pessoas com deficiência e maior autonomia na navegação	Ampliação do alcance institucional e conformidade com práticas inclusivas
Navegação clara e objetiva	Organização do conteúdo com menus intuitivos e linguagem simples	Usuário encontra rapidamente o que procura	Aumento da satisfação e permanência no site
Humanização no <i>Instagram</i>	Apresentação de professores, bolsistas e equipe	Criação de vínculo emocional e identificação com a instituição	Fortalecimento da imagem institucional e da confiança

Interatividade nos Stories	Uso de enquetes, quizzes e perguntas	Participação ativa do público	Maior engajamento e construção de comunidade
Bio e Destaques organizados	Estruturação das informações principais como menu rápido	Acesso imediato às informações mais procuradas	Facilitação da conversão do interesse em matrícula

Fonte: Elaboração própria.

Etapa 2: Matrícula e Acolhimento

A etapa de **Matrícula e Acolhimento** marca o início formal da experiência do aluno no CEL. É nesse momento que o estudante efetiva sua inscrição e recebe as primeiras orientações institucionais. Uma matrícula clara e bem organizada ajuda a reduzir a ansiedade comum nesse processo e aumenta a confiança do aluno na instituição.

O principal objetivo desta etapa é **tornar o processo de matrícula simples, acessível e acolhedor**, garantindo que todos os alunos — independentemente de experiência com plataformas digitais ou familiaridade com procedimentos administrativos — consigam realizar sua inscrição sem dificuldades e se sintam bem recebidos desde o início.

Procedimentos recomendados

Fluxo de matrícula

- Simplificar os formulários, reduzindo termos burocráticos e eliminando informações repetidas ou desnecessárias.
- Utilizar **linguagem clara e instruções passo a passo**, incluindo exemplos ou explicações rápidas para campos que possam gerar dúvidas.
- Disponibilizar **suporte ativo via WhatsApp e e-mail** durante o período de matrícula, permitindo que dúvidas sejam esclarecidas de forma rápida.

Kit de Boas-Vindas Digital

- Enviar automaticamente uma **mensagem personalizada por e-mail e WhatsApp** assim que a matrícula for confirmada.

Conteúdo do kit:

- **Guia do Aluno** em PDF interativo, com orientações sobre funcionamento dos cursos, normas básicas e canais de suporte.
- **Calendário Simplificado**, destacando datas importantes como início e término das aulas, prazos de atividades e eventos institucionais.
- **Links diretos para suporte**, incluindo contatos da coordenação, tutoria e atendimento administrativo.

O kit deve ser **visualmente organizado e fácil de navegar**, transmitindo acolhimento e ajudando o aluno a entender rapidamente como funcionará sua experiência no CEL.

Justificativa da etapa

Muitos estudantes podem sentir ansiedade ou insegurança quando enfrentam processos de matrícula complexos ou pouco claros. A simplificação do fluxo de inscrição, aliada ao envio de um kit de boas-vindas estruturado, ajuda a reduzir essas barreiras iniciais. Essas ações fortalecem a confiança do aluno, incentivam o engajamento desde o início e contribuem para uma percepção positiva da instituição. Além disso, um acolhimento bem planejado estabelece o padrão de comunicação que será mantido ao longo de toda a experiência do aluno no curso.

Para tornar mais claro como essas ações contribuem para melhorar a experiência do aluno, o quadro a seguir apresenta uma síntese das principais estratégias desta etapa, relacionando cada procedimento com seus efeitos no processo de matrícula e no acolhimento inicial. Essa visualização ajuda a compreender como ajustes simples na comunicação, no suporte e na organização das informações podem reduzir dúvidas, facilitar a inscrição e fortalecer a confiança do estudante logo no início da sua jornada no CEL.

Quadro 2: Relação entre estratégias e impactos na Etapa de Matrícula e Acolhimento

Estratégia aplicada	Causa (ação realizada)	Efeito imediato no usuário	Impacto institucional
Simplificação dos formulários	Redução de termos burocráticos e informações redundantes	Processo de matrícula mais rápido e fácil de entender	Menor abandono de inscrição e menos dúvidas administrativas
Instruções passo a passo	Orientações claras com exemplos nos campos do formulário	Maior segurança ao preencher a matrícula	Redução de erros nos dados enviados

Suporte via WhatsApp e e-mail	Canal direto para tirar dúvidas durante o período de matrícula	Resolução rápida de dificuldades	Atendimento mais eficiente e melhor experiência do usuário
Envio automático do kit de boas-vindas	Mensagem enviada imediatamente após confirmação da matrícula	Sensação de acolhimento e organização institucional	Fortalecimento da imagem institucional
Guia do Aluno interativo	Material com orientações claras sobre funcionamento do curso	Maior autonomia para entender regras e processos	Redução de dúvidas recorrentes
Calendário simplificado	Destaque visual para datas importantes	Melhor organização do aluno	Menor risco de perda de prazo
Links diretos para suporte	Contatos institucionais reunidos em um único local	Facilidade para pedir ajuda quando necessário	Comunicação mais ágil entre aluno e instituição

Fonte: Elaboração própria.

Etapas 3: Primeiras Interações no Curso (A Integração)

A etapa de **Primeiras Interações no Curso**, ou **Integração**, corresponde ao momento em que o aluno inicia efetivamente suas atividades acadêmicas e começa a se familiarizar com os sistemas, plataformas e fluxos administrativos do CEL. Nesse período, o estudante aprende como acessar materiais didáticos, enviar atividades e se comunicar com professores e equipe administrativa.

Essa fase é importante para consolidar a confiança do aluno no funcionamento do curso. Quando as orientações são claras e os canais de comunicação são bem organizados, o estudante consegue se adaptar com mais facilidade às ferramentas utilizadas. Por outro lado, dificuldades no acesso às plataformas ou informações dispersas podem gerar frustração e desmotivação logo nos primeiros dias.

O objetivo desta etapa é **garantir uma integração simples e orientada**, ajudando o aluno a compreender rapidamente como participar das atividades do curso e utilizar os recursos disponíveis.

Procedimentos recomendados

Plataforma unificada

- Centralizar avisos acadêmicos e administrativos em **um único canal de comunicação**, como uma plataforma institucional integrada.
- Garantir que informações sobre aulas, prazos, eventos e comunicados institucionais estejam organizadas de forma clara e fácil de localizar.
- Padronizar o formato das notificações para que sejam **curtas, objetivas e consistentes**.
 - Permitir que professores e equipe administrativa registrem interações importantes, criando um **histórico acessível de comunicações**, que o aluno possa consultar quando necessário.

Onboarding pedagógico

- Disponibilizar **vídeos curtos (aprox. 1 minuto)** explicando como utilizar as principais funcionalidades da plataforma, como acesso ao material didático e participação nas atividades.
- Criar **tutoriais passo a passo** sobre funções essenciais, como envio de tarefas, participação em fóruns e acesso a atividades assíncronas.
- Complementar os vídeos com um **guia rápido em PDF**, apresentando as informações principais de forma visual e direta.

Justificativa da etapa

Quando as informações do curso estão espalhadas em diferentes canais ou não são apresentadas de forma clara, os alunos podem enfrentar dificuldades para acompanhar atividades e prazos. A centralização da comunicação e o fornecimento de orientações simples desde o início ajudam a reduzir essas dificuldades. Dessa forma, o estudante desenvolve mais autonomia para utilizar as ferramentas do curso, participa com mais segurança das atividades e precisa recorrer menos vezes ao suporte técnico ou administrativo.

Para facilitar a aplicação dessas recomendações no dia a dia, o quadro a seguir apresenta um resumo das principais ações desta etapa e seus efeitos na experiência do aluno. A organização dessas informações permite visualizar como a centralização da comunicação e o oferecimento de orientações claras ajudam o estudante a se adaptar ao funcionamento do curso, reduzindo dúvidas iniciais e incentivando a participação desde os primeiros dias.

Quadro 3: Relação entre estratégias e impactos na Etapa de Integração

Estratégia aplicada	Causa (ação realizada)	Efeito imediato no usuário	Impacto institucional
Plataforma de comunicação unificada	Centralização de avisos acadêmicos e	Maior facilidade para localizar informações importantes	Redução de confusão e de mensagens repetidas de suporte

	administrativos em um único canal		
Padronização das notificações	Estrutura clara e objetiva para avisos e comunicados	Melhor compreensão das informações e prazos	Comunicação institucional mais eficiente
Registro de interações na plataforma	Histórico acessível de avisos e orientações	Possibilidade de consultar informações sempre que necessário	Maior transparência e organização administrativa
Vídeos curtos de orientação	Explicações rápidas sobre uso da plataforma e acesso a materiais	Aprendizagem mais rápida das ferramentas do curso	Redução de dúvidas técnicas iniciais
Tutoriais passo a passo	Orientações detalhadas sobre funções importantes	Mais segurança para realizar tarefas e participar das atividades	Menor número de erros no uso da plataforma
Guia rápido em PDF	Material visual com informações essenciais reunidas	Consulta rápida quando surgem dúvidas	Apoio permanente ao processo de integração

Fonte: Elaboração própria.

Etapas 4: Vivência no Curso (O Sustento do Engajamento)

A etapa de **Vivência no Curso** corresponde ao período em que o aluno participa ativamente das aulas, interage com colegas e professores e utiliza os recursos pedagógicos oferecidos pelo CEL. É durante essa fase que o engajamento precisa ser mantido de forma contínua, garantindo que a experiência de aprendizagem seja positiva, inclusiva e estimulante.

Nesse momento, a comunicação tem um papel importante para apoiar a participação do aluno, oferecer orientações quando necessário e manter o interesse nas atividades do curso. Além do acompanhamento acadêmico, também é importante fortalecer a dimensão relacional da experiência, incentivando a interação entre alunos, professores e equipe institucional.

O objetivo desta etapa é **manter os alunos motivados e participando ativamente do curso**, oferecendo suporte técnico e pedagógico, além de criar oportunidades para aprendizagem colaborativa e interação contínua.

Procedimentos recomendados

Protocolo de suporte híbrido

- Criar **diretrizes de atendimento para alunos com dificuldades técnicas**, como baixa conexão à internet ou acesso limitado a dispositivos.
- Disponibilizar **materiais assíncronos**, como vídeos curtos, PDFs interativos e gravações das aulas, permitindo que o aluno acompanhe o conteúdo mesmo quando não puder participar ao vivo.
- Manter **canais de suporte ativos**, como WhatsApp, e-mail e chat da plataforma, garantindo respostas rápidas para dúvidas técnicas ou administrativas.
- Estabelecer **procedimentos de acompanhamento para alunos com dificuldades de acesso**, buscando garantir inclusão e continuidade na aprendizagem.

Metodologias ativas na comunicação

- Utilizar **quizzes, desafios culturais e atividades interativas nas redes sociais** para complementar os conteúdos trabalhados em aula.
- Planejar ações que integrem **atividades síncronas e assíncronas**, estimulando a participação contínua dos alunos.
- Monitorar a participação nessas atividades para identificar oportunidades de **feedback personalizado** e possíveis ajustes nas estratégias pedagógicas.

Justificativa da etapa

A oferta de diferentes formas de participação e acesso ao conteúdo pode aumentar significativamente a motivação e o engajamento dos alunos. Quando os estudantes contam com suporte técnico e pedagógico adequado, as barreiras que poderiam dificultar a aprendizagem são reduzidas.

Além disso, o uso de atividades interativas e metodologias participativas contribui para tornar o processo de aprendizagem mais dinâmico e colaborativo. Quando essas estratégias são aplicadas de forma integrada aos canais digitais do curso, elas fortalecem o vínculo do aluno com o CEL e incentivam sua participação ativa na comunidade educacional.

O quadro a seguir apresenta um resumo das principais estratégias desta etapa e seus efeitos na experiência dos alunos durante o curso. A organização dessas informações ajuda a visualizar como o suporte técnico, a oferta de materiais acessíveis e o uso de atividades interativas contribuem para manter o engajamento dos estudantes, apoiar a aprendizagem e fortalecer sua participação ao longo do curso.

Quadro 4: Relação entre estratégias e impactos na Etapa de Vicência no Curso

Estratégia aplicada	Causa (ação realizada)	Efeito imediato no usuário	Impacto institucional
Diretrizes para alunos com dificuldades técnicas	Identificação e atendimento de limitações de conexão ou acesso a dispositivos	Maior inclusão e continuidade na participação	Redução de evasão por barreiras técnicas
Materiais assíncronos (vídeos, PDFs, gravações)	Disponibilização de conteúdos acessíveis a qualquer momento	Flexibilidade para acompanhar o curso	Aprendizagem mais inclusiva e adaptável
Canais de suporte ativos	Atendimento rápido via WhatsApp, e-mail ou chat	Resolução ágil de dúvidas e problemas	Comunicação mais eficiente
Acompanhamento de alunos com dificuldades	Monitoramento de participação e acesso	Sensação de apoio institucional	Maior retenção de estudantes
Atividades interativas (quizzes, desafios)	Uso de metodologias ativas nas redes sociais e plataformas	Maior motivação e participação	Fortalecimento do vínculo com o curso
Integração entre atividades síncronas e assíncronas	Planejamento pedagógico diversificado	Aprendizagem mais dinâmica e colaborativa	Engajamento contínuo ao longo do curso
Monitoramento da participação	Observação da interação dos alunos nas atividades	Feedback mais direcionado	Melhoria contínua das estratégias pedagógicas

Fonte: Elaboração própria.

Etapas 5: Comunicação com Coordenação e Setores (A Responsividade)

A etapa de **Comunicação com Coordenação e Setores** refere-se às interações entre os alunos e a equipe administrativa, pedagógica e de coordenação do CEL. Essas interações acontecem quando o estudante precisa esclarecer dúvidas, resolver questões administrativas ou solicitar orientações sobre o funcionamento do curso.

Esse momento é importante para garantir que os alunos recebam **respostas rápidas, claras e confiáveis**, fortalecendo a confiança na instituição. Quando os canais de comunicação são bem-organizados e as respostas são consistentes, o estudante se sente mais seguro para buscar apoio sempre que necessário.

O objetivo desta etapa é **garantir agilidade, clareza e organização na comunicação entre alunos e equipe institucional**, por meio de protocolos bem definidos, canais acessíveis e acompanhamento do desempenho do atendimento.

Procedimentos recomendados

SLA¹² de atendimento (Acordo de Nível de Serviço)

- Definir **tempo máximo de resposta** para os canais de comunicação:
 - até **24 horas úteis para e-mails**;
 - até **4 horas úteis para mensagens via WhatsApp**.
- Monitorar regularmente o cumprimento desses prazos, registrando eventuais atrasos e avaliando a necessidade de ajustes nos processos de atendimento.
- Garantir que todos os colaboradores envolvidos no atendimento conheçam o SLA e tenham acesso às ferramentas necessárias, como histórico de mensagens e registro de interações com os alunos.

WhatsApp Business

- Utilizar o **WhatsApp como canal principal de comunicação rápida**, considerando a preferência dos alunos identificada na pesquisa.
- Padronizar **mensagens automáticas de confirmação de recebimento**, informando ao aluno que sua mensagem foi registrada e será respondida dentro do prazo.
- Integrar as informações compartilhadas no WhatsApp com outros canais institucionais (site, e-mail e plataforma do curso), garantindo **coerência entre as informações**.
- Capacitar a equipe para responder de forma **clara, empática e resolutiva**, utilizando linguagem simples e acolhedora.

Justificativa da etapa

¹² SLA ([*Service Level Agreement*](#)) de atendimento é um acordo formal, muitas vezes contratual, que define os padrões de qualidade, prazos de resposta e metas de resolução entre uma empresa e seu cliente (ou equipes internas).

A pesquisa realizada indicou que os alunos valorizam respostas rápidas e a possibilidade de resolver questões diretamente pelo WhatsApp. Por outro lado, atrasos no atendimento ou informações contraditórias podem gerar frustração e comprometer a confiança na instituição.

O estabelecimento de prazos claros de resposta, aliado à padronização dos canais de comunicação, contribui para tornar o atendimento mais previsível e eficiente. Além disso, a integração entre diferentes canais institucionais ajuda a evitar ruídos de informação e garante que todos os setores do CEL atuem de forma alinhada na comunicação com os alunos.

O quadro a seguir apresenta um resumo das principais estratégias adotadas para melhorar a comunicação entre alunos e equipe institucional. A organização dessas ações permite visualizar como a definição de prazos de resposta, a padronização do atendimento e o uso de canais de comunicação ágeis contribuem para tornar o suporte mais eficiente, transparente e confiável para os estudantes.

Quadro 5: Relação entre estratégias e impactos na Etapa de Comunicação com Coordenação e Setores

Estratégia aplicada	Causa (ação realizada)	Efeito imediato no usuário	Impacto institucional
Definição de SLA de atendimento	Estabelecimento de prazos claros para resposta	Expectativa clara sobre tempo de retorno	Comunicação mais previsível e organizada
Monitoramento do SLA	Acompanhamento regular do tempo de resposta	Maior confiança no atendimento	Identificação de gargalos no fluxo de comunicação
Registro de interações	Histórico acessível de mensagens e solicitações	Continuidade no atendimento, sem repetição de informações	Melhor gestão de demandas dos alunos
Uso do WhatsApp Business	Canal direto e rápido para comunicação	Facilidade para esclarecer dúvidas	Maior agilidade no atendimento
Mensagens automáticas de confirmação	Aviso imediato de recebimento da mensagem	Sensação de que a solicitação foi registrada	Redução de mensagens repetidas
Integração entre canais institucionais	Alinhamento entre WhatsApp, e-mail, site e plataforma	Informações consistentes em todos os canais	Comunicação institucional mais clara

Treinamento da equipe	Orientação sobre linguagem clara e atendimento empático	Interações mais acolhedoras e resolutivas	Fortalecimento da relação entre alunos e instituição
-----------------------	---	---	--

Fonte: Elaboração própria.

Etapa 6: Engajamento e Comunidade (O Pertencimento)

A etapa de **Engajamento e Comunidade** ocorre quando o aluno passa a participar de forma mais ativa da vida acadêmica do CEL, indo além da realização de atividades e do consumo de conteúdos. Nesse momento, o estudante começa a interagir com colegas, compartilhar experiências e participar de espaços colaborativos de aprendizagem.

O foco dessa etapa é **fortalecer o sentimento de pertencimento**, estimulando a participação em atividades coletivas e reconhecendo o esforço e o progresso dos alunos. A comunicação deixa de ter apenas um caráter informativo e passa a incentivar interação, colaboração e valorização da comunidade acadêmica.

Quando os estudantes se sentem reconhecidos e conectados com outros colegas e com a instituição, a motivação para continuar participando das atividades tende a aumentar, fortalecendo a experiência educacional como um todo.

Procedimentos recomendados

Destaque do Aluno – “Student Spotlight”

- Criar uma **seção no Instagram** dedicada a destacar alunos que demonstram participação ativa, evolução no aprendizado ou envolvimento em atividades do curso.
- Produzir conteúdos **autênticos e humanizados**, com fotos reais, pequenas entrevistas ou depoimentos curtos que mostrem a trajetória e o esforço do estudante.
- Manter **periodicidade nas publicações**, garantindo que a iniciativa seja contínua e percebida como uma forma de reconhecimento institucional.

Grupos de prática por idioma

- Criar **comunidades digitais no Telegram ou WhatsApp** para cada idioma oferecido pelo CEL, incentivando a troca de materiais, dúvidas e práticas informais de conversação.
- Estimular **interações colaborativas**, como compartilhamento de exercícios, curiosidades culturais e sugestões de atividades.
- Designar **moderadores (professores ou bolsistas)** para acompanhar os grupos, garantindo organização, respeito às regras e integração entre os participantes, sem interferir

excessivamente na dinâmica espontânea das interações.

Justificativa da etapa

O reconhecimento do esforço dos alunos e a criação de espaços de interação social podem aumentar significativamente o engajamento e a motivação durante o curso. Quando os estudantes têm oportunidades de compartilhar experiências e praticar o idioma de forma colaborativa, o processo de aprendizagem se torna mais dinâmico e significativo.

Além disso, iniciativas como o **destaque de alunos** e os **grupos de prática** ajudam a fortalecer o vínculo entre os estudantes e o CEL, contribuindo para a construção de uma comunidade de aprendizagem ativa. Esse sentimento de pertencimento tende a incentivar a participação contínua nas atividades e reforça a percepção positiva da instituição.

O quadro a seguir apresenta um resumo das estratégias utilizadas para fortalecer o engajamento e o sentimento de comunidade entre os alunos. A organização dessas ações permite visualizar como iniciativas de reconhecimento, interação e colaboração contribuem para aumentar a motivação dos estudantes e fortalecer os vínculos entre alunos, professores e a instituição.

Quadro 6: Relação entre estratégias e impactos na Etapa de Engajamento e Comunidade

Estratégia aplicada	Causa (ação realizada)	Efeito imediato no usuário	Impacto institucional
Destaque de alunos ("Student Spotlight")	Publicações que valorizam conquistas e participação	Sensação de reconhecimento e valorização	Fortalecimento da cultura institucional
Conteúdos humanizados nas redes sociais	Uso de fotos reais e depoimentos dos alunos	Maior identificação com a comunidade do curso	Aumento do engajamento nas redes
Publicações periódicas de destaque	Continuidade das ações de reconhecimento	Expectativa positiva e motivação entre os estudantes	Consolidação de práticas de valorização
Grupos de prática por idioma	Espaços digitais para troca de mensagens e prática informal	Mais oportunidades de usar o idioma fora da aula	Aprendizagem mais ativa e colaborativa
Interações colaborativas entre alunos	Compartilhamento de materiais, dúvidas e experiências	Sentimento de pertencimento à comunidade	Fortalecimento do vínculo com o curso

Moderação dos grupos	Acompanhamento por professores ou bolsistas	Ambiente organizado e respeitoso	Comunidades digitais mais sustentáveis
----------------------	---	----------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria.

Etapa 7: Pós-uso e Continuidade (A Rede de Valor)

A etapa de **Pós-Usos e Continuidade** corresponde ao período após a conclusão das atividades ou níveis do curso. Nesse momento, o objetivo é manter o vínculo com os alunos, avaliar a experiência vivida e incentivar a continuidade da relação com o CEL.

Essa fase é importante porque permite transformar ex-alunos em participantes ativos da comunidade institucional. Além de fornecerem feedback valioso sobre o funcionamento dos cursos, esses estudantes podem contribuir para a divulgação do CEL, participar de eventos culturais e continuar desenvolvendo suas habilidades em novos níveis ou idiomas.

O objetivo desta etapa é **manter o relacionamento com os alunos mesmo após a conclusão do curso**, promovendo aprendizado contínuo, fortalecimento da comunidade e melhoria constante dos processos institucionais.

Procedimentos recomendados

Pesquisa de satisfação de saída

- Aplicar **um formulário breve ao final de cada nível**, coletando feedback sobre a experiência acadêmica, a comunicação institucional e os serviços de suporte.
- Estruturar perguntas **objetivas e abertas**, permitindo tanto análise quantitativa quanto qualitativa das percepções dos alunos.
- Utilizar os resultados da pesquisa para **aprimorar continuamente o protocolo**, ajustando fluxos de comunicação, conteúdos e práticas institucionais conforme as necessidades identificadas.

Alumni CEL – Rede de ex-alunos

- Criar e manter uma **base de dados de ex-alunos**, contendo informações de contato, histórico de cursos realizados e preferências de comunicação.
- Enviar **convites para eventos culturais, workshops e cursos avançados**, incentivando a continuidade do aprendizado.

- Oferecer **benefícios institucionais**, como descontos em novos cursos ou prioridade em eventos, fortalecendo o vínculo com a instituição.
- Promover **grupos digitais ou newsletters voltadas para ex-alunos**, incentivando a troca de experiências, prática de idiomas e *networking*.

Justificativa da etapa

A experiência educacional não precisa terminar quando o aluno conclui um curso ou nível. Quando a instituição mantém canais de comunicação ativos e oportunidades de participação, os estudantes tendem a continuar envolvidos com a comunidade acadêmica.

Além disso, a coleta sistemática de feedback permite identificar pontos de melhoria e ajustar continuamente as práticas institucionais. Ao mesmo tempo, a criação de uma rede de ex-alunos fortalece a cultura institucional, amplia as oportunidades de aprendizagem e contribui para a formação de uma comunidade ativa em torno do CEL.

O quadro a seguir apresenta um resumo das principais estratégias utilizadas para manter o relacionamento com os alunos após a conclusão do curso. A organização dessas ações permite visualizar como a coleta de feedback, a criação de uma rede de ex-alunos e a oferta de oportunidades de continuidade contribuem para fortalecer o vínculo entre estudantes e instituição ao longo do tempo.

Quadro 7: Relação entre estratégias e impactos na Etapa de Pós-Uso e Continuidade

Estratégia aplicada	Causa (ação realizada)	Efeito imediato no usuário	Impacto institucional
Pesquisa de satisfação de saída	Aplicação de formulário ao final de cada nível	O aluno sente que sua opinião é valorizada	Identificação de melhorias no curso
Perguntas abertas e objetivas	Coleta de dados qualitativos e quantitativos	Possibilidade de expressar experiências e sugestões	Base de dados para ajustes institucionais
Uso dos resultados da pesquisa	Análise de feedback para aprimorar processos	Percepção de evolução contínua da instituição	Melhoria progressiva do protocolo
Base de dados de ex-alunos	Registro de contatos e histórico acadêmico	Continuidade da relação com o CEL	Formação de rede institucional

Convites para eventos e cursos	Comunicação ativa com ex-alunos	Oportunidade de continuar aprendendo	Retorno de alunos para novos cursos
Benefícios para ex-alunos	Ofertas especiais e incentivos	Valorização da trajetória do estudante	Fidelização e fortalecimento da marca
Comunidade digital de ex-alunos	Espaços de interação e networking	Continuidade da prática do idioma	Consolidação da comunidade CEL

Fonte: Elaboração própria.

- **MATRIZ DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO DO CEL**

A Matriz de Canais de Comunicação organiza os principais canais do Projeto CEL, definindo função, linguagem e tempo de resposta esperado (SLA). O objetivo é garantir consistência, rapidez e clareza na comunicação com os alunos, evitando duplicidade de informações, atrasos ou frustração. Todos os colaboradores devem utilizá-la como referência ao interagir com estudantes, professores e demais públicos.

Canal	Função Principal	Linguagem	SLA de Resposta	EXEMPLO DE USO
<i>Instagram</i>	Conteúdos interativos, engajamento	Acolhedora, próxima do público	Postagens periódicas; respostas a comentários até 24h	Stories interativos, quizzes, destaques com FAQs
WhatsApp	Solicitações urgentes, dúvidas imediatas	Clara, objetiva, empática	Resposta em até 4h úteis	Confirmação de matrícula, dúvidas sobre horários

E-mail	Comunicados formais, editais	Clara, concisa, profissional	Resposta em até 24h úteis	Envio de boletins, comunicados institucionais
Site	Repositório de informações permanentes	Informativa, acessível	Atualização mensal; compatível com acessibilidade e outros canais	FAQs, informações sobre cursos, links de contato

Dica para colaboradores:

- Sempre verificar se a informação já existe no site ou em outro canal antes de responder; isso garante **consistência e evita duplicidade**.
- Priorizar o canal mais adequado ao tipo de demanda: WhatsApp para urgência, e-mail para formalidade, *Instagram* para engajamento e site para consultas permanentes.

O protocolo deve ser aplicado **ao longo da jornada do aluno**, utilizando os canais mais adequados em cada etapa. Abaixo está a visão geral do **fluxo operacional integrado aos canais de comunicação**:

Figura 1: Fluxo Operacional da Jornada do Aluno no CEL



Fonte: Elaboração própria com auxílio de inteligência artificial.

Como usar o fluxograma operacional:

- Cada canal deve ser utilizado de acordo com sua função e SLA definido na Matriz de Canais.
- O fluxograma indica **qual canal priorizar em cada etapa da jornada**, garantindo consistência, rapidez e clareza na comunicação.
- Esse alinhamento ajuda a equipe a **reduzir ruídos, aumentar engajamento e fortalecer o vínculo com os alunos** em todas as fases do curso.

IMPACTO ESPERADO

A implementação deste protocolo transforma a comunicação do CEL, de um modelo meramente informativo para uma referência em **User Experience (UX)** aplicada à gestão educacional. Entre os impactos esperados:

- **Redução do ruído comunicativo:** menos contradições, atrasos e informações fragmentadas → alunos compreendem melhor e ficam mais satisfeitos.
- **Fortalecimento da percepção institucional:** valorização da marca UFAM junto à comunidade acadêmica e à população amazonense.
- **Maior engajamento e permanência:** experiências claras, rápidas e acolhedoras → menor evasão e mais participação contínua.
- **Cultura comunicacional proativa e empática:** integração de aspectos acadêmicos, administrativos e relacionais → modelo replicável para outros centros de idiomas e programas de extensão.

CONCLUSÃO

A eficiência do Projeto CEL começa **no primeiro contato do aluno com a informação**, seja pelo site, redes sociais ou canais de atendimento. Este protocolo formaliza práticas centradas no usuário, integrando **clareza, empatia, multicanalidade e proatividade** em todos os pontos de contato.

Ao adotar essa abordagem, a UFAM:

- Reforça sua **missão social e educativa**, promovendo experiências de aprendizagem mais humanas, inclusivas e eficientes;
- Oferece um **modelo replicável para outras unidades educacionais**, demonstrando que princípios de Design e Experiência do Usuário (aluno) podem transformar a comunicação pública;
- Consolida uma **cultura institucional inovadora**, capaz de gerar experiências educacionais significativas, sustentáveis e escaláveis.

Capítulo 5

SÍNTESE E PROJEÇÕES

5.1 Considerações Finais

A comunicação organizacional desempenha papel fundamental no funcionamento de instituições educacionais, especialmente em contextos mediados por tecnologias digitais, nos quais grande parte das interações entre estudantes e instituição ocorre por meio de diferentes canais e plataformas. Nesse cenário, a forma como as informações são estruturadas, distribuídas e mediadas influencia diretamente a experiência dos usuários, impactando aspectos como acesso às informações, engajamento nas atividades e percepção de pertencimento institucional. Diante dessa realidade, torna-se necessário repensar as práticas comunicacionais das organizações educacionais a partir de abordagens que considerem as necessidades, expectativas e experiências dos seus públicos, entre as quais se destaca o Design Centrado no Usuário (DCU) como princípio fundamental para a promoção da boa experiência dos usuários.

Nesse contexto, compreender e aperfeiçoar os processos de comunicação institucional torna-se um desafio relevante para iniciativas educacionais que atuam em ambientes digitais. Partindo dessa perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo geral propor um protocolo de gestão da comunicação organizacional para o Projeto CEL da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), fundamentado nos princípios do DCU, com vistas ao aprimoramento da experiência e do engajamento de seu público. Para alcançar esse objetivo, foram desenvolvidas etapas de diagnóstico das práticas comunicacionais existentes, análise das necessidades e percepções dos estudantes do curso de Inglês Geral e elaboração de diretrizes estratégicas para a organização da comunicação institucional do projeto.

Em relação ao primeiro objetivo específico da pesquisa, voltado ao diagnóstico das práticas de comunicação organizacional do Projeto CEL, os resultados evidenciaram que os estudantes transitam por múltiplos canais de interação, como *Google Meet*, *WhatsApp*, e-mail e redes sociais, configurando um cenário caracterizado pela comunicação multicanal. As análises indicaram que a experiência dos usuários nesses ambientes está diretamente relacionada à clareza das informações disponibilizadas, à agilidade das respostas institucionais e ao sentimento de pertencimento gerado nas interações com o projeto. Ao mesmo tempo, foram identificados desafios associados à dispersão de informações, à ausência de padronização na comunicação e à necessidade de maior integração entre os diferentes canais utilizados pelo CEL.

Com base nos resultados do diagnóstico, avançou-se no segundo objetivo específico, que consistiu em propor estratégias de comunicação multicanal fundamentadas nos princípios e métodos do DCU. A aplicação da noção de jornada do usuário revelou-se essencial para identificar os principais pontos de contato entre estudantes e o Projeto CEL, abrangendo tanto interações pedagógicas quanto momentos de suporte administrativo e orientação acadêmica. A análise evidenciou a necessidade de integrar os diferentes canais digitais, centralizar informações em plataformas institucionais mais estruturadas e adotar uma linguagem acessível e acolhedora. Essas estratégias visam fortalecer a empatia comunicacional, ampliar a acessibilidade dos conteúdos e aumentar a clareza e a confiabilidade das informações disponibilizadas aos estudantes, contribuindo para a construção de uma experiência educacional mais coesa e significativa.

Em consonância com o terceiro objetivo específico, as estratégias desenvolvidas foram sistematizadas em um protocolo de gestão da comunicação organizacional para o Projeto CEL. Esse protocolo foi concebido como um conjunto estruturado de diretrizes normativas e operacionais,

destinado a organizar os fluxos comunicacionais da instituição de forma coerente e eficiente, promovendo padronização e qualidade nas interações com os estudantes. Ao adotar uma perspectiva centrada no usuário, o protocolo ultrapassa a lógica de um manual interno, configurando-se como uma ferramenta orientada pelas necessidades e experiências dos estudantes. Princípios como empatia, simplicidade, consistência e proatividade orientam suas diretrizes, contribuindo para maior engajamento, inclusão e fortalecimento da experiência educacional.

A implementação do protocolo tem potencial para fortalecer a empatia comunicacional no Projeto CEL, por meio do uso de uma linguagem mais próxima da realidade dos estudantes, além de ampliar a acessibilidade dos conteúdos e dos canais digitais da instituição. A reorganização dos fluxos informacionais pode também aumentar a clareza e a confiabilidade das informações, por meio da atualização sistemática dos conteúdos, da transparência nos processos e da criação de mecanismos proativos capazes de antecipar dúvidas recorrentes e oferecer suporte ágil aos usuários. Dessa forma, espera-se que a aplicação do protocolo contribua para tornar a comunicação institucional mais eficiente, inclusiva e orientada às necessidades reais dos estudantes.

Outro aspecto relevante refere-se ao estímulo à participação dos estudantes nos processos comunicacionais. A incorporação de estratégias de escuta ativa, como mecanismos de feedback, enquetes e espaços de interação, favorece a co-criação e fortalece o sentimento de pertencimento em relação ao Projeto CEL. Ao engajar os estudantes na construção e avaliação das práticas comunicacionais, o protocolo contribui para tornar a comunicação mais responsiva, colaborativa e alinhada às necessidades reais dos usuários, reforçando os princípios do Design Centrado no Usuário.

De acordo com Marchiori (2010), a comunicação organizacional deve ser compreendida como um processo dinâmico e contínuo, que exige acompanhamento e adaptação constante às mudanças do contexto social e tecnológico. No Projeto CEL, essa perspectiva evidencia a necessidade de atualização permanente das práticas comunicacionais, considerando que as demandas dos estudantes se modificam rapidamente em ambientes digitais. Embora os resultados desta pesquisa contribuam para o aprimoramento da comunicação institucional, é importante reconhecer suas limitações, como o recorte específico do público investigado e o contexto particular da instituição.

Dessa forma, ao articular os princípios do Design Centrado no Usuário com a gestão da comunicação organizacional em contextos educacionais digitais, este estudo contribui para o desenvolvimento de práticas comunicacionais mais empáticas, acessíveis e estratégicas. Ao orientar a comunicação institucional a partir das necessidades e experiências dos estudantes, o protocolo desenvolvido fortalece a qualidade das interações no Projeto CEL e amplia as possibilidades de construção de experiências educacionais mais significativas, colaborativas e inclusivas.

Como desdobramento, pesquisas futuras poderão acompanhar a implementação do protocolo, avaliando seus impactos na experiência estudantil, bem como explorar sua adaptação a outros contextos educacionais públicos, ampliando a aplicação do Design Centrado no Usuário na gestão da comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS

ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO. Disponível em:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Acordo_de_n%C3%ADvel_de_servi%C3%A7o. Acesso em: 11 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR ISO 9241-210: Ergonomia da interação humano-sistema – Parte 210: Projeto centrado no ser humano para sistemas interativos. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

AWARI. Iteração no Design Thinking: Ciclos de Aprendizado Contínuo e Aperfeiçoamento das Soluções. 2023. Disponível em: <https://awari.com.br>. Acesso em: 08 set. 2025.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. Porto Alegre: Sulina, 2009.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BELL, A.; HACKETT, S. The hybrid teacher: Survival guide. Bloomington: Solution Tree Press, 2017.

BRASIL. Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nº 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 3 dez.2004.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CORRÊA, E. C.; RODRIGUES, M. P. A formação docente no curso de Letras da Universidade Federal do Amazonas: um olhar sobre as práticas extensionistas. 2024. Disponível em: https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/6442/8/Tese_EdithCorr%C3%AAa_PPGSCA.pdf. Acesso em: 26 abr. 2025.

CRESWELL, J.W.; PLANO CLARK, V.L. Pesquisa de Métodos Mistos. 2.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CYBIS, W.; BETIOL, A. H.; FAUST, R.. Ergonomia e usabilidade: conhecimentos, métodos e aplicações. 3. ed. São Paulo: Novatec, 2015.

DAMAZIO, C.; PEREIRA, C. Design de serviços: ferramentas para inovar experiências. Rio de Janeiro: 2AB, 2018.

DINIZ, D.; MEDEIROS, M.. Acessibilidade e inclusão digital: políticas públicas e desafios. Brasília: LetrasLivres, 2018.

EVEN3. A extensão universitária e o ensino e aprendizagem de idiomas: uma contribuição para o avanço da política linguística. Mostra de Extensão da UFAM, 2023. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/mostraextensaoufam/593397>. Acesso em: 26 abr. 2025.

FLEURY, M.T.L.; WERLANG, S.R.C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. In: FGV. Anuário de Pesquisa – GV. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2017. p. 10-15. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/download/72796/69984/150874>. Acesso em: 27 abr. 2025.

- GARRETT, J. J. A experiência do usuário: guia prático para o design de sites. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GOMES JÚNIOR, R.C.; SILVA, L.O.; PAIVA, V.L.M.O. *Tecnologias digitais para aprender e ensinar inglês no Brasil*. Textoline: Linguagem e Tecnologia. v.15. Belo Horizonte. 2022.
- KALBACH, J. Mapping experiences: a guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams. Sebastopol: O'Reilly Media, 2016.
- KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH, W. Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Fundamentos de metodologia científica. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MACHADO, M.A.; SANTOS, R.P.; LIMA, C.R.; FERREIRA, A.L. *Ensino híbrido e remoto: transformações tecnológicas, desafios e oportunidades na educação contemporânea*.
- MAGER, B. Design de serviços. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- MAGUIRE, M. Methods to support human-centred design. *International Journal of Human-Computer Studies*, v. 55, n. 4, p. 587-634, 2001.
- MARCHIORI, M. Comunicação organizacional: múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.
- MERONI, A.; SANGIORGI, D. Design para serviços. São Paulo: Blucher, 2016.
- MORAES, D. Design estratégico: fundamentos e práticas. 3. ed. Rio de Janeiro: 2AB Editora, 2020.
- MORAN, J. M. A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá. 6. ed. Campinas, SP: Papirus, 2015.
- MORAN, J.M. *Metodologias ativas para uma aprendizagem mais profunda*. In: BACICH, L.; MORAN, J.M. (org.). Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso, 2015, p.21-42.
- MORITZ, S. Service design: practical access to an evolving field. Londres: Köln International School of Design, 2005.
- MORVILLE, P.; ROSENFELD, L.. Arquitetura da informação para a World Wide Web. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- NIELSEN, J. Projetando websites. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- NORMAN, D. A. O design do dia a dia. Rio de Janeiro: Rocco, 2013.
- NORMAN, D. A. O design do dia a dia. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.
- PATRÍCIO, L; FISK, R.P. Blueprinting and journey mapping. In: RUST, R. T.; HUANG,. *Handbook of service marketing research*. Cheltenham: Edward Elgar, 2013. p. 402-423.
- PREECE, J.; ROGERS, Y.; SHARP, H. Design de interação: além da interação homem-computador. Porto Alegre: Bookman, [200-].
- PRIMO, A. Interações em rede: comunicação e vida cotidiana. Porto Alegre: Sulina, 2019.

PROJETO CEL. Projeto CEL Universidade Federal do Amazonas – UFAM. 2024. Disponível em: <https://www.projeto cel.ufam.edu.br>. Acesso em: 26 abr. 2025.

REVISTA FINOM. O livro didático de inglês adotado no centro de línguas da UFAM: análise e reflexões. *Humanidade & Tecnologia*, v. 11, n. 1, 2023. Disponível em: https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/2320. Acesso em: 26 abr. 2025.

ROSENBAUM, S.; CHIPMAN, G.; McCLURE, C. User journey maps for experience design. Porto Alegre: Bookman, 2017.

ROSENFELD, L.; MORVILLE, P.; ARANGO, J. Information Architecture: For the Web and Beyond. Sebastopol: O'Reilly Media, 2005.

SANTOS, M. A. Ensino remoto emergencial e a interação nas aulas de língua inglesa. 2021. Dissertação (Mestrado em Letras) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2021. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/15012>. Acesso em: 26 abr. 2025.

SILVA, M.P.; RESENDE, N.S.; CUNHA, T.V. Comunicação Organizacional e Humanização em Redes Sociais: análise de conteúdo da Nubank no *Instagram*. Revista Univap, v.27, n.54, São José dos Campos - SP, 2021.

SILVA, T.O.; DEMUNER, J.A.; ANDRADE FILHO, M.A.S. *Tecnologias de ensino híbrido: integrando ferramentas digitais nas salas de aula*. São Paulo: Cortez, 2024.

SILVA, T.; LOPES, C.F.; ROCHA, D.P.; ANDRADE, L. *A educação híbrida em perspectiva: tecnologias digitais e metodologias ativas na construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: Vozes, 2025.

SILVEIRA, S.; BATTISTELLA, L.F. Design de serviços: princípios e práticas para a inovação organizacional. Porto Alegre: Bookman, 2015.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. Isto é Design Thinking de Serviços: fundamentos, ferramentas, casos. Porto Alegre: Bookman, 2014.

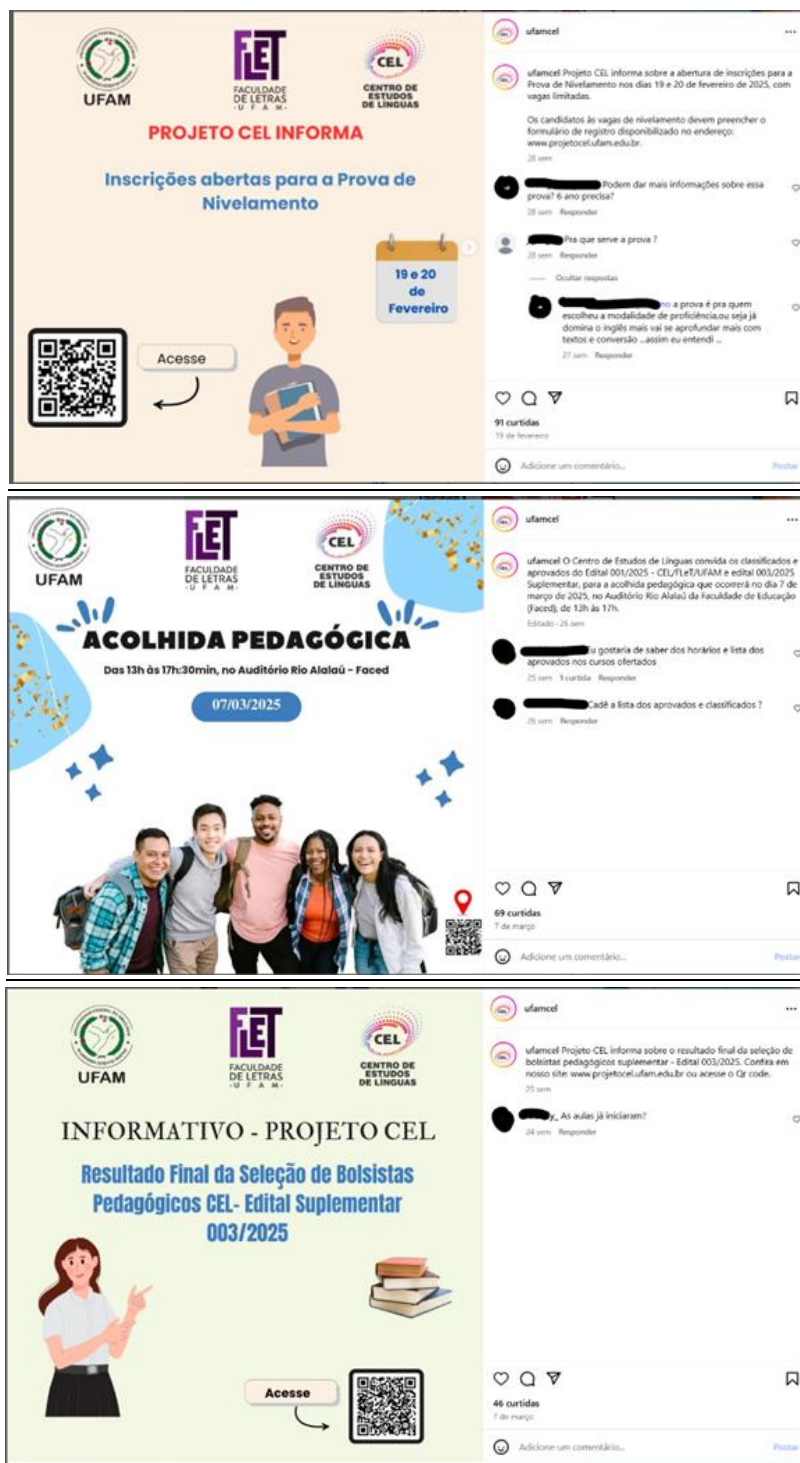
STICKDORN, M. et al. This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol: O'Reilly Media, 2011.

STICKDORN, M.; HORMESS, A. L.; SCHNEIDER, J.. Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos. Porto Alegre: Bookman, 2018.

ANEXOS

Anexo A

Prints de telas do *Instagram* com indícios de insatisfação relacionados à clareza das informações, aos fluxos de atendimento e à comunicação institucional



Anexo B



**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

DECRETO Nº 5.296 DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004.

Regulamenta as Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto nas Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000,

DECRETA:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Este Decreto regulamenta as Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000.

Art. 2º Ficam sujeitos ao cumprimento das disposições deste Decreto, sempre que houver interação com a matéria nele regulamentada:

I - a aprovação de projeto de natureza arquitetônica e urbanística, de comunicação e informação, de transporte coletivo, bem como a execução de qualquer tipo de obra, quando tenham destinação pública ou coletiva;

II - a outorga de concessão, permissão, autorização ou habilitação de qualquer natureza;

III - a aprovação de financiamento de projetos com a utilização de recursos públicos, dentre eles os projetos de natureza arquitetônica e urbanística, os tocantes à comunicação e informação e os referentes ao transporte coletivo, por meio de qualquer instrumento, tais como convênio, acordo, ajuste, contrato ou similar; e

IV - a concessão de aval da União na obtenção de empréstimos e financiamentos internacionais por entes públicos ou privados.

Art. 3º Serão aplicadas sanções administrativas, cíveis e penais cabíveis, previstas em lei, quando não forem observadas as normas deste Decreto.

Art. 4º O Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência, os Conselhos Estaduais, Municipais e do Distrito Federal, e as organizações representativas de pessoas portadoras de deficiência terão legitimidade para acompanhar e sugerir medidas para o cumprimento dos requisitos estabelecidos neste Decreto.

O Decreto encontra-se disponível na íntegra no link:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2004/Decreto/D5296.htm

APÊNDICES

Apêndice A

Formulário Eletrônico

Experiência do Usuário no Projeto CEL da UFAM

Prezado(a), Colaborador (a) Me chamo Cristiano, faço parte do Programa de Pós-Graduação em Design (PPGD) e venho por meio deste solicitar sua colaboração com a pesquisa que tem como propósito avaliar a gestão da comunicação organizacional e propor melhorias na experiência e engajamento dos usuários do Projeto CEL. Gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo a este questionário.

Contudo, antes de prosseguir, de acordo com o disposto na resolução 510/62 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), referente aos procedimentos éticos de pesquisa com seres humanos, faz-se necessário o seu consentimento. Por gentileza, leia todas as informações que constam no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE - (que você tem acesso clicando [aqui](#)) e fique à vontade para decidir se deseja ou não participar do estudo.

Esta pesquisa tem como público-alvo pessoas residentes em Manaus, que a partir de 18 anos, que estejam matriculadas no curso de inglês geral no Projeto Cel.

Este formulário é composto por 3 Blocos de perguntas fechadas e 1 Bloco de perguntas abertas. O tempo médio estimado para respostas é de 5 minutos. Desde já, agradecemos sua colaboração.

1. E-mail Válido*
2. Após a leitura do TCLE, você concorda em participar do estudo?* (☐) Sim (☐) Não

Bloco 1: Perfil Demográfico e Acadêmico

Este bloco tem como objetivo coletar informações gerais sobre você e sua trajetória no Projeto CEL.

3. Qual a sua idade?
(☐) 18-24 anos (☐) 25-34 anos (☐) 35-44 anos (☐) 45-54 anos (☐) 55 anos ou mais
4. Qual a sua escolaridade atual?
(☐) Ensino Médio Completo (☐) Ensino Superior Incompleto (☐) Ensino Superior Completo (☐) Pós-Graduação (Especialização/MBA) (☐) Mestrado (☐) Doutorado
5. Qual a sua ocupação principal?
(☐) Estudante (Ensino Médio/Graduação) (☐) Profissional CLT (☐) Profissional Liberal/Autônomo (☐) Servidor(a) Público(a) (☐) Aposentado(a) (☐) Outro:
6. Há quanto tempo você estuda inglês no Projeto CEL (modalidade on-line)?
(☐) Menos de 6 meses (☐) De 6 meses a 1 ano (☐) De 1 a 2 anos (☐) Mais de 2 anos

7. Qual foi sua principal motivação para se matricular no curso de inglês on-line do CEL? (Marque até 3 opções)

☐ Necessidade profissional ☐ Desenvolvimento pessoal ☐ Viagens ☐ Intercâmbio/Estudo no exterior ☐ Requisito acadêmico ☐ Indicação de amigos/familiares ☐ Preço acessível ☐ Flexibilidade da modalidade on-line ☐ Reputação do Projeto CEL/UFAM ☐ Outra (especifique):

Bloco 2: Experiência com o Curso on-line e Plataformas

Este bloco aborda sua percepção sobre a qualidade do curso e a usabilidade das plataformas digitais.

8. Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é 'Muito Ruim' e 5 é 'Muito Bom', como você avalia a qualidade geral das aulas do curso de inglês on-line do CEL?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é 'Muito Ruim' e 5 é 'Muito Bom', como você avalia a qualidade do material didático (apostilas, exercícios, recursos complementares) fornecido no curso?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. Quais plataformas digitais você utiliza para acessar o curso (AVA, plataformas de videoconferência, etc.)? (Marque todas as que se aplicam)

☐ *Google Meet* ☐ *Zoom* ☐ *Microsoft Teams* ☐ *WhatsApp* (para comunicação com a turma/professor) ☐ Outra (especifique):

11. Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é 'Muito Difícil' e 5 é 'Muito Fácil', como você avalia a facilidade de uso das plataformas digitais utilizadas no curso?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. Você se sente engajado(a) com as atividades propostas no curso on-line?

☐ Sim, sempre ☐ Na maioria das vezes ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Não, nunca

13. Quais são os principais desafios que você enfrenta ao estudar inglês on-line no CEL? (Marque até 3 opções)

☐ Dificuldade de conexão/internet ☐ Falta de tempo para dedicação ☐ Dificuldade com as plataformas digitais ☐ Falta de interação com colegas/professores ☐ Conteúdo didático pouco estimulante ☐ Problemas técnicos (áudio, vídeo, etc.) ☐ Dificuldade de concentração em casa ☐ Não enfrento desafios significativos ☐ Outro (especifique):

Bloco 3: Interação com a Gestão e Comunicação

Este bloco investiga sua experiência com os canais de comunicação e o atendimento do Projeto CEL.

14. Quais canais de comunicação você mais utiliza para interagir com **A COORDENAÇÃO DO PROJETO CEL**? (Marque todas as que se aplicam)

☐ E-mail ☐ Telefone - Ligação ☐ *WhatsApp* (grupos oficiais do CEL) ☐ Redes Sociais (*Instagram*, *Facebook*, etc.) ☐ Atendimento presencial ☐ Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) (CASO TENHA) ☐ Outro (especifique):

15. Quais canais de comunicação você mais utiliza para interagir com **OS PROFESSORES DO PROJETO CEL?** (Marque todas as que se aplicam)

☐ E-mail ☐ Telefone - Ligação ☐ *WhatsApp* (grupos oficiais do CEL) ☐ Redes Sociais (*Instagram, Facebook, etc.*) ☐ Atendimento presencial ☐ Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) (CASO TENHA) ☐ Outro (especifique)

16. Quais canais de comunicação você mais utiliza para interagir com **OUTROS SETORES DO PROJETO CEL?** (Marque todas as que se aplicam)

☐ E-mail ☐ Telefone - Ligação ☐ *WhatsApp* (grupos oficiais do CEL) ☐ Redes Sociais (*Instagram, Facebook, etc.*) ☐ Atendimento presencial ☐ Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) (CASO TENHA)

17. Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é 'Muito Ruim' e 5 é 'Muito Bom', como você avalia a clareza das informações recebidas do CEL (avisos, cronogramas, mudanças, etc.)?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

18. Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é 'Muito Lenta' e 5 é 'Muito Ágil', como você avalia a agilidade nas respostas do CEL às suas dúvidas ou solicitações?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19. Você já precisou resolver algum problema ou tirar alguma dúvida com a gestão do CEL?

☐ Sim ☐ Não

20. (Se 'Sim' na pergunta anterior) Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é 'Muito Insatisfatória' e 5 é 'Muito Satisfatória', como você avalia a experiência de resolução do seu problema/dúvida?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Não se aplica (se respondeu 'Não' na pergunta 16)

21. Você se sente ouvido(a) e * representado(a) nas decisões ou melhorias do Projeto CEL?

☐ Sim, sempre ☐ Na maioria das vezes ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Não, nunca

Bloco 4: Sugestões e Expectativas

Este bloco busca suas sugestões para aprimoramento do Projeto CEL.

22. Se você pudesse sugerir uma melhoria para os cursos ofertados de forma on-line do CEL, qual seria?

23. Que tipo de comunicação ou serviço você gostaria de ver implementado ou aprimorado no Projeto CEL?

24. Na sua opinião, o que o Projeto CEL poderia fazer para melhorar a experiência geral dos alunos on-line?

Encerramento

Agradeço sua participação em nossa pesquisa. Se você tiver dúvidas ou desejar falar com o pesquisador, você pode nos encontrar através dos dados abaixo informados.

(92)9 8632-9785 / ocristianobarros@gmail.com

Apêndice B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do Estudo: Gestão Da Comunicação Organizacional: Design Centrado No Usuário Como Estratégia De Melhoria Da Experiência E Engajamento Dos Usuários

Pesquisador Responsável: Cristiano Da Silva Barros

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa. Por favor, leia este documento com bastante atenção antes de assiná-lo. Caso haja alguma palavra ou frase que o (a) senhor (a) não consiga entender, converse com o pesquisador responsável pelo estudo ou com um membro da equipe desta pesquisa para esclarecê-los.

A proposta deste termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre o estudo e solicitar a sua permissão para participar do mesmo.

O objetivo desta pesquisa é entender melhor como os alunos, professores e funcionários se relacionam com os serviços oferecidos pelo Centro de Estudos de Línguas. A ideia é identificar o que funciona bem e o que pode melhorar, para depois propor soluções que tornem a experiência de todos mais fácil, agradável e eficiente, usando ideias do design centrado no usuário e tem como justificativa a adoção de uma abordagem de Design Centrado no Usuário no contexto da educação linguística justifica-se pela sua capacidade de gerar soluções mais empáticas, funcionais e sustentáveis, alinhadas às reais necessidades dos usuários.

Se o(a) Sr.(a) aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: Recebimento do formulário por meio do *GOOGLE FORMS* e preenchimento dele. Para tal preenchimento, se faz necessário acesso por meio de uma conta *GMAIL*.

Toda pesquisa com seres humanos envolve algum tipo de risco. No nosso estudo, os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são de sua participação nesta pesquisa não envolve riscos físicos ou financeiros. No entanto, como em qualquer estudo que coleta informações pessoais ou opiniões, pode haver algum desconforto ao responder perguntas sobre a sua experiência ou ao compartilhar críticas e sugestões.

Também existe o risco, mesmo que pequeno, de que seus dados possam ser identificados. Para evitar isso, tomaremos todas as medidas necessárias para garantir a sua privacidade e o sigilo das suas informações.

Contudo, esta pesquisa também pode trazer benefícios. Os possíveis benefícios resultantes da participação na pesquisa são os resultados poderão beneficiar alunos, professores e colaboradores no futuro, por meio de propostas mais eficientes, acessíveis e centradas nas reais necessidades dos usuários.

Não haverá acompanhamento individual após a pesquisa, mas os dados coletivos serão usados para sugerir melhorias práticas na instituição, que poderão impactar positivamente o ambiente de ensino e aprendizado.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso o(a) Sr.

(a) decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a pesquisa, não haverá nenhum prejuízo ao vínculo institucional que você recebe ou possa vir a receber na instituição.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos.

Solicitamos também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos

da área de saúde e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto, bem como em todas fases da pesquisa.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como é garantido ao Sr.(a), o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que o(a) Sr.(a) queira saber antes, durante e depois da sua participação.

Caso o(a) Sr.(a) tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Cristiano da Silva Barros, pelo telefone 92 98632-9785, endereço Av. Gen. Rodrigo Octávio 6200, Coroado I, bloco de Pós-Graduação em Design (PPGD) e/ou pelo e-mail prof.cristianobarros@gmail.com.

Esse Termo é assinado em duas vias, sendo uma do(a) Sr.(a) e a outra para os pesquisadores.

Declaração de Consentimento

Concordo em participar do estudo intitulado: “Gestão Da Comunicação Organizacional: Design Centrado No Usuário Como Estratégia De Melhoria Da Experiência E Engajamento Dos Usuários.”Eu, Cristiano da Silva Barros declaro cumprir as exigências contidas nos itens IV.3 e IV.4, da Resolução nº 466/2012 MS.