

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

JUSSARA PAOLA COELHO DOS SANTOS

POSICIONAMENTO: A MARCA UFU NO INSTAGRAM POR MEIO DE NOTAS
OFICIAIS

UBERLÂNDIA

2024

JUSSARA PAOLA COELHO DOS SANTOS

POSICIONAMENTO: A MARCA UFU NO INSTAGRAM POR MEIO DE NOTAS
OFICIAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Marques Araújo

UBERLÂNDIA

2024

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S237
2024

Santos, Jussara Paola Coelho dos, 1987-
Posicionamento [recurso eletrônico] : a marca UFU no
Instagram por meio de notas oficiais / Jussara Paola
Coelho dos Santos. - 2024.

Orientador: Marcelo Marques Araújo.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de
Uberlândia, Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e
Educação.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2024.347>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Educação. I. Araújo, Marcelo Marques, 1975-,
(Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-
graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação. III.
Título.

CDU: 37

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074


UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1G, Sala 156 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
 Telefone: (34) 3291-6395/6396 - ppgce@faced.ufu.br - www.ppgce.faced.ufu.br


ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Tecnologias, Comunicação e Educação				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, número 06/2024/171, PPGCE				
Data:	Três de junho de dois mil e vinte e quatro	Hora de início:	11:28	Hora de encerramento:	12:55
Matrícula do Discente:	12212TCE006				
Nome do Discente:	Jussara Paola Coelho dos Santos				
Título do Trabalho:	Posicionamento: a marca UFU no Instagram por meio de notas oficiais				
Área de concentração:	Tecnologias, Comunicação e Educação				
Linha de pesquisa:	Tecnologias e Interfaces da Comunicação				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	BRANDING, EMPREENDEDORISMO E DISCURSO NAS ORGANIZAÇÕES: Sentidos que percorrem o empreendedorismo de marcas				

Reuniu-se por webconferência link: <https://conferenciaweb.rnp.br/webconf/marcelo-marques-araujo>, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação, assim composta: Professores Doutores: Mirna Tonus - UFU; Lucas Vieira de Araújo - UEL/UNICESUMAR; Marcelo Marques Araújo - UFU orientador da candidata.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. Marcelo Marques Araújo, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu a Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

[A]provada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Marcelo Marques Araujo, Professor(a) do Magistério Superior**, em 03/06/2024, às 14:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Mirna Tonus, Professor(a) do Magistério Superior**, em 03/06/2024, às 15:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lucas Vieira de Araujo, Usuário Externo**, em 06/06/2024, às 13:42, conforme horário oficial de Brasília, 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://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5438764** e o código CRC **1F43E517**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me proporcionar a dádiva da vida. Somente com fé e acreditando em um propósito maior de vida foi possível passar por todas as tribulações do processo, como a pandemia, adoecimentos, acidentes e incidentes. A fé fortalece, situa e impulsiona.

Aos meus familiares. Rosemary, minha mãe, que não me deixa desistir de nada e é sempre suporte e abrigo, que mostra como o amor é motor. Antônio, meu pai, que é raiz, é lar, porto seguro. Jacqueline, minha irmã, inspiração intelectual e maior apoiadora em momentos de fraqueza, que me anima e incentiva quando tudo parece desmoronar. Maria Luísa, minha filha, que é luz no meu caminho, que me faz querer ser melhor. É por ela e com ela que sonho não mais só por mim, mas por nós. A família é o caminho para um destino. É sempre saber que se pode chegar, mas que também se pode voltar.

Aos meus amigos. Diélen Borges, amiga querida, a irmã que a vida me deu. Uma inspiração acadêmica, pessoal e profissional. Morada do coração, aconchego espiritual, refúgio da alma. Carla Zabala, que é um desabafo cheio de risadas, sempre me lembrando que minha Lua em Áries e ascendente em Capricórnio me fazem ser exatamente como sou. Natália Vieira, que antes mesmo de eu tentar já sabe que eu vou conseguir, e Diogo Bicalho, que me inspira com seu amor e capacidade de enxergar o melhor no outro.

Aos colegas de trabalho que tornaram meus dias laborais mais gratificantes, me incentivaram e ouviram minhas lamentações: Marco Cavalcanti, Cintia Sousa, Heuler Reis, Helder Reis, Monallysa Leite, Fabiano Goulart, Ítana Santos, Milton Santos, João Ricardo Oliveira, Abrão Ozório, Túlio Daniel, Hermom Dourado, Felipe Leonardo, Rogério Faustino, Edinho Borges, Cristiane Gois e Adreana Oliveira.

Ao meu orientador, Marcelo Marques, que contribuiu para meu crescimento pessoal, intelectual e como pesquisadora, pela sabedoria compartilhada, pelo olhar crítico, pelo apoio, pelos conselhos e pela disponibilidade.

Aos professores Gerson de Sousa, Nuno Manna, Adriana Omena e Mirna Tonus, que ministraram disciplinas que cursei durante minha passagem pelo programa de pós-graduação, e aos integrantes do Grupo de Pesquisa CPCiente, que me fazem sempre evoluir como pesquisadora e questionar a comunicação em suas diversas dimensões.

À UFU, local em que trabalho, estudo, crio laços e que me afeta em vários aspectos da vida. Que, por muitas vezes, ocupa, em meu cotidiano, em horas do dia a dia, uma convivência maior que minha família, amigos e lazer.

“Quando a mulher negra se movimenta, toda a estrutura da sociedade se movimenta com ela.”

Angela Davis

RESUMO

Essa dissertação trata sobre a comunicação institucional via notas oficiais em mídias sociais como posicionamento de marca, buscando analisar se essas notas estão reforçando o que está descrito na identidade corporativa de uma instituição de ensino pública. Como objeto de análise são utilizadas as postagens no Instagram da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) durante o primeiro semestre letivo de 2021/2, que corresponde aos meses de maio a agosto de 2022. O estudo foi dividido em quatro partes. Na primeira utilizou-se conceitos referentes a internet e mídias digitais. A segunda debruçou-se em discussão, conceitos e critérios de organizações e comunicação. A terceira discute e categoriza princípios de marca e *branding*. A quarta parte deste trabalho cria uma matriz para análise de posicionamento de marca a partir dos conceitos discutidos nos capítulos anteriores que pode ser utilizada por gestores de universidades e demais pesquisadores que tenham como objetivo investigar se a comunicação prática, por meio de notas oficiais, está alinhada com a identidade corporativa dentro das mesmas circunstâncias e chega à conclusão sobre o objeto: as postagens das notas oficiais da UFU no Instagram. Os resultados indicam claramente que a marca UFU segue sua identidade de marca ao escrever suas notas oficiais, mas que essa identidade precisa ser revisitada pelos gestores para uma atualização para seguir as dimensões organizacionais no contexto contemporâneo. Adaptar-se a novas tendências por meio de um *rebranding*.

Palavras-chave: gestão de marca; nota oficial; mídias sociais; universidade pública.

ABSTRACT

This dissertation deals with institutional communication by official statement on social media as brand positioning seeking to analyze these are reinforcing what is described in the corporate identity of a public education institution. As an object of analysis, Instagram posts from the Federal University of Uberlândia (UFU) were used during the first academic semester of 2021/2, which corresponds to the months of May to August 2022. The study was divided into 4 parts. The first use was concepts relating to the internet and digital media. The second focused on discussion, concepts and criteria of organizations and communication, the third discusses and categorizes brand and branding principles. The fourth part of this work creates a matrix for brand positioning analysis based on the concepts discussed in the previous chapters that can be used by university managers and other researchers who aim to investigate whether practical communication, through official notes, is aligned with corporate identity. within the situations and reaches a conclusion about the object, the posts of UFU's official notes on Instagram. The results clearly indicate that the UFU brand follows its brand identity when writing its official notes, but that this identity needs to be revisited by managers for an update to align with organizational dimensions in the contemporary context. Adapting to new trends through rebranding..

Keywords: branding; official note; social media; public university.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO.....	9
1.1 Memorial.....	9
1.2 Delineamento da proposta.....	10
1.3 Metodologia.....	15
2 REDES SOCIAIS, INTERNET E ENGAJAMENTO.....	19
2.1 Redes sociais, internet e Instagram.....	19
2.2 Engajamento e conversação.....	22
3 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	27
3.1 Organizações.....	27
3.2 Comunicação Pública.....	30
3.3 A UFU.....	31
3.4 Nota oficial.....	34
4 OS PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DE MARCA.....	38
4.1 Marca e <i>branding</i>	38
4.2 <i>On branding</i>	40
4.3 O fundante da marca: missão, visão e valor.....	52
4.4 A marca da mancha?.....	57
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	59
5.1 Quadro Analítico I - Objeto Restaurante Universitário.....	60
5.2 Quadro Analítico II - Objeto Hospital de Clínicas.....	66
5.3 Quadro Analítico III - Objeto Bloqueio Orçamentário.....	71
5.4 Quadro Analítico IV - Objeto Restaurante Universitário (continuidade).....	77
5.5 Considerações sobre as análises e a relação entre marca, nota oficial e comentários nos <i>posts</i>	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS.....	88

1 INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO

1.1 Memorial

As marcas estão em nossa experiência cultural, mesmo que não consigamos perceber. A primeira experiência que me lembro de ter com marcas foi com uma chamada Odd¹ (pronuncia-se ‘ódedê’), que só descobri do que se tratava depois de muitos anos ouvindo. Essa marca, que na minha prática infantil não significava muito, aparecia em meu contexto social toda vez que visitava minha avó nos anos 2000. Era um tal de: “pega o Odd, faz com Odd, tira o Odd, limpa com Odd”. No começo, pensava ser um diminutivo ou sigla de algo. Nunca perguntei, até que um dia, uma tia falou, ao me ensinar a lavar louças, quando eu estava lavando um copo, que deveria enxaguar muito bem para que não ficasse com o gosto de Odd. Então, Odd é detergente na linguagem das pessoas do interior, pensei. Pois não estava nem escrito esse nome na embalagem do produto. Anos mais tarde, muitos mesmo, descobri que Odd eram as iniciais da empresa que fabricava detergentes. Percebi, então, que aquela palavra “Odd” se tornou detergente, uma metonímia para as pessoas da cidade de minha avó.

Uma década depois, folheando revistas, pude encantar-me pelas marcas Capricho², Melissa³, Hello Kitty⁴ e também pelo que elas vendiam: um ideal de feminilidade, delicadeza e um ar meio descolado e jovem. Aqui não estamos mais falando de marca, no sentido de identidade corporativa e, sim, de *branding*, que é a gestão de uma marca, desenvolvida em função de torná-la representativa para seu público em termos de inspiração, reconhecimento e desejo. Atualmente, a Capricho não é mais apenas uma revista — sua última edição impressa foi em 2015 —, é uma marca voltada para o público adolescente e atua em várias plataformas, com um portal e perfis nas mídias digitais, promovendo eventos e venda de produtos variados de acordo com o divulgado no portal de notícias da Folha de S. Paulo (Famosas... 2018). Foi a Capricho que me fez ter o primeiro interesse pelo jornalismo. Afinal, não são adolescentes que escrevem o conteúdo. Assim, me desbravei para o jornalismo, não sabendo que a comunicação iria evoluir tão rapidamente e que esse conteúdo que tanto admirava não era bem jornalismo e, sim, entretenimento, com vários artigos e publicidades, sem compromisso noticioso ou com a veracidade dos fatos.

¹ Marca de detergente muito utilizada no Brasil nas décadas de 1980/1990.

² Capricho era uma revista impressa do Grupo Abril voltada para o público adolescente de classe média na década de 1990.

³ Melissa é uma marca de sapato brasileira que, nos anos 2000, fez muita publicidade na revista Capricho.

⁴ Hello Kitty é uma personagem da marca Sanrio. Um desenho de uma gatinha com características humanas

Já no curso de graduação em Jornalismo, as evoluções tecnológicas na comunicação expandiram de forma exponencial. Entrei na graduação com o Orkut⁵ e saí com o Whatsapp⁶. Nos últimos semestres da graduação, tive o meu primeiro contato laboral e acadêmico com as plataformas digitais, com o estágio no Laboratório de Convergência de Mídias da minha faculdade, podendo perceber a importância da interatividade nesses meios.

Pouco depois de formada, comecei a trabalhar na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), atuando na assessoria com atendimento à imprensa e produção de textos jornalísticos e, posteriormente, diretamente nas redes sociais. Foi quando percebi a importância da junção, já indissociável, do jornalismo com o marketing, as redes sociais e a gestão de marca. E todas essas experiências se totalizaram no mestrado, em que procuro entender um pouco mais sobre a marca UFU e como melhorá-la. Isso corrobora a importância das disciplinas cursadas, nas quais foi possível aprofundar os conhecimentos em mídias sociais e engajamento. Também pude ler os principais autores sobre o tema com a disciplina “Monitoramento e Análise de Mídias Sociais”. Para o refinamento e a produção acadêmica do tema foram utilizados os conhecimentos e as leituras realizadas na disciplina de “Procedimentos metodológicos de pesquisa e desenvolvimento” e “Epistemologia”. Outra disciplina que aparece no trabalho é a de “Tópicos especiais em comunicação e tecnologias”, pelo fato de a pesquisa apresentar questões que transitam e conectam os temas mídia, tecnologia, vida cotidiana e as transformações dos fenômenos midiáticos, configurando conceitos da própria ideia de mídia.

As orientações me ajudaram a fechar a proposta e a metodologia e a dialogar com os conceitos de *branding*, marca, princípios de gestão e análise de conteúdo, termos que serão aprofundados durante o trabalho. Esse conjunto possibilitou melhorar meu conhecimento de forma global e realizar minha investigação para dissertar sobre esse levantamento e investigação realizados, pesquisando essa marca que, atualmente, está na minha vida em vários aspectos de forma fluida e constante.

Por fim, esclarecer que essa dissertação não é uma crítica a qualquer gestão de forma específica, tampouco aos gestores atuantes à época do recorte temporal do material utilizado para a análise. Esse trabalho reflete sobre possibilidades de melhoria na comunicação institucional e organizacional. Tentei estabelecer um distanciamento por ser parte do problema que será apontado no trabalho.

⁵ O Orkut foi uma rede social digital muito utilizada na década de 2000 no Brasil.

⁶ Whatsapp é um aplicativo de celular voltado para troca de mensagens.

1.2 Delineamento da proposta

Observando o atual cenário mundial (social, político e econômico), é notável que as organizações têm se comunicado com seus públicos de forma cada vez menos presencial e, com o advento da pandemia da covid-19, que culminou em um isolamento social e que se estendeu entre os anos de 2020 e 2021, a internet se tornou uma das principais fontes de informação e de contato entre as pessoas do mundo todo. Em destaque, neste ambiente virtual, encontram-se as mídias sociais. No Brasil, de acordo com a Empresa Brasil de Comunicação (EBC), 152 milhões de pessoas tinham acesso à internet em 2020 (León 2021). Já em janeiro de 2022, de acordo com o relatório Digital 2022 da We Are Social e Hootsuite (2022), esse número passou a 165 milhões de usuários de internet no país. Desses, o percentual de usuários de mídias sociais é equivalente a 79,9% da população total. Mas é importante observar que esses não representam indivíduos únicos, pois a mesma pessoa pode ter mais de um perfil ou usuário. O relatório mostra ainda que o brasileiro passa, em média, 3 horas e 41 minutos, por dia, conectado às redes sociais.

Na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), o panorama não é diferente. A instituição, durante o período do isolamento social, 2020-2021, precisou dar conta da administração dos seus sete campi, nas cidades de Ituiutaba/MG, Monte Carmelo/MG, Patos de Minas/MG e Uberlândia/MG (cidade em que a universidade tem quatro campi). São eles: Campus Pontal, Campus Monte Carmelo, Campus Patos de Minas e, em Uberlândia, Campus Santa Mônica, Campus Umuarama, Campus Educação Física e Campus Glória, conforme dados retirados do Anuário (2022) da universidade. Para tal, a instituição utilizou, entre outros artifícios, os seus perfis oficiais, em cinco mídias sociais distintas, Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn e YouTube, para interagir com seus diferentes públicos: discentes, docentes, técnicos-administrativos, terceirizados, agentes públicos no geral e comunidade externa.

As mídias sociais, como ferramenta institucional, contribuem para fortalecer a divulgação dos propósitos das instituições de ensino superior públicas: ensino, pesquisa e extensão. Constituem também lugar de relacionamento, possibilitando a interlocução com os variados públicos da universidade, de acordo com a audiência específica de cada plataforma de mídia social. Na UFU, o Instagram é o lugar em que a universidade teve maior crescimento no número de seguidores durante o período estudado: em março de 2020 eram 21.348; no ano seguinte, 2021, totalizaram 37.822 seguidores; e, no ano posterior, 2022, 52.146 seguidores. Um crescimento de mais de 200% se comparado ao período anterior ao isolamento⁷.

⁷ Dados obtidos via Mlabs em dezembro de 2023.

Para entender a UFU e seu funcionamento enquanto organização é importante definir o que é marca (*brand*) e o que é *branding* em linhas gerais. A marca é um sinal, um nome, um símbolo, um design ou uma combinação desses elementos que identifica e distingue os produtos ou serviços de uma empresa (aqui utiliza-se empresa e instituição como sinônimos de organização, não sendo necessário aprofundar nas diferenciações entre os termos e os autores que as defendem por não ser tema desta dissertação). Ela é tangível e representa a identidade visual e sua presença no mercado. As marcas costumam ter logotipos, nomes comerciais, *slogans* e outros elementos visuais, que também podem ser verbais, que os associam. Já o *branding* é um processo estratégico que envolve a criação e o desenvolvimento de uma marca. Vai além dos elementos visuais, pois abrange a forma como a marca é percebida pelo público-alvo. O *branding* envolve a definição da personalidade da marca, seus valores, a promessa da marca aos consumidores e a experiência que a marca busca oferecer. É um esforço contínuo para construir e manter uma imagem positiva da marca na mente dos consumidores, através de ações alinhadas com a identidade da marca (Bedendo, 2019).

Sendo assim, a nota oficial é a maneira de a marca, neste caso, a UFU, por meio de estratégia de *branding*, reforçar seu posicionamento, expor-se institucionalmente perante determinada situação e de se comunicar de maneira direta e formal com seus públicos. Por isso, é importante observar o agir e o interagir da universidade no Instagram com a postagem das notas oficiais e também investigar a interação com diversos públicos nas plataformas.

E com o retorno das atividades acadêmicas de graduação presenciais, após um hiato de dois anos de atividades remotas, que aconteceu em 2 de maio de 2022, voltaram a circular para além das mídias digitais e fisicamente pelos campi da universidade, ainda de acordo com o Anuário (2022), 1.880 professores efetivos, 2.850 servidores técnico-administrativos e 995 terceirizados. Além de seus estudantes, que são: 20.285 alunos da graduação, 4.165 da pós-graduação⁸, 128 na especialização presencial e a distância (EAD), 610 da educação profissional e 809 da educação básica. Somados, mais de 25 mil cidadãos formam comunidade universitária.

A sociedade ainda sofre os impactos e os desdobramentos da pandemia que assolou o mundo. Mesmo estando em 2024, anos após o ocorrido, são perceptíveis sequelas físicas e sociais do período. Dentro dessa perspectiva, o objetivo geral da pesquisa é identificar qual o posicionamento da marca UFU nas mídias sociais, analisando as notas oficiais da

⁸ Por os calendários da graduação e pós-graduação serem distintos, o regresso das aulas presenciais para esses discentes da pós-graduação foi em agosto do mesmo ano. Assim, os pós-graduandos puderam voltar a frequentar o campus, mas não para aulas.

universidade postadas no seu perfil oficial no Instagram e o que expressam os públicos de interesse no engajamento na mídia social referida durante o período de 2 de maio de 2022 a 20 de agosto de 2022 — que, como explicamos, é o intervalo em que se deu o primeiro semestre letivo presencial pós-pandêmico da instituição de acordo com o calendário acadêmico daquele semestre publicado no *site* da instituição, (Universidade..., 2020) — com o intuito de observar suas características neste período.

Os objetivos específicos apontam para: explorar as conexões, os entrelaçamentos e as sobreposições entre os conceitos de marca, *branding*, engajamento, mídias sociais, nota oficial e comunicação pública explorando como esses conceitos se conectam, se entrelaçam e se sobrepõem no fazer da comunicação por meio desses dispositivos no dia a dia da instituição e na interação de sua audiência; investigar o relacionamento entre a universidade e seus diversos públicos por meio da publicação de notas oficiais nas mídias sociais no entrelaçamento dos conceitos de posicionamento de marca, engajamento, redes sociais, comunicação pública e nota oficial; e analisar as expressões manifestas nas notas oficiais na convergência com o que está descrito na identidade institucional e seu público engajado; busca-se contribuir para que a comunicação das universidades públicas brasileiras observe o interesse público e fortaleça sua marca, atraindo mais cidadãos a se matricularem nos cursos oferecidos por elas, fazendo com que os responsáveis pela comunicação e gestão dessas instituições apliquem a descoberta desta pesquisa também em suas relações ao se comunicarem com seus públicos em suas mídias sociais, buscando reforçar sua identidade de marca por meio das notas oficiais publicadas.

O intervalo de tempo analisado também se destaca por ser aquele em que a universidade voltava a conversar com seus públicos para além da internet, sendo um espaço de amplificação e continuidade de interação da instituição com a comunidade e, ainda, instrumento para analisar o que e como esse público engajado responde ostensivamente nessa mídias aos atos presenciais e aqueles postados.

O referencial metodológico aponta para a análise de conteúdo, investigando se o que está expresso nas notas oficiais e no engajamento na mídia social analisada está de acordo com o que preconiza a missão, visão e valores definidos pela universidade (Universidade..., 2022) a partir do seu perfil oficial Instagram: @ufu_oficial. Com o levantamento dos dados, percebeu-se que seria necessário o recorte temporal do primeiro semestre do retorno presencial, pós-pandemia, da UFU, para avaliar se o que está expresso no documento de nota oficial e o que a audiência engajada dessa rede se manifesta está de acordo com o que preconiza a identidade corporativa da instituição.

Existem variadas pesquisas em busca de analisar mídias sociais, gerenciamento de marca ou *branding* e educação superior pública e há alguns sobre nota oficial. Em pesquisa realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes em outubro de 2023, com as palavras-chave "marca", "mídias sociais", "nota oficial" e "ensino superior público", encontrou-se 325.066 resultados. Porém, nada se tem informações ao buscar os quatro termos conjuntamente em uma mesma pesquisa. Por isso, esta investigação, que se ancora em como a marca de uma universidade pública se posiciona nas mídias sociais por meio de nota oficial e se esse posicionamento está de acordo com sua identidade corporativa. Além disso, sem perder de vista os preceitos que envolvem comunicação organizacional e pública, sua aplicabilidade nessas universidades ao conversar com seus diversos públicos e os fundamentos que norteiam a administração pública como um todo: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Percebe-se, dessa forma, que a comunicação é dinâmica e estratégica e que atua em uma realidade plural, funcional e democrática, ao analisar como são aplicados os conceitos de Comunicação Pública e Comunicação Organizacional no material encontrado no perfil oficial da UFU na mídia social por meio de publicação de notas oficiais. Fornece-se, assim, importantes respostas sobre o modelo de comunicação utilizado atualmente, possibilitando sua manutenção e viabilizando ações que permitam incorporar a identidade corporativa no desenvolvimento da marca UFU, da Comunicação Pública e da Comunicação Organizacional, sem comprometer a credibilidade perante a opinião pública e a confiabilidade da marca.

Contribuindo para os objetivos que se espera alcançar com esta dissertação, ela foi dividida em capítulos em que se analisa os conceitos que servirão de base e posteriormente utilizados para compreensão das análises no último capítulo. Após esta introdução, o próximo capítulo registra o aporte teórico da pesquisa, baseado em Castells (2003), Recuero (2010), Pinheiro e Postinguel (2018), Avanza e Pinheiro (2017), Martino (2014), entre outros autores, quando conceituam e definem a relevância das mídias sociais.

O terceiro capítulo aponta para as teorias de Aaker (2015), conceituando os princípios de marcas que norteiam os métodos e as ferramentas para a gestão de marcas, Bedendo (2019) e Yanaze (2011), discorrendo sobre objetivos da comunicação e como ela é importante para a gestão de uma marca. O mesmo capítulo também traz um recorte da teoria de Semprini (2006) e a constituição de sentidos que perpassam as marcas, conceitos fundamentados em Recuero (2009; 2012) e outros vinculados ao *branding* e, por fim, Kunsch (1997; 2003), tomando por base a comunicação organizacional.

O quarto capítulo registra as análises desenvolvidas a partir do levantamento bibliográfico, metodologia e das categorias de análise que dão conta da questão problema desta dissertação: identificar se as postagens sinalizam os preceitos da identidade de marca e, por meio do engajamento, o que expressa sua audiência, referendando um dos pilares da administração pública no que se refere à responsabilidade de prestação de serviços em comunicação pública, aqui com interesse no que dizem e não dizem as notas oficiais emitidas. Fechando o trabalho, é formulada uma matriz que pode ser utilizada como ferramenta de monitoramento, avaliação e fortalecimento de marca de instituições públicas de ensino superior de todo país.

1.3 Metodologia

A pesquisa tem como método de abordagem o indutivo, partindo de um elemento particular para entender a premissa geral, buscando, com o levantamento material e por meio da análise de conteúdo, avaliar como, no primeiro semestre do retorno presencial, pós-pandemia, a marca UFU se expressou utilizando o conteúdo das postagens de notas oficiais no Instagram e o engajamento gerado por essas como base. E a partir desse levantamento verificar se estão de acordo com o que preconiza sua missão, visão e valor, para entender se a marca UFU consegue assim alcançar os objetivos de sua identidade corporativa dando conta das características de uma comunicação pública enfrentando o choque das práticas institucionais tradicionais e a introdução de mídias sociais.

O recorte teórico escolhido é o que foi descrito por Akker (2015) e dentro dos 20 princípios apresentados por ele para construir, gerenciar e fortalecer uma marca, destacando aqueles que, de acordo com o autor, são os mais utilizados independentemente do contexto: valores institucionais, percepção de qualidade do serviço oferecido, inovação, preocupação com o cliente (estudante), sucesso e tamanho, foco local — pertencimento à região onde se localiza —, programas ambientais e programas sociais. Ao observar esses princípios, utiliza-se também os conceitos que abordam o que expressa o cliente, missão e visão. A instituição não tem valores em sua identidade organizacional; o que se encontra são seus princípios que estão descritos no Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (Pide)⁹

⁹ Disponível em: https://proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/apresentacao_-_pde.pdf. Acesso em: 20 set. 2023.

com a inserção de parte do Regimento Geral¹⁰ no item ‘princípios e valores’ do documento, o que também será avaliado, dada a ressalva.

Destes, escolhem-se como categorias aquelas que se relacionam com o conteúdo presente em uma nota oficial, estabelecendo estes sete destaques propostos por Akker (2015):

1. Conhecimento do cliente: é essencial entender profundamente as necessidades e desejos dos clientes;
2. Proposta de valor da marca: a marca deve oferecer uma proposta de valor clara e atraente para os clientes;
3. Experiência do cliente: a marca deve fornecer uma experiência de cliente positiva e consistente;
4. Qualidade do produto: a qualidade do produto ou serviço deve ser consistente e satisfatória para os clientes;
5. Cultura de marca: a cultura da empresa deve estar alinhada com os valores e a visão da marca;
6. Flexibilidade da marca: a marca deve ser flexível o suficiente para evoluir e mudar à medida que as necessidades e desejos do cliente mudam;
7. Coerência da marca: a mensagem e a imagem da marca devem ser coerentes em todos os pontos de contato com os clientes.

O recorte temporal utilizado foi o período do primeiro semestre de retorno presencial, 2 de maio de 2022 a 20 de agosto de 2022, que representou o semestre letivo 2021/2, após, aproximadamente, dois anos de isolamento social. Nesse período, a comunidade universitária — discentes, docentes, técnicos e terceirizados — retornou à universidade presencialmente, sendo que alguns deles estiveram pela primeira vez, pessoalmente, na ocasião do retorno e, por isso, a análise de conteúdo se mostra muito eficiente como metodologia para descobrir como se expressaram universidade e seus públicos e para futuras análises possam ser realizadas a partir desta.

Este trabalho é qualitativo e quantitativo por utilizar a análise de conteúdo para verificar as notas oficiais, seus elementos e sua adequação à identidade corporativa nas postagens de nota oficial no Instagram por meio de matriz que observa aquilo que está expresso na nota oficial, se o documento está de acordo com o que preconiza sua identidade corporativa e o que demonstra a audiência engajada ao interagir com a postagem.

A análise de conteúdo, de acordo com Sampaio e Lycarião (2021), permite identificar temas, padrões e significados em textos. Sua abordagem tem flexibilidade na definição da unidade de análise, que pode variar de acordo com o objetivo da pesquisa. Ela propõe uma análise mais interpretativa, buscando compreender o significado dos elementos do texto e identificar relações entre eles, sendo esse o resumo do que será vislumbrado nas análises, pois

¹⁰ Disponível em: https://ufu.br/sites/ufu.br/files/media/documento/regimento_geral_da_ufu.pdf. Acesso em: 20 set. 2023.

este trabalho busca investigar o primeiro semestre do retorno presencial, pós-pandemia, da UFU, com base no levantamento de postagens notas oficiais e de seu engajamento no Instagram, para perceber se esses dois estão de acordo com o que preconiza sua missão, visão e valor e entender se a marca UFU comunica-se de acordo com sua identidade corporativa. É essencial utilizar este método por ele permitir que a investigação foque na perspectiva quantitativa, pois o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo, e, na perspectiva qualitativa, em que a presença ou ausência de uma característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem é tomada em consideração. Além disso, destaca-se que:

Duas iniciativas ‘desbloqueiam’, então, a análise de conteúdo. Por um lado, a exigência de objetividade torna-se menos rígida, ou melhor, alguns investigadores interrogam-se acerca da regra legada pelos anos anteriores, que confundia objetividade e cientificidade com a minúcia da análise de frequências. Por outro, aceita-se mais favoravelmente a combinação da compreensão clínica, com a contribuição da estatística. Mas além disso, a análise de conteúdo já não é considerada exclusivamente com um alcance descritivo (cf. os inventários dos jornais do princípio do século), pelo contrário, toma-se consciência de que sua função ou o seu objetivo é a inferência. Que esta inferência se realize tendo por base indicadores de frequência, ou, cada vez mais assiduamente, com a ajuda de indicadores combinados (cf. análise das ocorrências), toma-se consciência de que a partir dos resultados da análise, se pode regressar às causas, ou até descer aos efeitos das características das comunicações (Bardin, 2011, p. 27).

Vale ressaltar que, ainda de acordo com Bardin (2011), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que apresenta ferramentas que permitem ao pesquisador utilizar de formatos de investigação adaptáveis a um campo de aplicação muito vasto das comunicações. De maneira que, na comunicação, por meio dessa técnica, qualquer veículo é dotado de significados, de um emissor e de um receptor, controlado ou não pelo veículo, podendo ser descrito e decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo. Essa técnica é atualizada por Sampaio e Lycarião (2021, p.17) ao definirem que:

Análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa científica baseada em procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos para criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escrito, buscando descrever, qualificar ou interpretar certo fenômeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos.

Percebe-se, desta maneira que, para contemplar os avanços tecnológicos e conceituais, é necessária uma abordagem mais contemporânea e contextualizada da análise de conteúdo,

buscando não apenas identificar padrões e temas nos textos, mas também compreender os significados e as relações implícitas ao conteúdo analisado.

2 REDES SOCIAIS, INTERNET E ENGAJAMENTO

As redes sociais existem muito antes da popularização da internet. O que também se aplica para o conceito de engajamento. Por isso é importante, para a compreensão do todo, entendê-los em seu histórico de criação, a importância destes e como aconteceu o entrelaçar desses conceitos para assim concatenar esses elementos ao fazer análises de postagens.

2.1 Redes sociais, internet e Instagram

As redes sociais sempre existiram, afinal, o ser humano é um ser social e sociável. Dessa forma, nós construímos e somos parte da sociedade, assim como a sociedade nos produz e nos transforma. Estamos conectados em rede. É o que Martin-Baró (1983) chamaria de homem social concreto que cria sua história e também é constituído por ela, o que implica uma concepção integral que considera o homem e o mundo na sua relação recíproca.

O interesse em estudar as redes sociais humanas vem antes da internet e bem antes de Martin-Baró. Esse interesse surgiu nos anos de 1830, com cientistas e filósofos do campo de estudos das ciências sociais e antropológicas. De acordo com Portugal (2007, p. 03):

O conceito de rede social apareceu cedo na Sociologia e na Antropologia Social. No entanto, inicialmente, nos anos 30 e 40, o termo era sobretudo usado em sentido metafórico. Os autores não identificavam características morfológicas, úteis para a descrição de situações específicas, nem estabeleciam relações entre as redes e o comportamento dos indivíduos que as constituem.

De acordo com Aranha (1993), entre 1830 e 1930, pode-se constatar uma produção muito rica e variada de ideias, como a pressuposição de que as experiências de grupo encontram-se entre as mais importantes determinantes da natureza humana e a de que os fenômenos sociais são passíveis de investigação científica. Na realidade, a preocupação parecia ser mais a de buscar conhecimento sobre a natureza humana, com ênfase nos efeitos do grupo sobre o comportamento humano, do que propriamente nos efeitos da interação social. Pressupunha-se que a identificação de características comuns encontradas nos indivíduos em diferentes grupos e contextos levaria ao conhecimento da natureza humana.

Paralelo a isso, com a Segunda Guerra Mundial, aconteceu o que seria um novo paradigma social e estrutural, o surgimento da internet. Sua criação e seu desenvolvimento foram consequências de uma fusão entre estratégia militar e cooperação científica, iniciativa

tecnológica e inovação contracultural. A internet teve origem na Agência de Projeto de Pesquisa Avançada (ARPA) do Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, uma instituição de pesquisa. A ARPA empreendeu inúmeras iniciativas, algumas das quais mudaram a história da tecnologia e anunciaram a chegada da Nova Era da Informação em grande escala. Uma dessas estratégias foi criar um sistema comunicacional com base na tecnologia de comunicação da troca de pacotes, independente de centros de comando e controle. A tecnologia digital permitiu o empacotamento de todos os tipos de mensagens, inclusive as de sons, imagens e dados, criando, assim, uma rede capaz de comunicar seus nós sem usar centros de controles. A universalidade da linguagem digital e a pura lógica das redes dos sistemas de comunicação geram as condições tecnológicas para uma comunicação global horizontal (Castells, 1999).

Foi quando a ideia de redes sociais deixou de ser apenas dos campos dos estudos sociais e dos estudos matemáticos. De acordo com Recuero (2009), os cientistas preocuparam-se com os fenômenos em suas partes matemáticas, na tentativa de compreender o todo, o paradigma analítico-cartesiano. Assim, começam a aparecer estudos de diferentes focos para o fenômeno, pesquisando as interações entre as partes. Ludwig Von Bertalanffy (1975), por exemplo, desenvolveu a chamada “Teoria Geral dos Sistemas” nas décadas de 1940 e 1950. Ele defendia que a perspectiva sistêmica é fruto de uma necessidade da ciência de compreender os fenômenos em sua totalidade e não mais como independentes uns dos outros. Ou seja, para entender um fenômeno, é necessário observar não apenas suas partes, mas suas partes em interação. Bertalanffy cita o exemplo da flor em um laboratório. De acordo com ele, estudar uma flor em um laboratório permite que compreendamos várias coisas sobre a planta, mas não nos diz nada a respeito de como ela interage com o ambiente e como o ambiente interage com ela (Recuero, 2009). Valendo-se dessa premissa que se justifica a necessidade de que, em alguma medida, ao estudar determinada mídia social, também se torna necessário avaliar como foi a interação com o conteúdo.

Ao perceber a necessidade do estudo dessa interação, chega-se à metáfora das redes que, ainda de acordo com Recuero (2009), surge pela primeira vez em um artigo científico publicado pelo matemático Leonard Euler em 1736. A proposta dessas abordagens era perceber os grupos de indivíduos conectados como rede social e, a partir dos teoremas dos grafos — constituído de nós e arestas que conectam esses nós —, extrair propriedades estruturais e funcionais da observação empírica. Recuero (2009) discorre que, para os cientistas sociais, a teoria dos grafos também poderia ser utilizada para observar os indivíduos e suas interações. E foi a partir dessa constatação que a teoria e suas implicações receberam

força dentro das ciências sociais. A proposta dessas abordagens era perceber os grupos de indivíduos conectados como rede social e, a partir dos teoremas dos grafos, extrair propriedades estruturais e funcionais da observação empírica.

Nos tempos atuais, com variadas redes sociais mediadas por mídias, essas interações ganharam novos sentidos e se transformaram com os atravessamentos da Internet. As redes têm vantagens como ferramentas de organização em virtude de sua flexibilidade e adaptabilidade inerentes, características essenciais para se sobreviver e prosperar num ambiente em rápida mutação. É por isso que as redes estão proliferando em todos os domínios da economia e da sociedade (Castells, 2003).

É nesta perspectiva que surge o Instagram, em 6 de outubro de 2010, criado por Kevin Systrom e o brasileiro Mike Krieger. Um aplicativo gratuito de mídia social para ser baixado no celular e voltado para a publicação de fotos e vídeos com a possibilidade de legendas, *hashtags*, geolocalização e marcação de pessoas que também possuam perfil na plataforma. Neste primeiro ano, o aplicativo era disponibilizado somente para ser baixado em aparelhos smartphones com sistema iOS, os iPhones. Em abril de 2012, o Instagram foi comprado pelo Mark Zuckerberg, cofundador e diretor executivo do Facebook e fundido a rede social, que já tinha uma base de 30 milhões de usuários, e passou a ser disponibilizado para aparelhos com sistema Android. Com isso, em três meses dessa ampliação, a mídia social já tinha 1 milhão de pessoas cadastradas.

Percebe-se, ao descrever a função inicial do Instagram, que a publicação de uma nota oficial nesta mídia não seria a melhor estratégia para uma instituição pública de ensino superior pelo caráter do conteúdo. Mas, uma vez que é o lugar *online* em que se reúne o maior número de públicos de uma organização, por que não fazê-lo? E qual seria a melhor forma de postar essa informação?

Além de favorecer a circulação, as mídias sociais abrem espaço para a criação de ambientes de convivência instantânea entre as pessoas. Instauraram, assim, uma cultura participativa, onde cada um conta e todos colaboram, portanto, uma cultura integrativa, assimilativa, cultura da convivência que evolui de acordo com as exigências impostas pelo uso dos participantes (Santaella, 2013, p. 29).

Atualmente, o Instagram é a plataforma favorita do mundo, com 16,5% dos usuários da Internet com idades entre 16 e 64 anos optando pela plataforma em detrimento de todas as outras - como, por exemplo: Tiktok, Facebook, Snapchat, WhatsApp, X, WeChat, Douyin - de acordo com a pesquisa We Are Social & Hootsuite (2024) publicado em parceria o *Meltwater*.

O relatório afirma ainda que o Instagram contempla um universo de 1,65 bilhão de alcance global de anúncios da plataforma, o que significa número de usuários cadastrados acima de 18 anos. O Brasil é o terceiro país com o maior número desses registros. O Instagram também estrutura-se como uma mídia de pesquisa, que além de compartilhar os arquivos em sua própria plataforma permite esse compartilhamento com outras plataformas sem precisar sair dela, o que aumenta o nível de engajamento e conversação nessa mídia.

2.2 Engajamento e conversação

De acordo com Yanaze (2013) não se pode mensurar os resultados de publicações na internet como se faz com veículos impressos, pois o alcance a que essas mensagens chegam é distinto. Afinal, pensar em resultados por meio de cliques restringe a exposição da informação compartilhada. Nesses casos é preciso considerar também a exibição, o engajamento e a construção de marca. Ao observar as definições de engajamento é necessário considerar que existem conceitos divergentes e que foi necessário analisar qual se adequa melhor ao estudo realizado nesta pesquisa. Para Neumeier (2008), o engajamento está relacionado ao envolvimento emocional e psicológico das pessoas com marcas e produtos. As marcas engajam quando conseguem criar conexões profundas e significativas com seus consumidores, que não apenas compram produtos ou utilizam serviços de uma marca, mas também têm uma forte afinidade com ela, como identificação com os valores da marca e conexão emocional. Em essência, para Neumeier (2008), o engajamento está relacionado à construção de relacionamentos fortes e duradouros entre as marcas e seus consumidores, baseados em conexões emocionais e psicológicas profundas.

Para Recuero (2009), o engajamento tem um contexto mais amplo, principalmente no âmbito das mídias sociais e da interação *online*, referindo-se à participação ativa das pessoas em comunidades virtuais e redes sociais. São atores que se envolvem em discussões, compartilhando conteúdo, interagindo com outros usuários e contribuindo para a construção de conteúdo *online*. O engajamento, de acordo com a perspectiva de Recuero, está relacionado a três componentes principais: 1) Interação: refere-se às ações realizadas pelos usuários em ambientes *online*, como comentários, curtidas, compartilhamentos, postagens e respostas. Quanto mais os usuários interagem com o conteúdo e com outros membros da comunidade, maior é o nível de engajamento; 2) Conexões: envolve a formação de laços e conexões entre os membros de uma comunidade virtual. Isso inclui o estabelecimento de relacionamentos *online*, a criação de redes de contatos e a construção de comunidades virtuais

baseadas em interesses comuns; 3) Contribuição: refere-se à capacidade dos usuários de gerar e compartilhar conteúdo original e relevante dentro da comunidade. Isso pode incluir a criação de postagens, vídeos, imagens, artigos ou qualquer forma de conteúdo que agregue valor à comunidade.

Percebe-se, assim, que Neumeier (2008) se concentra no engajamento emocional com marcas e produtos, enquanto Recuero (2009) se concentra no engajamento nas mídias sociais e na interação *online* em comunidades virtuais. Ao entrelaçar as duas perspectivas para estudar a identidade da marca por meio do que está expresso no engajamento, para este estudo em que o foco está nas relações que envolvem as mídias sociais e marcas, utiliza-se o conceito no viés de Recuero (2009).

A essa altura, vale destacar os conceitos utilizados, que servem de base para o estudo e que serão empregados no decorrer da pesquisa. Utiliza-se “mídia digital” no sentido atribuído por Martino (2014). O autor esclarece que a utilização do termo vem do fato de que a comunicação é processada pelos dispositivos por meio de dígitos, sequência numérica, ou seja, dígitos que, após serem interpretados por computadores, são convertidos em sons, imagens, letras ou qualquer outro elemento. Dessa forma, aplica-se “mídia social” com essa significação pois está contida dentro do conceito maior proposto por Martino (2014).

Sabe-se também que vários são os autores que, buscando compreender o fenômeno da interação e conversação em rede, as nomeiam de formas diferentes. Entre as terminologias há: “redes sociais”, “redes sociais digitais”, “redes sociais na internet”, “mídias sociais”. É importante pontuar que este trabalho registra esses termos como equivalentes sem comprometer o resultado. Após estabelecidos esses princípios, adicionando ao proposto por Martino (2014) citado acima, Recuero (2009) acrescenta que essas redes sociais digitais são um tipo de Comunicação Mediada pelo Computador (CMC), ou seja, ferramentas que estão focadas nas interações entre pessoas e dissertam sobre a capacidade do ciberespaço de proporcionar um ambiente de interação e de construção de laços sociais.

É importante, assim, ter bem definido o que são os atores desse engajamento, o que são suas audiências e por que aqui utilizam-se esses termos. De acordo com Recuero (2009), os atores são a identidade de um indivíduo na internet, representações dos atores sociais. São os primeiros elementos da rede social representados por “nós” na teoria dos grafos, que se usa aqui para representar os indivíduos e suas interações nas trocas comunicacionais. As conexões entre essas identidades ou perfis (sejam elas listas de amigos ou diálogos realizados textualmente) seriam as conexões entre os nós que formarão a rede. Trata-se das pessoas envolvidas na rede que se analisa. Estas moldam as estruturas sociais, por meio da interação e

da constituição de laços sociais. Desta maneira, estas são representações de atores sociais, construções identitárias no ciberespaço como perfil no Instagram ou qualquer outra mídia digital ou rede social. E podem representar um único nó que é, por exemplo, quando determinada plataforma é mantida por mais de um ator social. A autora utiliza o termo "sites de redes sociais" ao tratar destas plataformas de comunicação e todo tipo de interação que existe nela; aqui também nominamos de plataformas ou mídias sociais. Nessa parte, é importante ressaltar que o mesmo indivíduo pode ter mais de um perfil nas redes e construções identitárias igualmente distintas.

A audiência nessas mídias significa, de acordo com Pinheiro e Postinguel (2018), o conjunto de atores que têm ou tiveram acesso a um conteúdo, seja ele imagem, vídeo, som ou texto. Um perfil pode, por exemplo, ter mais de mil seguidores; logo, esse total é sua "audiência presumida" (Avanza; Pinheiro, 2017). Porém, isso não significa que esse é o volume da interação desses atores, pois a quantidade de interação pode ser muito pouca ou até não existir. Isso remete que "a simples mensuração da audiência não reflete a sua força, apenas a sua potencialidade" (Pinheiro; Postinguel, 2018, p. 377). Dessa forma, a resposta à mensagem recebida em um conteúdo é também produto do contexto sócio midiático. Surge, assim, o termo "audiência de consumo", que é a audiência engajada, que responde e interage com os estímulos propostos pelas publicações, gerando conversação. Avanza e Pinheiro (2017) categorizam a audiência pela intensidade de engajamento de públicos-consumidores em mídias sociais em três níveis: 1. audiência presumida, sendo a quantidade de seguidores de um perfil; 2. audiência alcançada, sendo a soma da interação de uma postagem; 3. audiência engajada, sendo o processo de conversação em rede.

Interessa-nos, nesta pesquisa, a audiência engajada e a conversação por ela gerada. Percebe-se que importa mais a interação que a interatividade, entendendo interatividade como um diálogo entre homens e máquinas por meio de interfaces gráficas em tempo real (Corrêa; 2003 *apud* Primo, 2014). Para Corrêa (2003 *apud* Primo, 2014), o termo foi vulgarmente utilizado como estratégia de marketing para divulgar determinados produtos expostos digitalmente e acabou por não remeter a nenhuma inovação que justifique com propriedade sua adoção. Desse modo, nesta investigação, o termo utilizado será interação, por se referir à Comunicação Mediada por Computador (CMC) com base na perspectiva da Teoria da Complexidade, de Edgar Morin (2005), citada por Recuero (2012), que trata de um pensamento que busca refletir sobre o contexto e o complexo, fazendo a investigação individual sempre observando o todo. Destarte, com o termo "interação", o foco de análise

está centrado na relação estabelecida entre os interagentes, e não nas partes que compõem o sistema global.

Ao se cadastrar em uma mídia social as pessoas passam a “responder e a atuar como se esse perfil fosse uma extensão sua, uma presença extra e extensiva daquilo que constitui sua identidade” (Santaella, 2013, p. 35). Nessas performances, esses perfis interagem com os demais cadastrados que também adquirem uma identidade em determinada mídia social, aqui entendida como o Instagram. Por isso, faz-se necessária a conceituação de conversação como forma de análise e revelar sua definição. De acordo com Recuero (2012), as práticas de conversação são ferramentas da CMC, cujo sentido é constituído pelos interagentes. A autora, citando Marcuschi (2006), define a conversação como “uma interação verbal centrada, que se desenvolve durante o tempo em que dois ou mais interlocutores voltam sua atenção visual e cognitiva para uma tarefa comum” e alinha com o que é proposto por Recuero (2009) sobre as CMCs: “é, assim, a porta através da qual as interações sociais acontecem e através da qual as relações sociais são estabelecidas”.

Marcuschi (2006) cita ainda cinco características práticas, constitutivas da organização de uma conversação, a partir daquela definição, como sendo: “(a) interação entre pelo menos dois falantes; (b) ocorrência de pelo menos uma troca de falantes; (c) presença de uma seqüência de ações coordenadas; (d) execução em uma identidade temporal; (e) envolvimento numa interação ‘centrada’” (Marcuschi, 2006, p.15).

A conversação no ambiente mediado pelo computador, assim, assume idiosincrasias próprias que são decorrentes da chamada apropriação dos meios para o uso conversacional. Ela é uma prática de uso e construção de significado dos interagentes. Marcuschi (2006), citando Lemos (2002), define a apropriação como a essência da cibercultura. Para o autor, a apropriação é o produto do uso da tecnologia pelo homem, tendo duas dimensões, uma simbólica e uma técnica. A apropriação técnica envolve o aprendizado do uso da ferramenta. A simbólica compreende a construção de sentido do uso dessa ferramenta, quase sempre de forma desviante, ou seja, com práticas que vão sair do escopo do design de uso desta. No caso aqui pesquisado, apesar de as características de uma nota oficial não se enquadrarem no uso de uma mídia social criada, a princípio, para postagem de fotos, há essa apropriação que é característica do aprendizado de ferramentas *online*.

Com essa percepção de conceitos, os atores não necessariamente formam a audiência presumida, pois existe a possibilidade de se comentar e engajar em um determinado perfil sem necessariamente segui-lo. Esses fatos também implicam o surgimento das chamadas “audiências invisíveis” definidas por Boyd (2007) *apud* Recuero (2012). Trata-se, então, da

característica resultante da presença de outras duas características dessa conversação *online* nas redes: a buscabilidade e a replicabilidade, que permitem que aquilo que é publicado no ambiente virtual seja também visível para audiências que não estavam presentes na época da publicação e que, muitas vezes, não são percebidas pelos atores. Essa capacidade envolve muito mais do que apenas dois integrantes no mesmo espaço de tempo, multiplicando a participação. A conversação, no ambiente *online*, acontece em rede. Ela pode migrar entre os numerosos ambientes, espalhar-se entre as várias redes sociais e dar-se em escalas que só são realizáveis porque é possível buscar aquilo que foi dito. A conversação no espaço da CMC é resultado da apropriação das ferramentas e cria novos sentidos (Recuero, 2012).

Desta maneira, pode-se perceber a importância e o impacto que a participação da audiência engajada provoca na impressão sobre o perfil ou atores que publicam conteúdos. São esses atores que seguem o perfil e participam ativamente das publicações, gerando engajamento que ajuda a definir estratégias para novos *posts*.

3 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A organização é uma instituição pública e vice-versa. Porém seus fundamentos podem entrar em contradição no dia a dia do labor, em que aplica-se esses dois conceitos e ao observar suas características intrínsecas quando essa instituição precisa comunicar-se com seus diversos públicos. Por isso é preciso saber os aspectos, particularidades, dimensões e atualizações conceituais dos termos e dessas instituições propriamente ditas. Dessa maneira este capítulo apresenta seus conceitos e analisa como essas duas características conversam, concordam e divergem e uma organização pública de ensino superior como a UFU.

3.1 Organizações

Antes mesmo de pensar sobre o conceito de marca, é necessário considerar que uma universidade pública é uma organização pública e, por isso, conceituá-la para melhor entender o que será estudado a seguir e compreendê-la como elemento da matriz de avaliação do conteúdo postado nas notas oficiais pela UFU. De acordo com Baldissera (2000), as organizações são um sistema de atividades conscientemente planejadas, coordenadas por uma ou mais pessoas em regime de cooperação e visando a objetivos comuns permeados pelo processo de construção e disputa de sentidos quanto aos vínculos organizacionais. A Comunicação Organizacional é definida por Goldhaber (1991, p. 23) como um relacionamento das organizações com o meio ambiente no qual estão inseridas, conectando-se com os seus diversos setores e proporcionando, assim, que as mensagens circulem entre esses setores nas instituições em um movimento contínuo, formando uma rede de relações internas e externas interdependentes, atingindo a organização como um todo e se comunicando de forma fluida.

Percebe-se que esse tipo de comunicação é complexa em suas várias ramificações. Ao tratar de sua complexidade, Baldissera (2009) observa um padrão da comunicação nas organizações com três dimensões: a organização comunicada, que é formal e planejada; a organização comunicante, sendo a comunicação autorizada por motivo de evento não planejado, contemplando os demais processos comunicacionais; e organização falada, que foge ao controle de eventuais mecanismos de gestão. Essas complexidades irão interessar nesta pesquisa, pois envolvem, além dos processos formais e das falas autorizadas, uma dinâmica informal associada a incertezas, tensões, disputas, perturbações, interdependência ecossistêmica e processos recursivos.

Assim, não basta somente informar; é preciso que as informações estejam em harmonia com os propósitos da organização. A comunicação organizacional tem função de conhecer, analisar e direcionar os fluxos informacionais de acordo com o objetivo geral da organização, dando sentido estratégico à prática comunicacional (Oliveira, 2003). A partir desse entendimento, é possível considerar a comunicação e, portanto, as práticas discursivas, como a nota oficial, sendo a essência da organização. Conforme indica Kunsch (2007), sobre a concepção da Comunicação Organizacional, os estudos são mais abrangentes e contemplam muitos assuntos em uma perspectiva mais ampla, como análise de discurso, tomada de decisão, poder, aprendizagem organizacional, tecnologia, liderança, identidade organizacional, globalização e organização, entre outros.

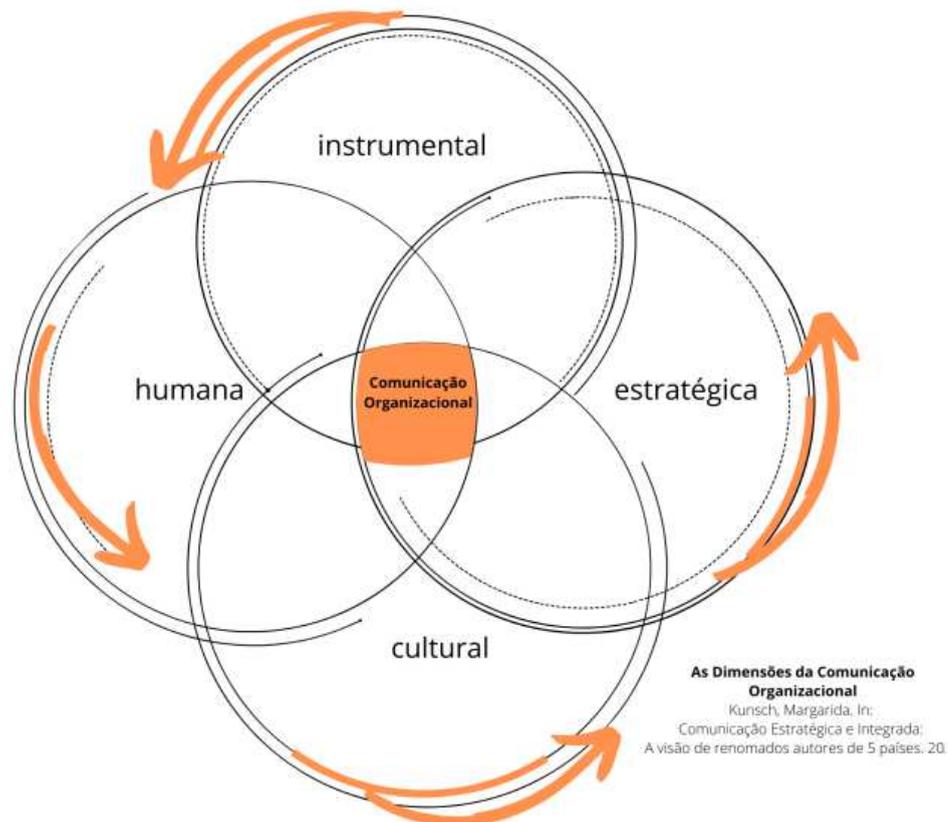
Ao entender quais são os deveres éticos e morais das organizações, conclui-se que é função da comunicação e dos jornalistas que nelas atuam participarem da política de gestão e da gestão estratégica dessas para que, em conjunto, possam planejar ações que garantam a credibilidade dessas instituições com seus colaboradores, público e com a sociedade como um todo. Documentos que descrevem a organização como um regimento e um estatuto são fundamentais para direcionar os gestores e a comunidade organizacional ao se comunicarem com os diversos públicos atendidos pela entidade.

Atualmente, as dinâmicas nas práticas organizacionais estão se reconfigurando. Por isso, como afirma Kunsch (2020), a comunicação organizacional deve ser entendida, no presente, de forma ampla e holística, sendo ela um fenômeno com contexto político, econômico e social inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram. À vista disso, está inserida nos processos simbólicos dos relacionamentos interpessoais e grupais, e precisa valorizar as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. Esse fenômeno pode ser apreendido dentro de quatro grandes dimensões: humana, instrumental, cultural e estratégica.

Ao descrever essas dimensões, Kunsch (2020) determina que a dimensão instrumental é funcional e técnica. É a transmissão de informações e o meio para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização. Trata-se da visão linear da comunicação, que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos. A dimensão humana na comunicação organizacional considera a comunicação humana e a necessidade de valorizar as pessoas no ambiente de trabalho. E, ao se comunicarem com seu universo de públicos, entender que mensagens transmitidas ou comunicadas são recebidas de formas diferentes pelos indivíduos e seus contextos. Ligada à dimensão humana está também a dimensão cultural, por a cultura ser uma característica inerente ao ser humano. A dimensão cultural contempla basicamente os

níveis micro e macro. O nível micro está relacionado com a cultura organizacional vigente, bem como com seus valores e princípios filosóficos. Em nível macro, há que se considerar que as organizações estão situadas em um determinado país, que possui sua cultura nacional, e, ainda, que elas sofrem interferências de uma cultura multicultural e global da sociedade mundial. A dimensão estratégica pode ser considerada sob dois enfoques. O primeiro se baseia numa visão mais conservadora e racional, centrada nos resultados, e o segundo, em uma perspectiva mais complexa, que leva em conta a questão humanística e as incertezas e busca novas alternativas metodológicas para repensar e planejar a comunicação estratégica. A Figura 1 apresenta a representação imagética dessas dimensões no fazer da comunicação.

Figura 1 - As dimensões das comunicações de Kunsch



Fonte: Kunsch (2020)

Observa-se a complexidade de cada organização, juntamente com a singularidade da dimensão humana e cultural dessas organizações. “Quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, afetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva e duradoura” (Kunsch,

2020, p.93). A dimensão afetiva atribuída por Kunsch (2020) refere-se à capacidade das organizações de estabelecer vínculos emocionais com seus públicos, despertando sentimentos a partir de identificação. Isso é fundamental para a construção da cultura organizacional, pois os públicos tendem a engajar-se com organizações que despertam emoções positivas, e contribui para o fortalecimento da reputação e da imagem da organização e para o êxito de suas estratégias de comunicação e relacionamento.

É preciso perceber a cultura organizacional vigente com seus valores e princípios filosóficos e pessoas com diferentes culturas. Percebe-se, portanto, que a comunicação organizacional não acontece isolada, mas é o entrelaçar da cultura organizacional com o contexto multicultural.

De acordo com Kusch (2009), comunicação organizacional é composta pela junção da comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. Haswani (2013) acrescenta que a como institucional é a comunicação realizada pela administração pública e por quaisquer entes envolvidos com o serviço público cuja finalidade seja a organização de um sistema integrado de comunicação que garanta, em primeira instância, publicidade e compreensão das produções normativas e que assegure serviços de informação. Sendo ela uma parte da comunicação pública, aspecto informativo e de auxílio ao cidadão.

3.2 Comunicação Pública

A Comunicação Pública ratifica os fundamentos que norteiam a administração pública brasileira: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. É entendida no que diz respeito à interação e ao fluxo de informação relacionados a temas de interesse coletivo. A existência de recursos públicos ou interesse público é caracterizada pela necessidade de atendimento às exigências da Comunicação Pública (Duarte, 2007). Trata-se, igualmente, de acordo com Matos (1999), de compartilhamento, negociações, conflitos e acordos na busca do atendimento de interesses de relevância coletiva. A Comunicação Pública ocupa-se da viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e à expressão. Nesse sentido, o conceito de Comunicação Pública “remete ao processo de comunicação instaurado em uma esfera pública que engloba Estado, governo e sociedade: um espaço de debate, negociação e tomada de decisões relativas à vida pública do país” (Matos, 1999, p. 33).

Em 1997, a Carta Atibaia foi endossada pelo documento conclusivo do Parlamento Nacional de Relações Públicas. Ela trata da Comunicação Pública como garantia de cidadania, a concepção tripartite da Comunicação Pública por ser um “processo permanente, baseado na autenticidade e na transparência das informações que obrigatoriamente devem ser disseminadas pelas instâncias que compõem o poder público”. Assim definida pela própria Constituição, que prevê a complementaridade entre os sistemas de comunicação estatal, privado e público, existem três eixos para o estudo da Comunicação Pública: 1) Comunicação Pública e Governo (Instituições Públicas); 2) Comunicação Pública e Sociedade (Responsabilidade Social Corporativa); 3) Comunicação Pública e Esfera Pública Não-Estatal (Terceiro Setor). Apesar de estar em constante comunicação com todos os setores da sociedade e sua comunicação ser transversal, pode-se observar que por a UFU atuar na prestação de serviços educacionais ao se comunicar está no eixo 1) Comunicação Pública e Governo.

Ao lidar com os eixos da Comunicação Pública, Duarte (2007) ressalta que pluralismo e objetividade são exigências essenciais para a Comunicação Pública que, por sua vez, deve seguir os princípios do serviço público: continuidade, igualdade e mutabilidade. Ainda na abordagem quase jurídica da Comunicação Pública, Zémor (1995) considera que, para a legitimidade do interesse geral, as atribuições dos poderes públicos e as missões dos serviços públicos implicam as disposições constitucionais, legais e regulamentares, características de um Estado de direito.

Ele define assim as funções que esta comunicação deve seguir para que haja legitimidade: 1. informar, levando os assuntos ao conhecimento do público, prestando contas e mostrando a importância das atividades estatais; 2. ouvir as demandas, por meio de ouvidorias, para saber das expectativas, sugestões e interrogações do público; 3. incentivar e apoiar o debate público e a participação política; 4. promover e estimular relações sociais, fortalecendo o sentimento de pertencer ao coletivo e a tomada de consciência do cidadão enquanto ator social e político; 5. acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social; 6. incentivar o conhecimento cívico (Zémor, 1995).

Os pontos enumerados acima evidenciam que o direito do cidadão à informação não se limita ao papel de receptor e de espectador, visto que, na perspectiva da Comunicação Pública, o cidadão tem participação ativa nos processos de produção, distribuição e recepção de conteúdo. Por isso, é importante para essa pesquisa a conceituação e definição do que é uma nota e a nota oficial no contexto da comunicação organizacional que consta neste capítulo, no subseção 3.4.

3.3 A UFU

Antes mesmo de ser chamada e conhecida como Universidade Federal de Uberlândia (UFU), fato que aconteceu em 24 de maio de 1978, com a federalização da instituição. De acordo com o que está descrito no portal da universidade, sua história teve início com a criação da primeira escola de ensino superior da cidade de Uberlândia, em 1957: o Conservatório Musical de Uberlândia. Já nos primeiros anos da década de 1970, havia mais oito faculdades na cidade: Direito; Engenharia; Filosofia, Ciências e Letras; Ciências Econômicas; Faculdade de Medicina e Cirurgia; Odontologia; Medicina Veterinária e Educação Física. A união das escolas de ensino superior existentes naquela década deram origem à Universidade de Uberlândia (UnU).

Em 1972, aconteceu a criação da Escola Técnica de Enfermagem Carlos Chagas, que viria a ser a Escola Técnica de Saúde (Estes/UFU) no Campus Umuarama. Em 1977, foi criada a Escola Pré-Fundamental Nossa Casinha, como escola benefício para atender aos servidores da universidade, e que se tornou a Escola de Educação Básica (Eseba/UFU) que fica no Campus Educação Física. Em 1978, a UnU foi federalizada e se tornou a UFU. A Estes e a Eseba foram integradas na década de 1980.

A partir de 2006, a UFU expandiu sua atuação para outras três cidades da região, totalizando sete campi universitários assim distribuídos: Uberlândia, com os campi Santa Mônica, Umuarama, Educação Física e Glória; Ituiutaba com o Campus Pontal; Monte Carmelo com o Campus Monte Carmelo; Patos de Minas com o Campus Patos de Minas.

De acordo com o Regimento Geral¹¹ da UFU aprovado em 1999, em vigor em 2000 e registrado em cartório em 2014, que documenta a personalidade e autonomia da instituição, ela é uma fundação pública de educação superior, integrante da Administração Federal Indireta, com sede e foro na cidade de Uberlândia no Estado de Minas Gerais. Goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Sua organização e funcionamento são regidos pela legislação federal, pelo Estatuto, pelo Regimento Geral e por normas complementares.

Atualmente, a UFU oferece serviços de ensino gratuito, por meio dos cursos de graduação, pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), pós-graduação *lato sensu* (especializações) e pós-doutorado, além de educação básica (Eseba) e educação profissional e

¹¹ Disponível em: <https://ufu.br/legislacoes/estatuto-e-regimento-geral>. Acesso em: 22 mar. 2024.

tecnológica (Estes); desenvolve pesquisas e atividades de extensão. Presta serviços assistenciais na área da saúde humana, pelo Hospital de Clínicas (HC-UFU) e pelo Hospital Odontológico, e tem ainda o Hospital Veterinário, centro de referência local-regional na prestação de serviços na área de saúde animal (Anuário, 2022).

Vista a apresentação da UFU, é necessário destacar que para uma gestão eficiente de marca e *branding*, a aplicabilidade desses conceitos em uma organização, que ela não seja conflitante àqueles preceitos que permeiam o ambiente público, de uma escola de ensino superior pública. Marcus Bedendo (2019) explica que os estudos de marca e *branding* surgiram nos Estados Unidos, especialmente a partir da década de 1950, para que as empresas pudessem criar e gerenciar marcas fortes para se diferenciar da concorrência e conquistar a fidelidade dos consumidores, ou seja, o lucro. No caso do objeto aqui estudado, o lucro não é um dos fins da organização e, sim, a formação dos cidadãos brasileiros, seja no ensino fundamental, técnico, graduação ou pós-graduação, de forma gratuita e com qualidade. Como escrito no muro dos campi Santa Mônica, Umuarama e Educação Física: "UFU, um bem público a serviço do Brasil" (Figura 2), porém há todas as características que se adequam e integram uma marca universitária. Basta somente ajustar aos preceitos de administração e comunicação públicas e observar as diferenças até para capitalizar recursos para tal.

Figura 2 - Fachada dos campi Santa Mônica, Umuarama e Educação Física



Fonte: Wikimedia Commons

Assim é necessário que estes preceitos estejam presentes na identidade corporativa de uma instituição. De forma que a marca UFU possui identidade organizacional que descreve-a em sua missão. De acordo com a seção no menu do portal da UFU intitulada como Conheça a UFU (Universidade..., 2022) ela se descreve:

Desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão de forma integrada, realizando a função de produzir e disseminar as ciências, as tecnologias, as inovações, as culturas e as artes, e de formar cidadãos críticos e comprometidos com a ética, a democracia e a transformação social.

Ainda de acordo com o portal, em sua visão, a UFU se descreve como:

Ser referência regional, nacional e internacional de universidade pública na promoção do ensino, da pesquisa e da extensão em todos os campi, comprometida com a garantia dos direitos fundamentais e com o desenvolvimento regional integrado, social e ambientalmente sustentável.

Atualmente, a UFU tem os seguintes canais de comunicação: *site* institucional, *e-mail*, contas em aplicativos de comunicação via mensagem e os seus perfis oficiais em mídias digitais e sociais distintas: Facebook, Instagram, X (antigo Twitter), LinkedIn e YouTube para interagir com seus diferentes públicos: discentes, docentes, técnicos-administrativos, agentes públicos e comunidade externa. O setor responsável pela gestão desses canais e da comunicação oficial da UFU como um todo, inclusive dos *campi* estabelecidos em outras cidades, é a Diretoria de Comunicação Social (Dirco), um órgão administrativo vinculado diretamente à Reitoria e está localizada no Campus Santa Mônica, em Uberlândia, onde atuam servidores públicos, terceirizados e estagiários de graduação. São profissionais de diversas áreas, incluindo Jornalismo, Publicidade, Design, Relações Públicas, Letras e Administração. Além da gestão das mídias, o setor realiza trabalhos de assessoria de imprensa e produção de conteúdos para os canais de comunicação oficiais.

O perfil no Instagram é o que mais se destaca dentre os canais de comunicação da universidade. De acordo com os dados coletados referentes ao dia 02/05/2022, o perfil dos seguidores no perfil @ufu_oficial no Instagram foi: 27.126 (62,05%) são mulheres, 13.233 (30,25%) são homens e 3.368 não informados (7,70%). A principal faixa etária é de 18 a 24 anos, representando 43,1% da audiência presumida, seguida pela faixa etária de 26 a 34 anos, que representa 32,1%. Percebe-se que os seguidores do perfil estão, em sua maioria, na idade em que as pessoas estão escolhendo a profissão que pretendem exercer. Somadas, essas duas faixas etárias representam 75,2% do total de perfis que seguem o @ufu_oficial na plataforma.

As cidades que ranquearam os lugares onde se encontram esses seguidores são: Uberlândia (47,5%), Ituiutaba (2,9%), Araguari (2,3%), Uberaba (2,1%) e Monte Carmelo (1,9%). Todas essas cidades, além de pertencerem ao estado de Minas Gerais, estão geograficamente localizadas nas regiões chamadas de Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Noroeste de Minas, onde a UFU tem maior atuação de acordo com o descrito no anuário e citado na introdução da dissertação.

3.4 Nota oficial

A nota expõe e relata alguma circunstância ou acontecimento que está em processo de configuração. Segundo Marques de Melo (2009), é o início de um fato que pode virar notícia. No impresso, a nota tem formato e tamanho inferior à notícia, com menos caracteres, ocupando um parágrafo, não necessitando da composição de um lide jornalístico, por aquilo que se quer expor estar em processo, sem se ter disponíveis todos os elementos para composição ou entendimento total do que se noticia.

De acordo com Braga (2004), na comunicação organizacional, a nota oficial não tem formato jornalístico, mas precisa ser objetiva, clara e compreensível a todos os públicos envolvidos. O documento distribuído à imprensa pode ser veiculado de forma paga, como declaração, posicionamento oficial ou esclarecimento sobre assunto relevante, urgente e de grande interesse público, sendo utilizado como estratégia para evitar a exposição de um representante da organização e tentar conter a repercussão. A elaboração e a divulgação do documento reduzem a chance de boatos, dúvidas e pressões por informação. Chiem (2010) acrescenta que se deve evitar fechar a comunicação em uma nota, possibilitando seu questionamento direto da fonte. “Toda nota poderá ser questionada diretamente pelo jornalista ou levada a terceiros para contestação, análise e comentários” (Chiem, 2010, p.50).

A nota oficial é também utilizada como um meio de comunicação de uma organização pública com seus *stakeholders*¹² (grupos que podem ter interesse pelas ações de uma empresa). No caso das instituições federais, é importante utilizar o que está descrito no Manual de Redação da Presidência da República (Brasil, 2018). De acordo com o documento, a finalidade da língua é comunicar, quer pela fala, quer pela escrita. E para que essa comunicação se estabeleça, são necessários: alguém que comunique, algo a ser comunicado e alguém que receba essa comunicação. No caso da redação oficial, quem comunica é sempre o

¹² Stakeholder é o público estratégico de uma empresa e que apoia ativamente as marcas. Seus clientes, colaboradores, empregados ou investidores.

serviço público; o que se comunica é sempre algum assunto relativo às atribuições do órgão que comunica; e o destinatário dessa comunicação é o público, podendo o cidadão comum, ser uma instituição privada ou outro órgão ou entidade pública.

Além disso, ainda de acordo com o Manual, deve-se considerar a intenção do emissor e a finalidade do documento, para que o texto esteja adequado à situação comunicativa. O mesmo se dá com os expedientes oficiais, cuja finalidade basilar é a de informar com clareza e objetividade. A redação oficial de uma entidade de administração pública deve caracterizar-se por: clareza e precisão; objetividade; concisão; coesão e coerência; impessoalidade; formalidade e padronização; e uso da norma padrão da língua portuguesa.

Com os conceitos estabelecidos do que é uma nota jornalística, como ela se configura na comunicação empresarial e com o que preconiza o Manual do que é uma comunicação oficial dentro de uma instituição pública, é importante observar esse gênero se transformar em uma comunicação organizacional pública quando são utilizadas como respostas institucionais a questões que já aconteceram ou estão acontecendo e que estão repercutindo na imprensa. Seu texto segue o que é descrito como nota no gênero jornalístico, porém, o estilo precisa condizer com o que estabelece a instituição, sendo que o que diferencia o estilo é a identidade corporativa de cada organização pública. Assim, a redação deve prestar esclarecimentos necessários à sociedade e aos jornalistas que estão procurando informações sobre a organização. Dessa maneira, entende-se que esse tipo de nota é a “voz corporativa”. O que não pode ser confundido com o porta-voz que é o representante, “quem fala pela empresa, e quem está habilitado para isso é seu presidente ou alguém designado pela alta cúpula, mas que detenha o conhecimento da companhia” (Chiem, 2010, p. 50). Para a mídia, o porta-voz é a própria empresa. No caso da UFU, são o reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores e coordenadores.

A nota torna a universidade uma interlocutora e, como tal, precisa, em sua interlocução, pronunciar um texto que esteja de acordo com sua identidade corporativa. O termo "comunicação oficial" refere-se à troca de informações realizada por uma autoridade ou instituição governamental, seguindo protocolos e canais formais de comunicação e tem como objetivo transmitir informações, esclarecer posições, anunciar decisões ou responder a questões relevantes de interesse público.

Ainda dentro do gênero ‘nota oficial’ há o “comunicado”, que aparece como um sinônimo e também conta um assunto que ainda não foi divulgado ou que ainda está acontecendo (Clemente, 2019). Chiem (2010) também utiliza o termo nota oficial como sinônimo de comunicado e até de release.

Dessa maneira, Kunsch (2007) define o comunicado oficial como um instrumento de comunicação utilizado por organizações e instituições para divulgar informações importantes e relevantes de forma oficial e padronizada. É uma ferramenta estratégica de comunicação organizacional, que tem o objetivo de transmitir uma mensagem consistente, transparente e autêntica para públicos internos e externos. Um comunicado oficial pode abordar diversos temas, como mudanças na empresa, lançamentos de produtos, resultados financeiros, posicionamentos institucionais, entre outros assuntos que tenham relevância para os *stakeholders* da organização.

Geralmente, um comunicado oficial segue uma estrutura formal, com informações claras e objetivas, evitando ambiguidades e garantindo que a mensagem seja compreendida da maneira correta pelo público-alvo. Além disso, é importante que seja assinado por um representante autorizado da organização, conferindo credibilidade e legitimidade à informação divulgada.

É fundamental que os comunicados oficiais sejam bem planejados, considerando o contexto e os impactos da mensagem, para que a comunicação seja efetiva e contribua para a reputação e a imagem da organização. A transparência e a consistência na divulgação de informações são aspectos valorizados na construção de uma relação de confiança com os diversos públicos envolvidos. Uma nota oficial pode ser instrumento de fortalecimento ou enfraquecimento do *branding* de uma instituição.

Quando gerada uma crise, em algumas situações, pode ser necessária a emissão de uma nota ou comunicado oficial sobre o assunto que gerou a crise. O comunicado dá ciência do ocorrido, explica os fatos e informa as providências que serão tomadas para resolver a situação.

4 OS PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DE MARCA

Ao criar um produto ou serviço é preciso estabelecer sua posição no mercado, construir relacionamentos com os clientes e criar valor para a empresa que sirvam como guias para essas organizações na construção e manutenção de suas marcas. Esses princípios e objetivos desempenham funções que serão descritas a seguir.

4.1 Marca e *branding*

Ao apresentar a obra que é uma das bases dessa pesquisa, Aaker (2015) acentua que a marca é mais que o nome de uma instituição, local ou produto. Ela é a promessa da empresa em entregar ao cliente aquilo que anuncia em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais — termos que serão abordados no decorrer deste capítulo. Essa relação cliente-instituição-marca é uma jornada baseada em percepções e experiências desenvolvidas para que se estabeleça uma conexão com a marca. Dessa forma, a gestão dessa marca é intrincada em um emaranhado de inter-relações, sendo preciso levar em conta suas particularidades e peculiaridades e, principalmente, seu contexto, pois cada uma tem uma circunstância diferente.

A marca é, então, uma ideia. Refere-se a algo intangível, uma ideia sobre determinado produto. Ela é o elemento que faz a conexão ideológica, sendo o grande recurso de diferenciação. Uma ideia de marca depois de formada na memória do consumidor alvo é impossível de ser copiada (Aaker, 2015). Juntamente com a construção desse conceito acontece o *branding*. De acordo com o autor, ele é esse recurso de diferenciação, é o processo de gestão dessa marca e da identidade que ela busca transmitir. É o processo de criar, desenvolver e promover a identidade e a imagem de uma marca, com o objetivo de estabelecer uma conexão emocional com os consumidores e diferenciá-la da concorrência. *Branding* é o conjunto de ações e estratégias utilizadas para construir e gerenciar a identidade de uma marca, buscando criar percepções positivas (em sua maioria) e duradouras na mente dos consumidores, além de gerar valor e fidelidade à marca ao longo do tempo. Envolve a manutenção de uma relação significativa com os consumidores para garantir uma posição sólida e reconhecível no mercado (Aaker, 2015).

No contexto de *branding*, a marca é muito mais do que apenas o logotipo ou o nome de uma empresa. Aaker define uma marca como um conjunto de atributos, valores, personalidade, histórias e experiências que são associados a um produto, serviço ou empresa e que os diferenciam de seus concorrentes. É o esforço sistemático para criar e manter uma

marca forte, com o objetivo de aumentar o valor percebido pelos clientes e, assim, obter vantagens competitivas sustentáveis. Envolve a construção de uma identidade única e significativa para a marca, que ressoe com os consumidores e crie conexões emocionais duradouras.

De acordo com com Bedendo (2019), o *branding*, como processo estratégico de construção e gerenciamento de uma marca forte, visa a criar valor para uma empresa e estabelecer conexão significativa com o público-alvo, diferenciando-se positivamente dos concorrentes. Complementando a conceituação, trazemos a definição de *branding* para Kunsch (2007), que é o processo de criação e gestão de uma marca com o objetivo de estabelecer uma identidade única e positiva (em sua maioria) para um produto, serviço, empresa ou pessoa. Envolve a estratégia de desenvolver uma imagem distintiva e memorável, associando atributos específicos à marca, como valores, personalidade, qualidades e benefícios.

O *branding* abrange diversos elementos, como o nome da marca, logotipo, identidade visual, mensagem de posicionamento, comunicação e experiência do cliente. Uma marca forte é capaz de se destacar em um mercado competitivo, construir uma base de clientes fiéis e conquistar a confiança dos consumidores (Yanaze, 2011).

Há também uma diferenciação. O *branding* 1.0 reúne as práticas tradicionais em uso há muito tempo. Uma abordagem, normalmente, mais focada na criação de identidade visual, que estabelece diretrizes de marca e cria uma imagem de marca memorável. Os métodos tradicionais podem incluir design de logotipo, *slogans* e mensagens consistentes em vários canais de marketing. Já o *branding* 2.0 (Araújo, 2019) representa a abordagem mais contemporânea. Ela leva em consideração as mudanças no comportamento do consumidor, tecnologia e canais de marketing. Enfatiza o envolvimento do cliente, a comunicação bidirecional e a construção de conexões emocionais com o público. O foco é atender às necessidades dos clientes, de forma que reflita os valores e o propósito da marca. Com as mídias sociais na internet e o marketing digital, as empresas podem concentrar seus esforços e recursos na construção de relacionamentos com seus clientes, debruçando-se no incentivo ao conteúdo gerado pelo usuário e aproveitando o *feedback* do cliente para moldar a percepção de sua marca (Araújo, 2019).

Nesse sentido, é preciso entender o que há por dentro deste estudo e o que veremos no próximo tópico. Será possível reforçar a missão e visão de marca? O que seria especificamente essas estratégias? Aaker (2015) explica algumas etapas que podem decidir o sucesso de uma marca.

4.2 *On branding*

Após a conceituação e diferenciação de *branding* e marca, é importante aplicar os dois conceitos para desenvolver as ações nas organizações de forma prática e utilizar as técnicas de *branding* para fortalecer a marca no mercado. “A gestão de marca é complexa e idiossincrática. Cada contexto é diferente” (Aaker, 2015, p. 2). Dentro dessa perspectiva, é preciso estratégia para estudar, analisar e propor medidas para essas, sejam elas empresas, instituições, organizações ou pessoas. Ao perceber a multiplicidade de elementos que as envolvem, é necessária uma gestão de marca. De acordo com Aaker (2015), a partir da década de 1990, popularizou-se a teoria sobre uma nova ótica para enxergar as marcas e percebeu-se que elas são ativos. Ou seja, elas têm patrimônio que determina o desempenho e a estratégia do negócio. Isso fez a gestão de marcas mudar de tática e reativa para estratégica e visionária. Bedendo (2019) acrescenta ainda que esse processo precisa conciliar modelos de gestão clássicos e contemporâneos, ressaltando ser imprescindível levar em consideração o impacto das tecnologias de comunicação e das redes sociais no processo, principalmente naqueles que dizem respeito à adoção e à lembrança de marca.

No planejamento, essa estratégia e visão são compreendidas como construção de marca e dão sentido ao seu conjunto de benefícios. Seus objetivos, definidos por Aaker (2015), são desenvolver, fortalecer e impulsionar o *brand equity* (patrimônio líquido da marca), que significa o valor que se atribui a um serviço ou produto. Esse valor depende do consumidor, isto é, varia conforme a maneira de pensar, agir e sentir do consumidor em relação à marca, e também com o preço e lucro que ela proporciona à empresa. O que torna a gestão de marcas mais ampla, abrangendo — além de gerenciar a imagem, criar campanhas, administrar uma estratégia de distribuição, desenvolver promoções de venda, apoiar equipe de vendas, acertar a embalagem e outras tarefas do tipo — também questões como *insights* de mercado estratégico, o incentivo a grandes inovações de crescimento, estratégias de portfólio de marcas e estratégias de marcas globais.

O ativo está interligado com a cultura e os valores organizacionais quando a marca representa uma instituição. Construir esses ativos de marca envolve esforços contínuos com retornos a longo prazo. No primeiro momento da iniciativa, o processo reduz os lucros a curto prazo, o que costuma desmotivar executivos a investirem nessa construção. Por isso, existem várias maneiras de demonstrar o valor de ativo da marca, incluindo estudo de caso, uma forma expressiva e convincente de demonstrar o valor de ativo da marca. As estimativas de valor de

marca podem valer a pena ao criarem um ponto de referência para o desenvolvimento de programas e orçamentos de construção de marca (Aaker 2015).

No caso analisado nesta pesquisa, apesar de a UFU ser uma instituição pública, sem fins lucrativos, ela precisa apresentar um retorno social, econômico e cultural, precisa ter um valor que a diferencie e justifique o 'investimento governamental' apresentando motivos para ela continuar sendo importante como instituição no 'mercado'. Nesse caso, é contabilizada a quantidade de estudantes: os que se inscrevem nos processos seletivos de ingresso, os que se matriculam, os que estão ativos na universidade e aqueles que se formam. Nessa equação, o mais importante para essas instituições é manter o número de vagas preenchido, evitando a evasão, e garantir o quantitativo de formandos no tempo regular. Esse é um dos fatores principais que se utiliza para calcular o 'lucro' de uma instituição pública de ensino. Mas, para conseguir esse resultado, é preciso estabelecer diferenciais, conexões de desejo, um processo que exige planejamento.

Para mensurar os esforços e obter seus resultados, de acordo com Keller (2006) e Aaker (2015), deve-se considerar a demora de anos. Eles também concordam que a construção de marca envolve o relacionamento com o cliente e deve considerar múltiplos fatores, sendo o mais indicado usar medidas de *brand equity*, que, de acordo com Aaker (2015), são: lembrança, associações desejáveis e fidelidade de uma base de clientes. A relevância dessas medidas exige um modelo de estratégia de negócios conceitualmente convincente, demonstrando que aumentar a força da marca é essencial e produzirá uma vantagem competitiva que irá gerar retornos financeiros no futuro, que, para uma universidade pública, seria aumentar o número de vestibulandos, estudantes e formandos. A função de uma marca no modelo de estratégia de negócios conceitual precisa determinar o processo orçamentário. Para tal, precisa-se de uma descrição estruturada da imagem pretendida pela organização, o que deseja que a marca represente para os clientes e outros grupos relevantes como funcionários e parceiros. Isso é chamado de visão de marca.

A visão de marca está conectada a estratégias de negócios atuais e futuras e oferece diretrizes para ofertas e programas de marketing. “A visão de marca (também chamada de identidade, valores ou pilares de marca) determina o componente de construção de marca do programa de marketing e influencia significativamente todo o resto” (Aaker 2015, p. 25). Para o autor, o termo visão de marca e identidade de marca são sinônimos, mas ele prefere usar o primeiro para melhor traduzir a condição aspiracional do conceito. O conceito de Keller (2006), que define a identidade de marca como o conjunto de missão, visão e valor, é o utilizado neste trabalho, sendo a identidade de marca a forma como ela se apresenta ao

mundo, por meio desses elementos conceituais. São eles que diferenciam a marca das demais e a tornam reconhecível.

Os elementos de visão em que a marca se baseia, de acordo com Aaker (2015), normalmente pode-se enumerar em até 12 itens definidores. Ao refinar esses definidores em cinco características da organização como norteadores diferenciadores convincentes, esses são chamados de elementos de visão centrais. Os demais são os elementos de visão estendida. Os elementos centrais refletem as proposições de valor no futuro e determinam as iniciativas e programas de construção de marca. Os elementos de visão estendida agregam contornos e texturas, amparando demais aspectos importantes como sua personalidade. Esse modelo é diferente para cada instituição. A visão de marca é aspiracional e pode ser diferente da imagem atual. Ela abrange as associações que a marca precisa desenvolver, dadas as suas estratégias de negócios atuais e futuras.

Inclusive, nesse planejamento, é preciso perceber que essa associação pode acontecer de formas diferentes em localidades distintas, pois, para cada localidade em que essa marca é consumida, faz-se necessária sua adaptação ao público e seus hábitos locais, o que aqui é chamado por Aaker (2015) de essência de marca. Ela representa um tema central da visão de marca, apesar de ser opcional. A essência abrange tudo que a marca sonha em ser. É uma única ideia que reflita a alma da visão de marca. A essência da marca é fundamental para o seu posicionamento. Tanto Keller (2006) quanto Aaker (2015) definem esse posicionamento como a maneira como a marca é percebida pelos consumidores e a diferenciam das demais marcas no mercado.

Porém, é importante observar que, para marcas presentes em regiões diferentes, é preciso adaptar a visão, pois o objetivo deve ser ter marcas fortes em todos os lugares, e não a mesma marca em todos os lugares; assim, a adaptação pode ser útil, ou mesmo necessária. Ou seja, trata-se de intensificar diferentes aspectos da visão de marca, apesar de a visão em si continuar a mesma em todos eles. Neste caso, ao observar uma instituição pública de ensino, é preciso verificar se ela possui campi em cidades diferentes, ou até mesmo regiões diferentes da mesma cidade. Sendo o Brasil um país com dimensões continentais, esse aspecto se torna ainda mais relevante.

Baseado nessa evidência é que se faz necessário, de acordo com Keller (2006), um guia de comunicação de curto prazo que expressa o que será comunicado a qual público-alvo e com qual lógica, sendo essa a definição de posicionamento de marca. A mensagem de posicionamento pode mudar ou evoluir, de forma que é preciso ter uma análise aprofundada dos segmentos de clientes, concorrentes, tendências de mercado, forças ambientais, pontos

fortes e fracos atuais da marca e estratégia de negócios no futuro para sua concepção. O elemento central do posicionamento costuma ser uma chamada comunicada externamente, que não precisa corresponder, e em geral não corresponde, à essência de marca, que é um conceito comunicado internamente.

Aaker (2015) também determina a necessidade de um guia e o descreve mais detalhadamente. Para o autor, neste guia devem estar dispostos os benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais, de tal maneira que os benefícios funcionais se tornem atributos tangíveis e práticos de um produto ou serviço. São características intrínsecas do produto ou serviço, que podem ser facilmente identificadas e, por isso, percebe-se que elas não são o ponto certo de persuasão e comunicação. Na verdade, o que chama a atenção são os demais benefícios. Assim, faz sentido ir além da oferta com o uso de associações organizacionais (inovação, busca de qualidade e preocupação com o meio ambiente, por exemplo) e da personalidade de marca (como ser considerado de alta classe, competente e confiável). Outra abordagem é considerar os benefícios emocionais, de autoexpressão e sociais como parte da visão de marca e base para um propósito maior.

Se a marca é associada apenas em termos de associação de atributos, significa que a comunicação não está recebendo nenhuma orientação. Por exemplo, segundo Akker (2015, p. 38):

Dizer que os equipamentos de golfe TaylorMade são de alta qualidade e têm design inovador não serve de guia para nada. Contudo, dizer que a TaylorMade como pessoa é um profissional exigente comunica muito mais. Uma declaração da personalidade de marca gera profundidade e textura, viabilizando o processo de esforço comunicacional alinhado à estratégia.

Os benefícios emocionais, de acordo com Aaker (2015), se relacionam com a capacidade da marca de fazer o comprador ou usuário sentir algo durante o processo de compra ou experiência de uso, agregam riqueza e profundidade à marca e a experiência de possuir e utilizar produtos. Os benefícios de autoexpressão são a representação da marca pelo eu real ou sua idealização executando as mais diversas atividades, seja em seus empregos, com amigos, atitudes, opiniões e estilos de vida. Uma marca também pode fazer a pessoa pertencer a um grupo social. Esse tipo de benefício dá identidade e sensação de pertencimento.

O ponto nodal é transcender os benefícios funcionais. O grande sucesso de uma marca acontece quando o ponto de diferenciação se torna um “item obrigatório”, uma singularização da marca, definindo uma nova subcategoria ou mesmo uma categoria, o que torna os

concorrentes irrelevantes. Faz com que consumam determinado segmento de produto ou serviço sem sequer considerar qualquer marca que não tenha esse "item obrigatório" (Aaker 2015).

Ao definir o item obrigatório, o autor defende e cita exemplos de que este pode vir de uma inovação transformacional, mudando a forma como tudo é comprado ou usado, como o Cirque du Soleil, que reinventou a forma de consumir a experiência de ir ao circo, ou o armazenamento em nuvem. A inovação do item obrigatório também pode vir de uma particularidade substancial, não alterando as características básicas da oferta. Pode também ser incremental, melhorando ou fortalecendo a preferência pela marca com um recurso, benefício e/ou design atraente. Um item obrigatório também pode envolver uma base para relacionamento com o cliente que não gire em torno da oferta, mas seja importante para o usuário, surgindo como um interesse compartilhado (por exemplo, Pampers e o cuidar de bebês), uma personalidade envolvente (energia para atividades físicas da Red Bull), uma paixão (Mundo Verde e alimentos orgânicos e saudáveis), um valor organizacional (Patagônia com o meio ambiente).

O que poucos entendem é a função da gestão de marcas na transformação de inovações em diferenciais no mercado. De acordo com Keller (2006), criar um diferenciador de marca não significa simplesmente dar nome a uma inovação; é preciso cumprir certos critérios, como ser relevante e impactante para os clientes. O diferenciador de marca também precisa merecer gestão ativa no longo prazo e justificar esforços de construção de marca. Precisa estar ligado à oferta de marca e ter uma função que define o produto.

Existem várias categorias de diferenciadores de marca, de acordo com Aaker 2015, podem ser descritos como: recurso, ingrediente, tecnologia, serviço ou programa que afeta a oferta. Um recurso de marca representa um benefício exclusivo (como o sistema de 1 Clique da Amazon). O ingrediente é um componente que, mesmo que os clientes não entendam como funciona, o fato de ele ter marca dá credibilidade a afirmações explícitas ou implícitas (Intel Inside). Um avanço tecnológico, para receber uma marca própria, pode ser a diferença para a oferta, como justificar e dar credibilidade a uma proposição de valor (a Prius com a tecnologia *Hybrid Synergy Drive* da Toyota, que domina o mercado dos híbridos). O serviço de marca é como ela amplia a oferta com componentes que têm o potencial de se transformar em um diferenciador, como o Google Adwords, um serviço para anunciantes da Google que ajudou a desenvolver posição de liderança da empresa (Aaker, 2015).

Nas instituições públicas de ensino pode-se citar o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), uma instituição universitária pública ligada ao Departamento de Ciência e

Tecnologia Aeroespacial (DCTA), reconhecido por sua especialização nas áreas de ciência e tecnologia no Setor Aeroespacial; e a Universidade de São Paulo (USP), reconhecida por sua excelência no ensino. O programa de marca está ligado ao propósito maior, pois ele amplia ou complementa a oferta, podendo também servir de base para a diferenciação. É mais que uma marca, criando experiência para além de vendas, comunidades e pertencimento.

A marca introduz o potencial de se apropriar da inovação, agregando credibilidade e legitimidade ao produto ou serviço. O diferenciador de marca a torna mais eficiente, viável e conhecível. Ele deve, especialmente, confirmar que o benefício merece uma marca e que a organização estava disposta a alocar recursos para sua criação e comunicação. Leva o cliente, o usuário ou o observador a acreditar que, instintivamente, deva haver algum motivo para a marca existir. Por exemplo, mesmo sem saber o que a Intel Inside faz, leva-se a crer que essa tecnologia é importante o suficiente para receber marca própria. Os clientes podem ter dificuldade para reconhecer o valor de uma inovação, especialmente se ela for complexa. Por isso, se fazer conhecer enquanto marca e missão geral se torna extremamente necessário. O processo de ligar o ponto de diferenciação à marca mestre também torna muito mais fácil com um diferenciador de marca.

Com os exemplos citados acima, pode-se perceber que criar barreiras significativas de um diferencial da marca, como patentes, direitos autorais, segredos comerciais ou capital intelectual, ajudam, mas não são suficientes em longo prazo enquanto diferenciador de marca. Mesmo com toda proteção, esses diferenciais podem ser copiados, substituídos e facilmente se tornarem obsoletos. Porém, é muito mais difícil copiar os benefícios de autoexpressão, sociais e emocionais, os valores e a cultura da organização ou a personalidade da marca como os já mencionados.

As ideias para se criar diferenciais de marca podem vir de qualquer fonte, mas alguns métodos e perspectivas são comprovadamente úteis para ajudar a descobri-las, como os modelos externos de conduta que consistem em encontrar uma organização e/ou um conjunto de marca, com elementos de visão de marca central similares, que resolveram problemas semelhantes e adaptar o que ela fez. Outro método utilizado é criar pontos de contato de marca, que são locais em que o indivíduo de mercado interage com a marca, criando uma experiência de marca; entender as motivações do cliente e sua necessidade não atendidas também é uma forma que auxilia na criação de diferencial de marca, pois utiliza do cliente real ou potencial como fonte de novas ideias e soluções. O contexto é igualmente importante ao buscar diferenciais de marca, por isso, ser oportunista, explorando situações momentâneas e factuais, pode impulsionar a construção de marca e seus elementos de visão.

Ao aprofundar as discussões sobre as ideias para se criar um diferencial de marca nos pontos de contato com a marca, Aaker (2015) define que a priorização e o aprimoramento dos pontos de contato podem ser executados por meio de um processo em cinco passos: 1) Identificar os pontos de contato existentes em potencial, pois os pontos de contato podem ser controlados pela organização, mas também dirigidos por outra entidade, como um varejista ou um veículo de mídias sociais; 2) Avaliar a experiência do ponto de contato; 3) Determinar o impacto de cada ponto de contato nas decisões e atitudes do cliente; 4) Priorizar o ponto de contato com melhor relacionamento com cliente; 5) Desenvolver um plano de ação para o ponto de contato prioritário que precisa ser melhorado, transformando essas informações em uma forma de transpor pontos de contatos a jornadas. Uma jornada é um conjunto de pontos de contato ativados em resposta a uma tarefa, questão ou problema motivador do cliente. Com uma perspectiva de jornada, o objetivo é resolver o problema do consumidor ou tornar a experiência do cliente simples e fácil, compreensível e eficiente do começo ao fim.

O autor cita mais abordagens importantes e úteis que permitem auxiliar no desenvolvimento de ideias para fortalecimento de marca e criação de diferenciais, como a disciplina no pensamento criativo com quebra da rotina e saídas de campo para observação e procura de novas perspectivas. De acordo com Aaker (2015), uma alternativa é encontrar e alavancar histórias sobre experiências de clientes, ações de funcionários ou primeiros dias da organização. As histórias funcionam porque tornam as mensagens mais vívidas, autênticas e memoráveis e se aplicam tanto na gestão de marca interna quanto na construção de marca externa. Aaker (2015) ainda descreve que dar autonomia para todas as unidades da organização para que tenham suas próprias ideias, com reuniões em que todos participam, é também uma opção. Uma boa ideia pode vir de qualquer lugar e, além de estimular o surgimento de *insights*, é preciso testar, alavancar e ampliar a escala das melhores. Empregar o *crowdsourcing* (desenvolvimento de uma atividade de avaliação de um produto ou serviço, desempenhada por uma multidão conectada) com um *briefing* (guia feito para que o cliente insira suas ideias sobre produto ou serviço que servirá de suporte para desenvolvimento de projeto) bem definido para uma boa pergunta é um incentivo atraente à participação e uma maneira de avaliar as contribuições e criar um programa de interesse compartilhado que esteja ligado a um propósito maior, que pode ser real ou virtual, como um show, uma corrida ou doações.

Pensando em solucionar a gestão de crises e auxiliar a marca UFU, por exemplo, criar um programa de interesses compartilhados de propriedade exclusiva da organização proporciona a substância, a evolução, o investimento e o controle deste programa pela

instituição. Porém, se a iniciativa demandar altos investimentos, for difícil e/ou inviável pode-se encontrar um programa externo existente, já estabelecido, de comprovada visibilidade e eficácia e ligar a universidade a ele, concentrando-se nas atividades ou interesses com os quais os estudantes estão envolvidos, ou seja, seus “pontos certos”. O desafio é criar um programa de *sweet spot* (ponto ideal) no qual a marca é considerada um parceiro com interesses compartilhados.

A alternativa é procurar um dos *sweet spots* dos estudantes e descobrir uma ideia ou programa de interesse compartilhado que deve estar relacionado a alguma coisa importante para eles, que os deixe envolvidos e que os motive. Como já mencionado, o marketing e a construção de marca motivados somente pela oferta não funcionam, pois não conseguem engajar os clientes, especialmente quando a oferta é irrelevante, tangencial ou desconectada de seus estilos de vida. Ligar-se a um *sweet spot* do cliente abre canais para um relacionamento muito mais rico do que aquele baseado na oferta que é, para a maioria das marcas, determinado por um benefício funcional e relativamente superficial e vulnerável. Por isso, as ofertas de produtos e serviços, por si só, não são relevantes o suficiente para se tornarem um possível *sweet spot* do cliente (Aaker, 2015).

Ainda de acordo com o autor, o ideal é que o *sweet spot* seja parte da identidade e estilo de vida do consumidor, se não um elemento central deles, e/ou reflita um propósito mais elevado em suas vidas. É preciso criar um evento, atividade, área de interesse ou causa que proporcione essa conexão, encontrando eco, destacando-se da multidão e criando um eixo em torno do qual seja viável desenvolver um conjunto de programas coordenados de construção de marca.

A hipótese de que um programa de interesses compartilhados positivo e envolvente produzirá uma melhoria na imagem da marca é apoiada pelo efeito halo, estudado originalmente na década de 1930 pelo psicólogo Edward Thorndike no contexto do impacto da beleza de um indivíduo sobre a percepção de suas outras características. Quando aplicado a marcas e marketing, ele sugere que uma associação de marca influencia percepções de outras associações. Ele ajuda a explicar o impacto positivo de garotos-propaganda, a entender por que extensões bem-sucedidas fortalecem a imagem da marca e por que o envolvimento de alta credibilidade da marca em um interesse compartilhado afeta a empatia e a imagem da marca. A pessoa tende a ver com melhores olhos uma entidade que tem os mesmos valores e interesses (Aaker, 2015, p. 95).

O *sweet spot* centrado no cliente favorece a formação de um relacionamento de marca amiga, colega ou conselheira. Ele estimula a criação de uma rede social, pois, muitas vezes,

uma comunidade associada a uma iniciativa de *sweet spot* tem o potencial de gerar altos níveis de atividades sociais. Entende-se, dessa maneira, que a relevância do conteúdo é um dos principais motivos para que o cliente se torne socialmente ativo, obtendo ou disseminando informações. Por isso, esse conteúdo precisa ser útil, instigante, de autodesenvolvimento, buscando outras formas de envolvimento com seus clientes para além da compra ou consumo, como pertencer a uma comunidade e ajudar terceiros.

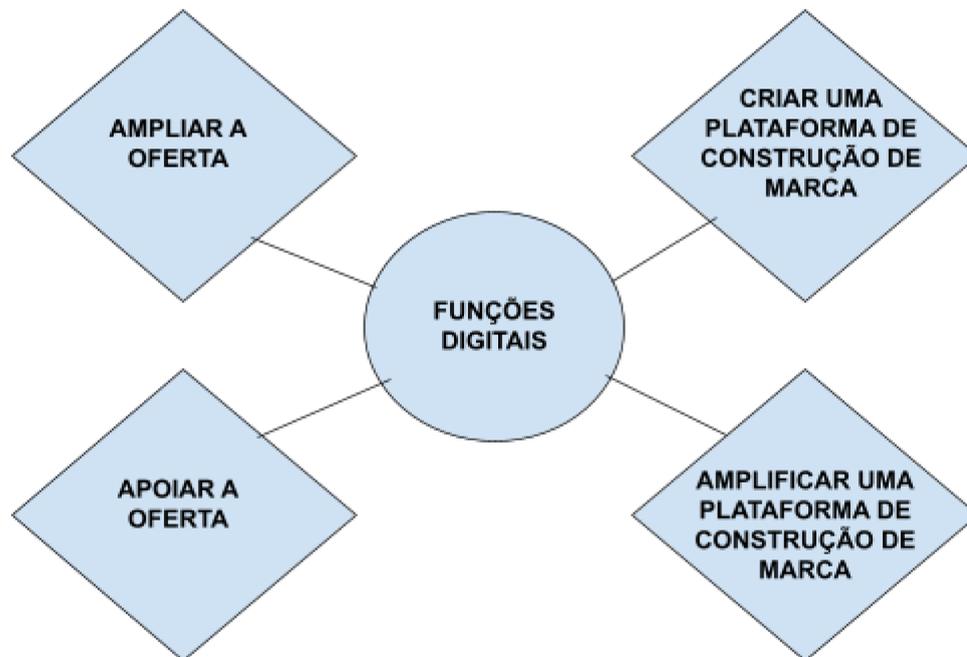
Um programa de *sweet spot* tem o potencial de gerar energia de marca, criando interesse, envolvimento e conectando-se a uma área pela qual o público-alvo é apaixonado. Uma vez criada essa conexão, dificilmente uma crise ou um acontecimento negativo irá impactar de forma permanente na credibilidade, personalidade ou até mesmo na visão e identidade da marca, pois, de acordo com Akker (2015), o propósito maior da marca aumenta a empatia e a credibilidade por meio da área de interesse compartilhada, levando sentimentos positivos em relação a ela.

Isso é especialmente verdade para estratégias digitais que buscam criar uma comunidade. Semprini (2010), ao discorrer sobre as transformações com o passar dos tempos e a comunicação entre grupos ou instituições, diz também sobre as mídias. De acordo com ele, seu surgimento influenciou de tal forma a realidade que a modificou, não permitindo que exista interação entre tais grupos sem passar por dispositivos de mediação. O espaço social tornou-se vasto, diversificado e complexo ao abordar o termo espaço público midiaticizado. E aqui pode-se usar o mesmo argumento sobre as mídias digitais e as mídias sociais.

A competência digital é uma necessidade para empresas que desejam construir ou fortalecer sua marca. Ela envolve *sites*, *blogs*, mídias sociais, vídeos *online*, o mundo dos *smartphones* (aplicativos, navegabilidade...) e muito mais. O meio digital engaja com os programas digitais, especialmente aqueles que envolvem uma comunidade, e costumam estimular comentários e recomendações. Um público engajado fica mais suscetível a escutar, aprender, acreditar e mudar comportamentos. Permite trabalhar múltiplas abordagens de um mesmo conteúdo, tornando-o mais rico e profundo em um sem limites de possibilidades, por exemplo, utilizando de diferentes abordagens em *sites*, vídeos, áudios, o que envolve públicos diferentes em conexão com plataformas diferentes. Isso mostra a importância, nesse planejamento, de definir os públicos-alvo de cada abordagem, pois a maioria das modalidades digitais pode ajustar seu foco até o nível do consumidor.

O digital reúne e utiliza esses atributos e constrói marcas de quatro maneiras, como mostrado na Figura 3. Pode ampliar a oferta, apoiar a oferta, criar plataformas de construção de marca ou amplificar outras plataformas de construção de marca.

Figura 3 - A Função Digital



Fonte: Adaptação da autora (Aaker, 2015).

Quando amplia a oferta, o programa digital agrega benefícios funcionais. Alguns museus, por exemplo, têm aplicativo que oferece guia turístico em diversos idiomas, enriquecendo a experiência do visitante. Quando apoia a oferta, a torna mais compreensível, facilitando o processo de compra. Outro exemplo é a iniciativa da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) que criou uma Mostra de Profissões Virtual em 2022¹³, a que os vestibulandos de todo o mundo podem ter acesso e saber um pouco mais sobre os cursos de graduação oferecidos. Com o Sistema de Seleção Unificada (SiSU), com ele pode-se concorrer a uma vaga em qualquer universidade do Brasil fazendo a prova de seleção na cidade onde reside, poder ter acesso virtualmente a uma mostra de cursos *online* aumenta as chances de interesse e escolha por essa instituição em detrimento de outras que não forneçam informações virtuais e de modo interativo. Isso também ocorre com uma universidade que, por exemplo, anuncia a inscrição do seu vestibular nas mídias sociais digitais. Elas podem auxiliar no aprendizado sobre o processo, produto e a oferta, principalmente, quando essa mídia social é mais complexa e dinâmica.

¹³ Disponível em: <https://www.ufmg.br/mostra/2022>. Acesso em: 10 abr. 2024.

Nesses canais, na perspectiva de Recuero (2012), mais importante que a quantidade de pessoas que acessam o *site* ou seguem o perfil nas mídias sociais é o nível de engajamento. De acordo com Semprini (2010), esses canais precisam ser limpos, fáceis de usar e navegar. O poder do apoio digital aumenta quando os clientes podem interagir com a empresa e a marca ou com outros clientes. Muitas vezes, as opiniões dos clientes baseadas em experiências reais e sem influências comerciais resolvem essa questão. Os comentários de especialistas também são uma maneira de obter credibilidade. Conteúdos de *sites* e opiniões de clientes *online* têm maior nível de confiança. Mais conteúdo significa mais substância e o objeto de venda é menos evidente, o que justifica e impulsiona a criação de perfis oficiais de marcas em mídias sociais, pois nelas há a possibilidade de postagens compartilhadas com figuras públicas e especialistas, além do contato direto de um consumidor com outro por meio dos comentários, o que também pode inibir a criação de uma comunidade e ou grupo de consumidores sem a presença da marca para monitorar os comentários.

Percebendo esse comportamento, encontrar novas aplicações para a marca e, então, incentivar o uso pode auxiliar no projeto de construção. “Uma área de interação com o cliente na qual todos saem ganhando é convencer o cliente a fornecer e avaliar ideias para novas ofertas ou melhorias” (Aaker, 2015, p.105). As plataformas digitais de construção de marca podem ter um papel central ou até serem uma das modalidades principais do projeto. E, se unidas com outros esforços de marketing em funções secundárias, ajudam a criar plataformas de construção de marca apoiadas por outras modalidades.

O digital permite também que as empresas realizem promoções que, de outra forma, seriam inviáveis. De acordo com Aaker (2015) um vídeo *online* bem sucedido, que consegue números grandiosos de visualização, chamados de virais, por exemplo, pode ser uma plataforma de construção de marca, pois estimula exposições de alta qualidade, engaja o público-alvo e custa, normalmente, menos do que uma publicidade paga. O digital amplifica outras iniciativas de construção de marca, reforça e torna mais eficientes elementos dos programas de construção de marca. Transforma o *site* em um nó central da rede de programas, fortalecendo praticamente todos os demais elementos das plataformas de planejamento, desde patrocínios e publicidade tradicional até promoções e eventos.

É notório que o mundo da comunicação digital não é controlado pela marca; ele tem uma dinâmica própria em que qualquer um pode dar início a ideias e questões relativas a marcas e experiências. O conteúdo pode ser ataque difamatório ou uma má experiência relatada e, nesses casos, a equipe de marca deve estar preparada para reagir a esses ataques, ou pelo menos se conscientizar deles. É uma oportunidade de realizar interações contínuas

com os clientes que têm um potencial positivo enorme. Por isso, a importância de, no planejamento de gestão de marca, contar com o monitoramento das mídias digitais, acompanhando e registrando os comentários relacionados à marca. Sentimentos como o número de comentários positivos para cada negativo podem ser bastante instrutivos. Problemas, sejam eles falsos ou verdadeiros, podem ser detectados à medida que surgem, e alguns dos mais prejudiciais podem ser eliminados antes de ganharem força (Keller 2006).

Por isso, criar uma plataforma digital flexível e correta requer cuidado, planejamento para entender em qual plataforma introduzir a organização e em quais modalidades digitais para aprender a integrar o digital no esforço de marketing. Aaker ressalta ser um desafio técnico e organizacional realizar ajustes em processos, estruturas, pessoas e culturas para adaptar as equipes e entender como o digital pode auxiliar a amplificar o conhecimento e a interação da marca em cada contexto. Há muito tempo, o digital deixou de ser tático; ele faz parte da plataforma de construção de marca, um programa estratégico, usado para expandir a oferta e ampliar a proposição de valor. É um lugar para experimentações em que as ideias podem ser exploradas com orçamentos menores, com a possibilidade de desenvolver múltiplas execuções, como comunicar-se com pequenos nichos do público, o que seriam inacessíveis utilizando outros veículos .

Após decidir a plataforma, é preciso planejar o conteúdo. Akker (2015) aponta que as mídias sociais na internet se alimentam de conteúdo. Ele é construído com o *sweet spot* e só consegue ganhar notoriedade se for divertido ou funcional, se promover uma causa ou for ao encontro de uma área de interesse. O autor afirma que conteúdo é tudo, e por isso é preciso pensar. Não basta ter uma visão de marca inteligentes, plataformas digitais e orçamentos; é preciso ter ideias criativas que levem a programas revolucionários. Em geral, isso significa que devemos dedicar mais recursos à geração de ideias e acessar mais fontes de ideias.

Nesse ambiente, os consumidores muitas vezes geram o próprio conteúdo a partir do que é publicado. Por isso, a marca deve criar um material que se espalhará pelo mundo e incentivar sua disseminação. É preciso que ela consiga circular nesse meio entre marca, história interessante, com informações relevantes o suficiente para ser um potencial viral e chamar atenção das demais mídias do seu público fidelizado e conquistar novos públicos e para pensar esse novos formatos de conteúdo surge o *brand journalism*.

O *brand journalism*, que, em vez de concentrar-se apenas em promover produtos ou serviços, busca contar histórias e oferecer informações que interessem e engajem os consumidores, criando assim uma conexão mais significativa entre a marca e seu público. Com isso, as marcas criam conteúdo informativo e relevante para seu público-alvo, os

stakeholders, com a produção de artigos, vídeos, *podcasts* e outros formatos *online* que buscam informar, educar e entreter, ao mesmo tempo em que fortalecem a identidade e os valores da marca (Araújo, 2020).

Os objetivos de um programa digital precisam ser claros. A ideia é gerar vendas, conscientizar, gerar energia, apoiar uma imagem, fidelizar ou promover a defesa pública da marca. E como avaliar o programa, dado que a mensuração é cara, os resultados de curto prazo podem não ser relevantes e outras modalidades como publicidade e patrocínio podem afetar os resultados? Pode ser avaliada a capacidade do programa de gerar impressões; contudo, elas são passivas, enquanto medidas de engajamento, tais como comentários, *retweets*, links ou compras, e tendem a estar mais associadas com os objetivos finais de promover a marca e fortalecer a base de clientes (Aaker, 2015).

A ideia subjacente ao jornalismo de marca — *brand journalism* — é a ideia de que uma marca não é apenas uma simples palavra; é uma ideia complexa e multidimensional que inclui características diferenciadoras, benefícios funcionais e emocionais, bem como um carácter distintivo da marca. Neste mundo de marketing digital e móvel, nenhuma comunicação única pode transmitir uma mensagem de marca normalizada a todos os clientes (Light, 2013).

4.3 O fundante da marca: missão, visão e valor

Primeiramente é importante ressaltar que toda empresa tem, ou pelo menos deveria ter, em sua fundação: missão, visão e valores. Afinal, assim como animais e humanos têm características que os identificam, as empresas também precisam ter atributos que as descrevam. Portanto, são necessários propósito e proposta ao formar um negócio para gerar identificação com seu público-alvo e clientes, em busca daqueles que se tornarão seus *stakeholders*. E isso é a identidade da marca. Essa identidade estende-se consideravelmente do que alguns leigos e autores acreditavam ser a identidade visual da marca, pois a identidade de marca é mais do que *design gráfico*. Atualmente, é a base para que a identidade visual seja feita posteriormente. Ela também é denominada e conhecida como identidade corporativa (*corporate identity*). Kunsch (2007) destaca que determinar esses significados dão sentido à prática das atividades nas organizações, pois são elementos focais e norteadores do planejamento estratégico.

Assim, a missão é a razão de ser da organização, sua identidade, o propósito que a motiva a existir, o que a organização busca realizar em termos de produtos, serviços e impacto

na sociedade. A visão é a imagem do futuro desejado pela organização, o que ela aspira a se tornar, descreve o estado futuro que a organização almeja alcançar. E os valores são princípios éticos e morais que norteiam o comportamento e as decisões da organização. Eles representam suas crenças fundamentais e guiam as ações e relações com seus públicos. Os valores são a base da cultura organizacional (Bedendo, 2019).

Ao descrever a visão de uma instituição, Akker (2015) estabelece ser uma descrição estruturada da imagem pretendida pela marca, o que se deseja que a marca represente para os clientes e outros grupos relevantes, como funcionários e parceiros. O que determina, em última análise, uma visão de marca torna-se o componente de construção do programa de marketing e influencia significativamente todo o resto. É uma das peças centrais do processo de planejamento estratégico. Bedendo (2019) acrescenta a essa ideia que missão, visão e valores estabelecem a maneira como a empresa se comporta ou deveria se comportar, para reagir a qualquer tipo de situação ou estímulo ambiental. Esses estímulos podem ser dificuldades ou oportunidades.

Considerando que o objeto de estudo da pesquisa ancora-se na marca Universidade Federal de Uberlândia (UFU), como dissemos anteriormente, na editoria Conheça a UFU no portal da universidade a organização indica que sua missão é:

Desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão de forma integrada, realizando a função de produzir e disseminar as ciências, as tecnologias, as inovações, as culturas e as artes, e de formar cidadãos críticos e comprometidos com a ética, a democracia e a transformação social.

Ao analisar o trecho, pode-se observar que, ao examinar o que descreve a missão, a preocupação com os cidadãos se apresenta em última categoria. Isso acarreta a falta de cuidado com eles ao tratar de solucionar problemas institucionais, e deixa explícito que a organização primeiramente irá proteger a si mesma e os seus interesses em detrimento dos sujeitos envolvidos. Outro ponto de atenção é a falta, o não dizer, expressamente no documento do público estratégico de uma universidade: os estudantes.

Ao abordar os elementos de visão de marca, Aaker (2015) destaca que ela pode ter de 6 a 12 elementos. Mas, ao organizá-los, podemos dividi-los em elementos de visão centrais e elementos de visão estendidos. Os elementos centrais refletem as proposições de valor no futuro e determinam as iniciativas e programas de construção de marca. Já a visão estendida oferece uma função útil. Ela agrega textura à visão de marca, permitindo que os estrategistas realizem avaliações melhores sobre o alinhamento do programa à marca. A visão estendida

cria refúgios para aspectos importantes da marca, como sua personalidade. Ainda de acordo com informações recolhidas do Institucional do *site* da UFU, como dissemos anteriormente, sua visão é:

Ser referência regional, nacional e internacional de universidade pública na promoção do ensino, da pesquisa e da extensão em todos os campi, comprometida com a garantia dos direitos fundamentais e com o desenvolvimento regional integrado, social e ambientalmente sustentável.

É importante destacar que, ao conceber a missão e a visão como complementos uma da outra, a UFU consegue conectar os componentes, representando uma continuidade do propósito e dos princípios fundamentais da organização. Porém, ainda não insere a comunidade, os sujeitos envolvidos, em sua descrição. Falta, assim, ser inspiradora e humanista. Criar conexão com seus públicos e inspirá-los a consumir uma marca em que sua missão e visão não colocam os sujeitos como o centro de sua existência sendo que a atividade fim é a prestação de serviços educacionais deixa um gargalo desde sua concepção.

A descrição de valor não consta na identidade corporativa do Anuário. Foi possível encontrar no documento que descreve o Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (Pide) 2022-2027, que é atualizado de seis em seis anos, revisado anualmente e acompanhado trimestralmente, uma descrição aproximada. No Pide, documento em que os gestores da universidade definem a missão da instituição e norteiam as estratégias para atingir suas metas e objetivos, consta o item "Princípios/Valores" da UFU. É a cópia do que está estabelecido no Regimento Geral, de maneira que o trecho está descolado do restante das definições de identidade corporativa no documento e não aparece no Institucional do *site* oficial da universidade.

Aqui vale ressaltar que, nas demais apresentações organizacionais da UFU, há somente a missão e a visão da instituição. Está descrito assim no Pide:

Art. 5º - Capítulo II do Regimento Geral da UFU

Art. 5º Na organização e no desenvolvimento de suas atividades a UFU defenderá e respeitará os princípios de:

- I. gratuidade do ensino;
- II. pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- III. indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- IV. universalidade do conhecimento e fomento à interdisciplinaridade;
- V. liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- VI. garantia de padrão de qualidade e eficiência;
- VII. orientação humanística e a preparação para o exercício pleno da cidadania;

- VIII. democratização da educação no que concerne à gestão e à socialização de seus benefícios;
- IX. democracia e desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico do País;
- X. igualdade de condições para o acesso e permanência na UFU;
- XI. vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais; e
- XII. defesa dos direitos humanos, paz e de preservação do meio ambiente.

Aqui compreende-se a confusão entre princípio e valores de marca. Em linhas gerais, princípios de uma marca são as diretrizes que orientam o comportamento da marca. Já os valores são os atributos que a marca considera importantes e deseja transmitir. Ambos são fundamentais para a administração de marca, mas são tipificações diferentes necessárias para uma gestão eficiente e precisam ser definidos separadamente e categorizados em condições diferentes.

Entendendo os valores descritos pela instituição, é importante destacar que os valores organizacionais funcionam, de acordo com Aaker (2015), na perspectiva da marca como organização e pode contribuir para um relacionamento com o cliente de três maneiras possíveis: 1) Apoiar uma proposição de valor é quando os valores organizacionais e programas associados podem oferecer um “motivo para acreditar”, sustentando os benefícios funcionais que servem de base para a proposição de valor, sendo a reputação da marca centrada em prioridades como a preocupação com o cliente ou a sua qualidade será duradoura; 2) Dar credibilidade como endossante: neste caso é quando a marca que representa uma organização é fonte de credibilidade. Neste sentido, a UFU tem duas endossantes: a Escola de Educação Básica (Eseba), que oferece ensino básico, da educação infantil e do ensino fundamental, e a Escola Técnica de Saúde (Estes), que também é uma unidade de ensino e oferece cursos de formação profissional técnica de nível médio e formação inicial e continuada. A função do endossante é afirmar que qualquer marca de oferta endossada é capaz de cumprir a promessa da organização; 3) Criar um propósito maior: ele é um objetivo organizacional superior que vale a pena ser concretizado porque melhora a vida de algumas pessoas. Determina a base de um relacionamento com os clientes, eleva a organização acima da competição e todo o ruído correspondente e oferece satisfação e inspiração para os funcionários. O propósito maior de uma marca refere-se à razão fundamental pela qual a marca existe além de simplesmente vender produtos ou serviços. É uma declaração que descreve o impacto mais amplo. Envolve questões sociais, ambientais ou comunitárias. O desafio das unidades organizacionais é criar e comunicar seus próprios valores com o apoio de tradições, culturas e programas.

Os valores organizacionais são vários, mas os utilizados independentemente do contexto são sete: valores institucionais, percepção de qualidade do serviço oferecido, inovação, preocupação com o cliente (estudante), sucesso e tamanho, foco local – pertencimento à região onde se localiza –, programas ambientais e programas sociais. Analisando esses princípios, serão utilizados, enquanto fundamentos, a percepção cliente, missão e visão (Aaker, 2015).

Para reforçar o que está descrito na identidade corporativa, o comunicado ou a nota oficial são relevantes para o posicionamento da marca, pois são elaborados na intenção de informar, reforçar, explicar e esclarecer ao seu público sobre o posicionamento da instituição frente, normalmente, a um momento de crise e insatisfação da comunidade envolvida com a marca. É um documento datado com a intenção de trazer esclarecimentos necessários à sociedade e à imprensa que procuram a empresa, a organização, a instituição ou a celebridade. Geralmente são respostas a questões que já aconteceram e estão repercutindo na imprensa com posicionamento institucional.

Como explicamos anteriormente, as notas oficiais fazem parte de algumas das estratégias e ferramentas para alcançar o que se descreve na identidade da marca. Mas quando qualquer um dos elementos do projeto de marca se desalinham por fatores internos ou externos, é preciso intervir com ações estratégicas previstas pela gestão para conter esse ruído ou problema. Neste momento, a gestão de marca precisa estar alinhada e pré-estabelecida para o contorno e/ou controle de dano para não enfraquecer a marca no mercado, executando as ações de gestão de crise (Machado, 2009).

Com essas definições estabelecidas, a marca irá se utilizar dessas orientações em suas comunicações. A organização é norteada por meio de sua identidade, ficando mais assertiva ao veicular informações para seus diversos públicos corretamente, como que vem a ser sua personalidade. Assim, entende-se que existe uma forma de se comunicar como instituição com os seus públicos e essa comunicação deve seguir o direcionamento que a marca determina em sua identidade. Uma dessas maneiras de se transmitir a opinião e posicionamento institucional é por meio de suas mídias digitais e seus perfis em mídias sociais.

Há diferenças significativas entre uma marca comercial e uma universidade pública. Enquanto uma marca comercial busca principalmente aumentar sua participação de mercado e gerar lucro, uma instituição pública de ensino tem como objetivo principal fornecer educação de qualidade, fomentar o ensino, pesquisa e extensão e contribuir para o desenvolvimento social, cultural e econômico da sociedade.

Essas diferenças podem gerar algumas contradições na forma como uma universidade pública é percebida como marca. Por exemplo, uma universidade pública pode enfrentar desafios ao tentar equilibrar a promoção de sua marca com a necessidade de manter sua autonomia acadêmica e sua responsabilidade social. Além disso, a comercialização excessiva da marca de uma universidade pública pode gerar críticas e questionamentos sobre a priorização de interesses comerciais em detrimento de sua missão educacional e social. Portanto, é fundamental que uma universidade pública leve em consideração essas questões ao desenvolver sua marca e suas estratégias de comunicação, buscando sempre manter um equilíbrio entre a promoção da marca e o cumprimento de sua missão pública.

Com o entrelaçamento da identidade corporativa bem definida, os conceitos apresentados de comunicação pública e organizacional e os canais de comunicação escolhidos estrategicamente por meio de pesquisa, pode-se afirmar que é possível uma universidade pública ser percebida como uma marca sem ferir os preceitos da comunicação pública, desde que essa marca seja construída e comunicada de maneira coerente com a missão, visão e valores da instituição. Uma universidade pública pode ter uma identidade visual forte, uma reputação reconhecida e uma relação sólida com seus públicos, sem perder seu caráter público, seu compromisso com o bem-estar social, transparência e interesse público.

4.4 A marca da mancha?

Toda marca, negócio, instituição ou pessoa passará por uma crise. Ela é uma situação adversa que atravessa o cotidiano, de maneira que estava tudo posto como de habitual, quando “de repente surge um problema de tal magnitude para interromper a normalidade das atividades. Desvia o foco, consome energia. Provoca comoção, desestabilização, prejuízos. Atrapalha a rotina diária. Chama a atenção de todos, inclusive da mídia” (Forni, 2022, p. 3). A nota oficial, em certa medida, é uma das técnicas utilizadas durante uma crise ou para informar algo que sai do comum ou corriqueiro dentro de uma instituição, sendo envolvida nas ações de gestão de crise.

A gestão de crise, de acordo com Kunsch (2007), é um processo contínuo que envolve ações preventivas, preparatórias, de resposta e de aprendizado para lidar com situações conflituosas que possam afetar uma organização. A comunicação desempenha um papel fundamental nesse processo, pois, de acordo com a autora, a maneira como uma organização se comunica durante uma crise pode ter um impacto significativo em sua reputação e na percepção pública; por isso, inclui também estratégias de comunicação eficazes para lidar

com a crise de forma transparente e responsável. Forni (2022) dialoga com o posicionamento de Kunsch ao enfatizar a importância da comunicação eficaz em todas as fases da gestão de crises, bem como a necessidade de ser proativo na prevenção e preparação para crise.

As crises de marca são decorrentes de problemas: seja de cunho social ou material, como falhas no produto, no comportamento corporativo, de executivos ou porta-voz, com resultados de negociações e com o apoio público. Mas nem todo acontecimento que irrompe o cotidiano pode ser considerado uma crise. De acordo com Forni (2011), um acontecimento negativo, por si só, não necessariamente significa uma crise. Problemas diários, e são inúmeros, enfrentados pelas organizações, em sua maioria, não são crises. São acontecimentos mais graves e, mesmo esses, se tiverem intervenções competentes, não chegam a virar crises. O autor define ainda que a crise exibe duas características: ameaça e pressão do tempo. Ele acrescenta, citando Drennan e McConnell (2007), que mais três condições devem ser consideradas necessárias para uma crise existir: ameaça severa; alto nível de incerteza; e urgente necessidade de ação. No que tange ao cenário de marca, coloca a posição simbólica e o valor da organização sob séria ameaça e, por isso, requer uma intervenção rápida. Mas elas também podem surgir de fatos triviais: “Pode ser até um post na rede social, com aqueles segredos tão bem guardados, mas suficientes para causar um rebuliço na gestão” (Forni, 2022, p. 5).

Nas instituições de ensino, pode-se prever um situação problema antes mesmo de se tornarem crise, basta monitorar o que está sendo relatado na ouvidoria e outros canais de comunicação por algum tempo. É por meio deles, inclusive nas mídias sociais, que esses clientes deixam sinais de insatisfação, relatam fazendo menções ou manchando o perfil das marcas sobre determinado tema e deixam hastags.

As organizações estão, a todo tempo, sujeitas a uma crise de imagem se não souberem exatamente como se relacionar com clientes por meio dessas novas plataformas. Esse momento em que vivemos é denominado por Rifkin (2001) como a Era do Acesso, em que, de acordo com ele, a vida humana, a cultura, o tempo e a atenção são os capitais mais valiosos, de tal maneira que, para uma organização se relacionar com seus públicos, deverá, para acessar sua mente, economizar o seu tempo.

O planejamento prévio permite a organização e padronização de ações norteadoras em momentos de crise. Por isso, são necessárias, de acordo com o manual proposto por Sousa (2021, p. 53) :

"rotinas preventivas; a identificação de processos a serem adotados no ato de uma ameaça de crise ou de uma situação de crise já instaurada na Instituição;

o desenvolvimentos de um protocolo para nortear os procedimentos perante uma crise em suas páginas de redes sociais, nas quais há grande visibilidade e fácil acesso por parte da sociedade, e de ações pontuais planejadas para prevenção e administração de crise nas mídias sociais, preparando a instituição para posicionamento pré-crise, durante e pós-crise; e, por fim, potencialização das estratégias de retomada, fortalecimento, reconstrução e/ou proteção da imagem institucional”.

Logo, observa-se que todos os elementos utilizados neste capítulo serão úteis para o de análise. Pode-se observar detalhadamente as principais características para a gestão e manutenção da “saúde” da marca perante seus públicos e como tais conceitos podem ser aplicados abordados na metodologia e utilizados na análise.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta pesquisa é descritiva documental, com revisão bibliográfica, e busca analisar como a marca UFU tem se expressado por meio de notas oficiais e da conversação na comunicação mediada por computador e se essas expressões estão de acordo com o que preconiza a identidade corporativa da universidade. Para isso, são analisadas publicações do perfil @ufu_oficial no Instagram no primeiro semestre letivo, pós-pandemia de covid-19, data do retorno 100% presencial das atividades acadêmicas, que aconteceu a partir do dia 2 de maio de 2022 até o dia 20 de agosto do mesmo ano, e representa o semestre letivo 2021/2 da instituição. O universo desta pesquisa é o perfil oficial da universidade na mídia social Instagram. A amostra são as publicações de notas oficiais no *feed* dessa rede e a conversação gerada.

Para a análise de conteúdo são utilizadas as postagens em que está expresso, no texto da publicação, que se trata de uma “nota oficial” levando tal grafia em seu título, seja na imagem, seja na legenda da publicação. Desta maneira, foram descartados aqueles que se autointitulam "comunicados", "atenção" ou que passassem uma mensagem organizacional e/ou de interesse público, mas que, nas mensagens, seja sobre funcionamentos técnicos e/ou institucionais, não levavam o título de nota oficial. Isso tornou-se um corpus de quatro publicações em que foram aplicados os princípios que decidem o sucesso das marcas propostos por Aaker (2015).

Também foram utilizados nessa esfera os pressupostos de gestão de crise e identidade de marca com base nos conceitos apontados nos capítulos anteriores para a formulação das categorias de análise de conteúdo a seguir: 1) Identidade Corporativa: a nota está de acordo com o que preconiza identidade corporativa?; 2) Personalidade da Marca: pela nota é possível perceber a personalidade da marca?; 3) Benefícios Funcionais: a nota transcende os benefícios funcionais, benefícios emocionais, de autoexpressão ou sociais?; 4) Reputação: existe a preocupação com o cliente ou a qualidade duradoura?; 5) Singularização: demonstra algum item diferenciador ou item obrigatório?; 6) Estado de Crise: é uma crise? Existe ameaça severa, alto nível de incerteza e urgente necessidade de ação?; 7) Comunicação Pública: está de acordo com os objetivos de uma comunicação pública, sendo eficiente ao, em suas notas oficiais, informar, prestar conta e mostrar a importância das atividades estatais; ouvir demandas, por meio de ouvidorias para saber das expectativas, sugestões e as interrogações do público; incentivar e apoiar o debate público e a participação política; promover e estimular relações sociais, fortalecendo o sentimento de pertencer ao coletivo e a tomada de

consciência do cidadão como ator social e político; acompanhar mudanças, comportamentais e da organização social; incentivar o conhecimento cívico?; 8) Comunicação Organizacional: dentro da comunicação nas organizações, em qual das três dimensões se enquadra (a organização comunicada, que é formal e planejada; a organização comunicante, sendo a comunicação autorizada por motivo de evento não planejado, contemplando os demais processos comunicacionais; e organização falada, que foge ao controle de eventuais mecanismos de gestão)? Em quais dimensões se enquadra: instrumental, humana, cultural e estratégica. Há a dimensão afetiva humanista?; 9) Mídia digital: a postagem (imagem e legenda) está de acordo com a mídia em que foi postada? A nota gerou conversação, e essa conversação é sobre o tema da postagem? Se sim, o que expressa essa audiência? Estão defendendo ou acentuando o problema relatado?

Dessa forma, as notas e os comunicados oficiais utilizados neste trabalho estão, assim, nominados nas redes enquanto título ou timbragem. As notas que não estavam publicadas na íntegra nas mídias sociais foram buscadas em *links* direcionados na postagem e seu texto foi analisado na totalidade. Outro aspecto que foi observado e utilizado para uma prototipagem é relacionado ao engajamento. Entende-se o engajamento aqui como a interação textual do público com a postagem, como já discutido no capítulo 2 deste trabalho. Nessas postagens, nos interessa verificar aquelas que geraram conversação em seus comentários para que se possa melhor interpretar como essas postagens afetam seus públicos. Abaixo pode-se observar, esquematicamente, a análise de cada publicação.

5.1 Quadro Analítico I - Objeto Restaurante Universitário

A primeira nota publicada é datada de 6 de maio de 2022 (Figura 4)¹⁴. Trata-se do atraso no serviço de atendimento de refeições do Restaurante Universitário (RU) e da demora na reposição dos alimentos. Essa publicação em formato carrossel (tipo de postagem com uma funcionalidade que permite publicar até 10 fotos ou vídeos em uma postagem. Ao acessar a publicação, os usuários podem deslizar ou clicar para a esquerda ou para a direita para ver todo o conteúdo do carrossel) tem 4.065 curtidas e 89 comentários. Desses, 11 comentários geraram conversação com 25 interações textuais geradas a partir de comentários, totalizando 36 comentários a partir da postagem. A legenda é: “COMUNICADO OFICIAL 📌 Arraste para o lado 👉 >> Acesse a nota em: [comunica.ufu.br](https://www.instagram.com/p/CdOf4JDpZA/)”.

¹⁴ Nota disponível no perfil oficial da UFU no Instagram <https://www.instagram.com/p/CdOf4JDpZA/>. Acesso em: 20 set. 2023.

Figura 4 - Primeira postagem de nota oficial no perfil da UFU no Instagram no primeiro semestre letivo pós-pandemia (semestre 2021/2)



Fonte: Perfil da UFU no Instagram

Quadro 1: Matriz de Análise I - Objeto Restaurante Universitário

Matriz de Análise I	
Plataforma: Instagram	
Link da nota	https://www.instagram.com/p/CdOf4JDpZA-/
Texto da nota	
ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	
NOTA OFICIAL	
Informe sobre os RUs da UFU	
A equipe de fiscalização dos serviços prestados pela empresa responsável pelo fornecimento de refeições nos Restaurantes Universitários dos campi da UFU em Uberlândia identificou inconformidades logísticas e no dimensionamento da demanda que acarretaram atraso no	

início de distribuição das refeições e demora na reposição de alguns itens do cardápio, que resultaram em tempo de espera nas filas maior do que o habitual.

Imediatamente, a equipe de gestão do contrato solicitou aos representantes da empresa contratada a apresentação imediata de um plano de ações para a correção das inconformidades identificadas. A empresa apresentou um plano de contingência que contempla ações efetivas para o oferecimento regular, a curto prazo, de refeições coletivas nos restaurantes universitários da UFU.

A Pró-Reitoria de Assistência Estudantil da UFU lamenta os fatos ocorridos e reafirma seu compromisso no acompanhamento, fiscalização e cumprimento do contrato realizado com a empresa responsável para efetiva garantia da normalização do fornecimento das refeições nos restaurantes universitários. A administração superior continuará acompanhando atentamente o funcionamento dos restaurantes universitários e tomará as medidas cabíveis caso os problemas apontados não sejam resolvidos a contento.

Contexto da nota oficial

Com o retorno presencial, os alunos voltaram a tomar café da manhã, almoçar e jantar nos Restaurantes Universitários da UFU. O problema recorrente e denunciado que foi respondido por meio de notas oficiais foi a espera de mais de uma hora nas filas do refeitório por atraso por parte da empresa contratada em repor a comida oferecida no cardápio do dia.

Categorias de Análise: nota e comentários

<p>Identidade Corporativa</p>	<p>Na nota, observa-se a preocupação com os estudantes, lidos aqui como clientes, garantindo o que está descrito na missão como tentativa de proporcionar a transformação social por meio da alimentação para os discentes e comprometida com a garantia dos direitos fundamentais e com o desenvolvimento regional integrado e social. No texto que, a princípio, está na terceira pessoa, é possível identificar, no último parágrafo, a qual setor e gestor pertencem a intervenção e o comunicado sobre o problema enfrentado com a distribuição de alimentos. O comunicado demonstra um gargalo quanto ao que preconiza a visão, pois, para promover o desenvolvimento social e garantir os direitos fundamentais, não deixa claro o que acontece com os alunos bolsistas que estão sendo prejudicados com o atraso e até</p>
-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	falta na reposição dos alimentos que foram pensados e planejados para a nutrição adequada desses alunos e não somente os bolsistas.
Personalidade da marca	A nota é escrita em terceira pessoa, o que demonstra um distanciamento. Ao final, há um registro de autoria e pertencimento a uma pró-reitoria. Identifica-se uma personalidade formal, competente, reativa, preocupada e comprometida no sentido de resolver o problema com a empresa terceirizada, porém, conservadora e sem pró-atividade.
Benefícios funcionais	A nota não transcende os benefícios funcionais, pois, em seu comunicado, não é informado nada além do problema que estava ocorrendo. Sem proposição de resolução direta com aqueles já prejudicados ou direto com os alunos. Tudo acontecerá via UFU e empresa contratada.
Reputação	Ao utilizar o trecho sobre o “compromisso no acompanhamento, fiscalização [...] do fornecimento das refeições nos restaurantes universitários”, demonstra a preocupação com a qualidade duradoura no processo de fornecimento do serviço de alimentação para o estudante. Porém, não se mostra pró-ativa na resolução do problema.
Singularização	Percebe-se que não há diferenciador nem a inclusão de item obrigatório, pois, ao responder a nota, a instituição se mostra preocupada com o cumprimento de contrato e resolução do problema, mas sem ultrapassar as barreiras dos benefícios funcionais.
Estado de crise	Entende-se aqui que é realmente uma crise, como preconiza Forni (2022), como a questão da pressão do tempo, pois alunos estavam ficando sem alimentação, o que está gerando insatisfação generalizada pelos estudantes que estão ficando horas na fila e perdendo a hora de regressar para a aula.
Comunicação Pública	Como comunicação pública, a nota está cumprindo a função de levar ao conhecimento público questões importantes que impactam a vida dos estudantes e também do núcleo mais próximo desses clientes que passaram muito tempo esperando em uma fila ou até mesmo ficaram sem almoçar. Há uma tentativa de firmar o compromisso das atividades estatais, porém, ao culpabilizar a empresa terceirizada, essa importância fica diminuída. Também não é sinalizado um canal de

	<p>atendimento para aqueles prejudicados pela demora ou não entrega dos alimentos, seja Ouvidoria ou, por exemplo, um canal de atendimento ao estudante bolsista, não incentivando o debate ou a participação pública. Apesar de ser uma postagem nas mídias sociais da universidade em que existe a possibilidade de comentar e mandar mensagens para a instituição, não é um canal oficial para enviar formalmente uma reclamação ou sugestão.</p>
Comunicação Organizacional	<p>Na nota observa-se que a comunicação se confunde entre a planejada e a comunicante, uma vez que a crise não é prevista, mas que existem formas de se planejar a gestão de uma crise e o que irá constar em uma nota oficial para tal gerenciamento. Percebe-se que não há um padrão. Não há afetividade e humanização na nota, o que interfere na percepção que a comunidade interna tem da instituição e da comunicação em si .</p>
Mídia digital	<p>Como a nota está toda nas imagens em formato carrossel, não é necessário que a audiência saia da rede para mais informações e também não consta o <i>link</i> para entrar diretamente na página em que a nota foi publicada, ou seja, no <i>site</i> da UFU¹⁵. Observando a audiência engajada, 14 comentários geraram conversação. Destes, 10 eram críticas sobre o acontecimento no geral que ultrapassaram o que dizia a nota, pois, se a nota diz sobre o atraso para a entrega do serviço de self-service do refeitório, os comentários dizem sobre a falta de alguns itens que faziam parte do cardápio, comida ruim, falta de espaço dentro dos refeitórios, filas quilométricas. Somente um comentário que gerou conversação: ele elogiava o sabor da comida, porém, a conversa era discordante da afirmativa. Em nenhum momento houve interação da universidade nos comentários. Outro discorria sobre sugestões para a melhoria no atendimento e os outros dois não tinham uma posição direta sobre o tema em si.</p>

Ao analisar o panorama geral, a nota e a mídia escolhida estão de acordo com os objetivos da comunicação pública e organizacional por se tratar do local virtual em que há

¹⁵ A nota oficial que está no *site* da UFU foi encontrada disponível em: <https://comunica.ufu.br/noticias/2022/05/nota-oficial-0> . Acesso em: 1 abr. de 2024.

maior agrupamento de alunos, único público descrito na identidade organizacional e o público-alvo a ser atendido por um RU. É imprescindível veicular a informação por se tratar de uma crise de repercussões que extrapolam seus muros e ser um problema que fere os preceitos descritos na missão, que são o desenvolvimento social e a garantia dos direitos fundamentais.

O conteúdo da nota reforça o que está estabelecido na missão e na visão, um posicionamento conservador, centrado na autoproteção, sendo a UFU o sujeito para qual a solução está sendo proposta ao não indicar soluções para os alunos ou um canal oficial para solução de problemas decorrentes do mau funcionamento do restaurante. O comunicado também é centrado na região de Uberlândia, sendo que a UFU tem restaurantes nos campi fora de sede, deixando os usuários dos restaurantes das demais cidades em alerta, uma vez que não foi expresso o que está acontecendo nas demais unidades.

Os comentários demonstram insatisfação com a instituição para além do que está descrito na nota e, em sua maioria, criticam os serviços de alimentação nos Restaurantes Universitários, desde a logística, passando pelo gosto e cardápio, até o espaço. Com isso pode-se identificar que a mensagem da nota gera várias camadas de conversação que podem atingir diretamente a percepção da marca. Nesse caso, pelo fato do gosto da comida ter ultrapassado os comentários relativos ao problema de logística, pode-se observar que é um provável problema na marca.

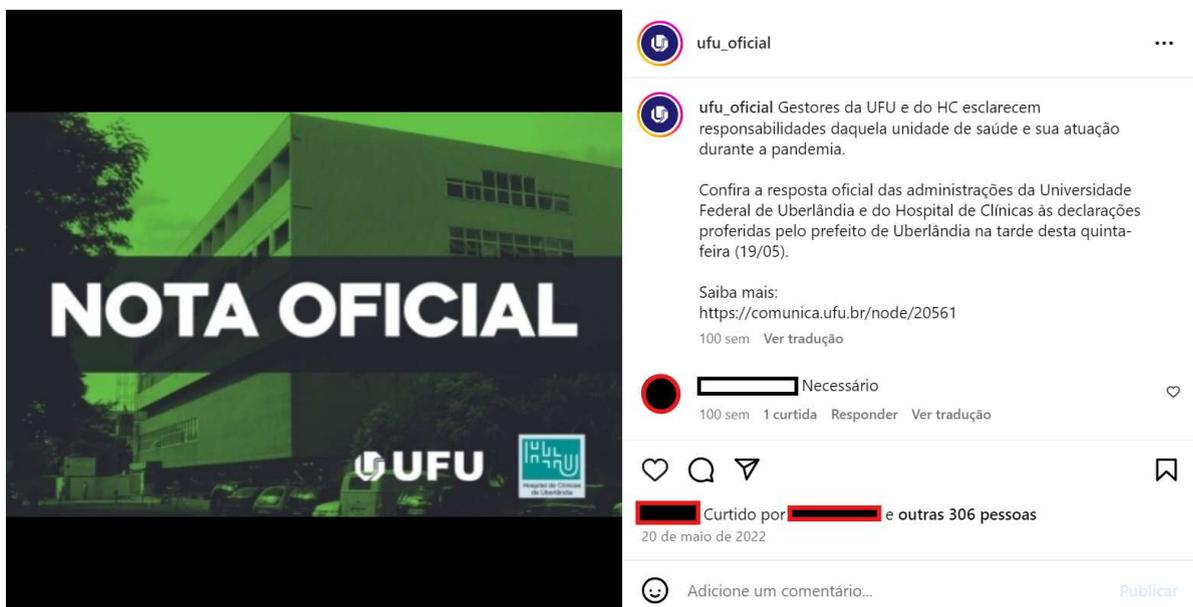
Aqui verifica-se a importância do digital para o fortalecimento da marca e sua relevância, uma vez que, ao se pronunciar em suas mídias, possibilitou que a marca saísse em defesa própria, além de ir ao encontro da transparência necessária ao serviço público prestado e subsidiado pelos impostos pagos por todos os brasileiros. O texto da legenda é adequado à mídia, em que sugere um *site* de fácil digitação, pela não possibilidade de clicar em *links*. Fazendo o monitoramento dos comentários, os gestores podem se antecipar a futuras crises e, por meio do que está expresso pelos comentários, criar soluções. Dessa maneira, estariam cumprindo os objetivos da comunicação pública, incentivando o debate público fortalecendo o sentimento de pertencimento e mudando a gestão da marca UFU de tática e reativa para estratégica e visionária.

5.2 Quadro Analítico II - Objeto Hospital de Clínicas

A segunda nota oficial é datada de 20 de maio de 2022 e trata dos serviços prestados pela UFU no Hospital de Clínicas (HC), um hospital universitário. Nele prestam serviços para

a sociedade técnicos administrativos, docentes, alunos e terceirizados. A postagem com 305 curtidas e 1 comentário é uma arte com a palavra "nota oficial" no centro, a foto da entrada do HC e o logo do hospital alinhado à direita na parte inferior da foto, após o da UFU. O texto da publicação está com a seguinte legenda no Instagram: “Gestores da UFU e do HC esclarecem responsabilidades daquela unidade de saúde e sua atuação durante a pandemia. Confira a resposta oficial das administrações da Universidade Federal de Uberlândia e do Hospital de Clínicas às declarações proferidas pelo prefeito de Uberlândia na tarde desta quinta-feira (19/05). Saiba mais: <https://comunica.ufu.br/node/20561>”.

Figura 5 - Segunda nota oficial postada no perfil da UFU no Instagram no semestre letivo (semestre 2021/2)



Fonte: Perfil da UFU no Instagram

Quadro 2: Matriz de Análise II - Objeto Hospital de Clínicas

Matriz de Análise II	
Plataforma: Instagram	
Link da nota	https://www.instagram.com/p/Cdx4eizMu9N/
Texto da nota	
POSICIONAMENTO	

Gestores da UFU e do HC esclarecem responsabilidades daquela unidade de saúde e sua atuação durante a pandemia

Confira a resposta oficial das administrações da Universidade Federal de Uberlândia e do Hospital de Clínicas às declarações proferidas pelo prefeito de Uberlândia na tarde desta quinta-feira (19/05)

Uberlândia (MG), 19 de maio de 2022

O Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia (HC-UFU), sob gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), esclarece que, apesar de toda a sua importância para a região tanto no atendimento à saúde da população pelo Sistema Único de Saúde (SUS) quanto na formação de profissionais de saúde, não é o gestor do SUS. A gestão da demanda (desde a Atenção Primária até a Alta Complexidade) é dos municípios. Cabe às secretarias municipais contratar serviços de saúde para atender seus munícipes.

Há mais de 50 anos, o HC atende à demanda de média e alta complexidade de 27 municípios da região ampliada de saúde Triângulo Norte, com reconhecida competência e responsabilidade, por meio de contratualização. Ou seja, presta serviços especializados de saúde, por meio de demanda enviada pelas secretarias municipais de saúde. O contrato/convênio celebrado entre a Prefeitura Municipal de Uberlândia e o Hospital de Clínicas é monitorado por uma comissão e, até o momento, não há notificação de metas contratualizadas não cumpridas.

Destacamos que, durante a pandemia de covid-19, o HC-UFU, graças ao apoio da Ebserh, chegou a contar não com apenas três, mas com 113 leitos em operação exclusivos para atendimento a pacientes com covid-19 (enfermaria e UTI). Ao mesmo tempo, garantiu os demais atendimentos à saúde; por exemplo, dos traumas, infartos, doenças oncológicas, doenças neurológicas e cirurgias complexas e atendimentos do Pronto-Socorro - que, por sinal, é um dos maiores do Brasil e opera constantemente acima de sua capacidade máxima.

A Direção do Hospital de Clínicas e a Reitoria da UFU lamentam que o Chefe do Executivo Municipal não reconheça o papel do HC-UFU no oferecimento de relevantes serviços prestados à população e reduza a atuação do Município, que tem gestão plena do SUS, somente à oferta de Atenção Básica à Saúde.

<p>Colegiado Executivo do Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia</p> <p>Administração Superior da Universidade Federal de Uberlândia</p>	
<p>Contexto da Nota Oficial</p>	
<p>O prefeito de Uberlândia, Odelmo Leão, em entrevista a um canal de televisão <i>All News</i>, ou seja, com a programação toda voltada para transmitir notícias do Brasil e do mundo, manifestou a insatisfação pela falta de apoio do Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia (HC-UFU) no enfrentamento ao coronavírus. De acordo com o prefeito, o hospital, apesar de ter aberto unidade com novos leitos nos últimos dias, nunca tem vaga. Alegou que o hospital da Ebserh não estava ajudando a população uberlandense e região.</p> <p>É preciso explicar também que além de atender a população, o HCU é vinculado à UFU é o hospital universitário da instituição e por isso atua no ensino, pesquisa e extensão para estudantes da área da saúde e correlatas. Já a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Educação (MEC) que administra o hospital da UFU e diversos outros hospitais universitários no Brasil.</p>	
<p>Categorias de Análise: nota e comentários</p>	
<p>Identidade Corporativa</p>	<p>Nessa nota, a universidade se mostra comprometida com a garantia dos direitos fundamentais e com o desenvolvimento regional integrado, social e ambientalmente sustentável como descreve sua visão. Porém, nem na missão nem na visão está prevista a prestação de serviço à comunidade que não a universitária no que tange a UFU. Toda a descrição está voltada para estudantes, deixando de fora a sociedade, trabalhadores e terceirizados. Isso prejudica o fazer da nota oficial quando o serviço não trata propriamente da educação.</p>
<p>Personalidade da marca</p>	<p>A personalidade permanece formal e conservadora com certo distanciamento para com os interlocutores, porém, comprometida em cobrar dos responsáveis, novamente se colocando como o centro (e não a sociedade), e culpabilizando o outro. A personalidade formal aponta para o <i>status quo</i> da tradição e do conservadorismo naquilo que torna a universidade hermética, ou seja, quando há uma situação disruptiva, a universidade não consegue pensar fora dessa caixa.</p>

Benefícios Funcionais	Não transcende os benefícios funcionais, uma vez que destaca não ser função da instituição a atenção primária, apesar de ter um Pronto-Socorro. A nota também não sugere proatividade na resolução dos problemas apontados no contexto. Ela reafirma que só entrega o que lhe é pedido. Mesmo com o texto declarando que recebe mais pacientes do que comporta, isso não significa ultrapassar ou transcender e, sim, uma incapacidade.
Reputação	Ao descrever os serviços prestados, leitos e o tamanho do hospital em si, mostra-se preocupada com o cliente e em manter a qualidade já existente do serviço prestado em que é referência. Apesar de verbalizar que muitas vezes atua acima da capacidade, demonstra, no restante do texto, a preocupação com o estudante (ainda que de forma mais abstrata e pouco incisiva).
Singularização	Não há diferenciador nem a inclusão de item obrigatório, pois, ao responder a nota, a instituição se mostra preocupada com a própria imagem e não ultrapassa os benefícios funcionais.
Estado de crise	Sim, é uma crise, por se tratar de uma acusação atribuída pelo prefeito da cidade onde o hospital está instalado. Por isso é uma ameaça severa à reputação da marca UFU na cidade e de urgente resposta, por a declaração do prefeito ter também sido veiculada nos jornais locais.
Comunicação Pública	Dos elementos que compõem a comunicação pública, o comunicado está de acordo com os que dão conta da informação, pois informa, descreve as atividades de prestação de serviço e de contas com explicação do funcionamento de suas atividades. Aqui também a instituição não abre ou informa os canais de comunicação para ouvir demandas, sugestões ou críticas. Não se coloca para colaborar com o município em busca de ajudar a população em meio a uma crise sanitária, de maneira que não promove e/ou estimula as relações sociais e o fortalecimento do sentimento de pertencimento coletivo.
Comunicação Organizacional	O não planejado nessa comunicação é o fato de o prefeito acusar o hospital da universidade de negligenciar atendimento e de adotar um posicionamento passivo em meio de uma crise sanitária. Porém, existem elementos que deveriam ser planejados e que não foram, como

	o padrão da nota oficial, pois essa, diferentemente da primeira, tem assinatura, não teve sua escrita publicada em imagem e, na legenda, não havia características da mídia escolhida. Atribui apenas a dimensão instrumental dessa comunicação e a estratégica, uma vez que o conservadorismo e a autoproteção estão na identidade corporativa. Deixa de apresentar as dimensões culturais e humanas da organização.
Mídia Digital	Não houve conversação. Somente um comentário que dizia: “necessário”. Por não se tratar do público-alvo da mídia, a audiência engajada pouco se manifestou. Pode-se observar, então, que ao se tratar de assuntos que não afetam diretamente a vida universitária e seus públicos, não há conversação na postagem.

Ainda contextualizando, apesar do retorno em sua totalidade das atividades presenciais na universidade, a cidade de Uberlândia ainda registrava altos índices de contágio pelo coronavírus e vinha de um histórico de muitas infecções e internações. De acordo com o Boletim Municipal - Informe Epistemológico publicado em 19/05/2022, àquela época, a cidade já tinha 202.187 casos de covid-19 confirmados, 3.353 óbitos e ocupação de 100% dos leitos de UTI na rede pública municipal¹⁶. Nesse contexto, a busca da proteção da imagem institucional torna o distanciamento escolhido pela UFU por meio da postura adotada na nota em relação à situação global e local danoso. Cria-se um efeito contrário do que se pode esperar do documento no que diz respeito à comunicação pública organizacional e ao marketing como gestão de marca, pois, em vez de gerar aproximação e identificação, causou distanciamento, o que pode ser observado na falta de engajamento com a nota nas redes sociais, mesmo sendo o tema tão pertinente e atual.

A marca UFU continua a manter seu posicionamento de acordo com o estabelecido na missão e visão institucionais, não transcendendo os benefícios funcionais ou valorizando os itens obrigatórios que um hospital universitário pode ter. E ainda entra em contradição, o que é uma falha muito grande em se tratando de uma nota, ao destacar que “presta serviços especializados de saúde, por meio de demanda enviada pelas secretarias municipais de saúde”, porém, tem um Pronto-Socorro. Outro problema na nota em si é destacar que o Hospital opera acima da capacidade, pois pode ser interpretado de variadas formas.

¹⁶ Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/wp-content/uploads/2022/05/Boletim-19-05-2022.jpeg>. Acesso em: 1 abr. 2024.

Nessa publicação, diferentemente da primeira, a atitude corporativa mudou em relação à rede e, em vez de publicar a íntegra da nota, a audiência foi direcionada ao *site* da universidade para conferir o posicionamento dela. Como o *link* consta na legenda do Instagram, é impossível para quem estiver usando *smartphones* clicar ou copiar o *link* para leitura da nota na íntegra, possibilitando acesso apenas para aqueles que utilizam computadores ou *notebooks*; porém, a rede foi idealizada para ser utilizada em aparelhos celulares. Dessa maneira, não houve conversação dos atores engajados e nem mesmo muitos comentários sobre o tema. Outro fator que pode ser atribuído é a falta de integração com o perfil dos usuários da mídia que seguem o perfil da UFU, sendo sua maioria, de acordo com as características descritas, estudantes ou vestibulandos, não necessariamente os mesmos que acessam os serviços do Hospital.

Contudo, ao analisar o panorama geral, a nota e a mídia escolhida estão de acordo com os objetivos da comunicação pública e organizacional por se tratar do local virtual em que há grupo de pessoas que circulam pela região e que também se relacionam com o HC por utilizarem os serviços hospitalares, morar em Uberlândia e adjacências e também circular em no local, como estudantes, professores e terceirizados.

5.3 Quadro Analítico III - Objeto Bloqueio Orçamentário

A terceira nota foi publicada no dia 30/5/2022 e se posiciona com relação ao bloqueio orçamentário realizado pelo Governo Federal no repasse às universidades e aos institutos federais. A publicação foi em uma arte única, com o logo da UFU ao fundo e por cima, com tamanho maior que o restante do texto, o termo “nota oficial”, seguido do resumo do que irá discorrer a nota: “Reitoria da UFU emite nota sobre bloqueio orçamentário das Universidades Federais”. Essa postagem gerou 1.874 curtidas e 62 comentários; destes, apenas três geraram conversação entre os atores envolvidos. O texto da legenda é: “Reitoria da UFU emite nota sobre bloqueio orçamentário das Universidades Federais. Texto assinado por reitor e vice-reitor da Universidade Federal de Uberlândia evidencia 'preocupação' e 'tristeza' com medida anunciada pelo Governo Federal. Saiba mais: <https://comunica.ufu.br/node/20624>”.

Figura 6 - Terceira nota oficial postada no perfil da UFU no Instagram no semestre letivo (semestre 2021/2)



Fonte: Perfil da UFU no Instagram

Quadro 3: Matriz de Análise III - Objeto Bloqueio Orçamentário

Matriz de Análise III	
Plataforma: Instagram	
Link da nota	https://www.instagram.com/p/CeMQzvwNGkR
Texto da nota	
<p>POSICIONAMENTO</p> <p>Reitoria da UFU emite nota sobre bloqueio orçamentário das Universidades Federais</p> <p>Texto assinado por reitor e vice-reitor da Universidade Federal de Uberlândia evidencia &#039;preocupação&#039; e &#039;tristeza&#039;¹⁷; com medida anunciada pelo Governo Federal</p> <p>Uberlândia (MG), 30 de maio de 2022</p>	

¹⁷ A nota está com esse erro de digitação no *site*.

A Reitoria da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) manifesta profunda preocupação e tristeza quanto ao bloqueio de verbas orçamentárias destinadas ao funcionamento das instituições federais de ensino, anunciado pelo Governo Federal nesta última sexta-feira, dia 27 de maio. Preocupação, porque representa uma paralisação dos recursos de custeio da ordem de 14,54%, somando-se aos cortes contínuos e sistemáticos dos valores de custeio e investimento dos orçamentos das universidades e institutos federais, desde 2016. Tristeza, pelo grande descaso com nossas instituições que somente engrandecem o país, pois oferecem ensino de qualidade, pesquisas indispensáveis para o avanço da ciência e relacionando-se com a sociedade na busca de melhores condições de vida e justiça social.

Na UFU, os cortes representam, em 2022, R\$ 19.300.000,00 (dezenove milhões e trezentos mil reais) que deixarão de ser utilizados em atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e de assistência estudantil e que afetarão a oferta do conjunto de ações que desenvolvemos na instituição, gerando prejuízos a toda a comunidade acadêmica, sobretudo nossos(as) estudantes, mas também a toda a sociedade.

É inaceitável que o Estado Brasileiro, cuja responsabilidade constitucional é fomentar a educação pública, promova bloqueios e contingenciamentos em áreas estratégicas como saúde, educação, ciência e bem-estar social. A UFU e todas as demais instituições federais de ensino são duramente afetadas por esse bloqueio, o que gerará impactos negativos para o desenvolvimento da ciência, da tecnologia, da inovação e da formação dos/das estudantes em todos os níveis de ensino, do infantil até o pós-doutorado.

Por esse motivo, a Reitoria da UFU entende ser necessária a imediata reversão dessa medida, para que a instituição possa honrar com seus compromissos assumidos e com o planejamento acadêmico, bem como apoiar o corpo discente em seus estudos por meio da assistência estudantil, especialmente ao se considerar o retorno às atividades presenciais.

Reafirmamos nosso firme compromisso institucional com a qualidade do ensino superior, com a ciência e com a desenvolvimento social e econômico do país e nos somamos a todas as vozes e entidades que defendem o Estado Democrático de Direito que se concretiza, também, na adequada orçamentação das instituições públicas e na manutenção de suas atividades essenciais, sem discontinuidades.

Valder Steffen Jr – reitor

Carlos Henrique Martins da Silva – vice-reitor

Contexto da Nota Oficial	
<p>No dia 27/5/2022, o Governo Federal informou, por meio de documento, o bloqueio de 14,5% da verba para recursos discricionários – que incluem despesas com funcionamento, obras, terceirização, contratação de serviços, assistência estudantil, por exemplo – prevista para o Ministério da Educação (MEC). O bloqueio atingiu todos os órgãos ligados à pasta, como institutos e universidades federais. A justificativa era “atender ao Teto de Gastos” do regime fiscal.</p>	
Categorias de Análise nota e comentários	
Identidade Corporativa	<p>A nota está de acordo com o que está estabelecido em sua identidade institucional, pois se posiciona de maneira distanciada de sua comunidade, apontada no fim do segundo parágrafo ao caracterizar os prejuízos causados pelo bloqueio orçamentário. O conteúdo é generalizado e não se põe localmente preocupado com a repercussão dos cortes em sua comunidade mais próxima. O bloqueio interfere no desenvolvimento da sua missão e visão no que tange a produção de pesquisa, ensino e extensão, a transformação social e a garantia dos direitos fundamentais.</p>
Personalidade da marca	<p>A personalidade de marca, apesar de expressar sua posição em relação ao acontecimento, se mantém moderada diante do fato quando se afirma triste e preocupada. Além disso, continua conservadora e distanciada, em busca de manter sua credibilidade e austeridade. A personalidade de marca também se mostra confiável e inteligente (no sentido de técnica e corporativa).</p>
Benefícios Funcionais	<p>Ao continuar com a conduta de não tentar interlocução com suas notas, a universidade permanece não ultrapassando os benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão ou sociais. No decorrer da nota, somente reforça qual o compromisso da instituição como universidade pública e necessitar da verba para conseguir cumprir e entregar suas obrigações discricionárias.</p>
Reputação	<p>A instituição demonstra, como nas demais notas, a preocupação com a qualidade do serviço a ser entregue à comunidade, mesmo sem ultrapassar os benefícios funcionais quando expressa no trecho da nota: “deixarão de ser utilizados em atividades de ensino, de pesquisa,</p>

	de extensão e de assistência estudantil e que afetarão a oferta do conjunto de ações que desenvolvemos na instituição, gerando prejuízos a toda a comunidade acadêmica, sobretudo nossos(as) estudantes”. Assim, ainda que de forma generalizada, existe a consideração com o cliente/estudante devido à não entrega dos serviços.
Singularização	Adota a postura de entregar o que promete, não buscando nada além para se tornar um item obrigatório. Em sua nota permanece solicitando o desbloqueio orçamentário para que consiga dar continuidade aos pilares ensino, pesquisa e extensão. Mostra-se levemente preocupada com os alunos ao inserir a assistência estudantil, porém, ela também é um meio de manter o andamento dos trabalhos universitários.
Estado de crise	A informação do bloqueio é uma crise que ameaça a instituição e todos os públicos que a envolvem. Como organização, há um alto nível de incerteza e urgente necessidade de ação, pois, pelo tamanho e representatividade da UFU, é um problema que afeta não somente a organização e seu funcionamento, como também toda uma cadeia de eventos de bens e serviços nos locais em que tem campus com sua comunidade como os arredores. São cidades e seus trabalhadores que vão de <i>stakeholders</i> àqueles que não são o público-alvo ou engajado.
Comunicação Pública	A nota explorou a prestação de contas e a informação à comunidade ao mostrar a importância das atividades realizadas pela universidade e pontuar quais são as ações executadas e que precisam ser custeadas pelo Governo. Com isso, incentiva o debate público e a tomada de consciência do cidadão como ator social e político.
Comunicação Organizacional	No âmbito organizacional, é uma comunicação comunicante com um bloqueio inesperado de verba para administração de uma universidade do tamanho da UFU. É de dimensão instrumental, não incorporando as dimensões afetiva ou cultural.
Mídia Digital	Não foram utilizadas <i>hashtags</i> e outras ferramentas características de mídia, como indexar o <i>link</i> na biografia ou <i>emojis</i> . Porém, foi colocado um <i>link</i> de fácil memorização, o que facilita, uma vez que o Instagram não gera <i>link</i> clicável e, pelo <i>smartphone</i> , não é possível copiar e colar

	<p>o texto. O texto da imagem foi simples, curto e comunicou o que estaria descrito na nota. Foram 62 comentários e três geraram conversação. Desses, dois apoiavam o corte com a justificativa de que funcionário público não trabalha e o outro confundindo funcionário público com militante. O outro comentário era em favor da nota. Os demais comentários, em sua maioria, concordam com o que dizia a nota e lamentavam o bloqueio no corte orçamentário.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nessa publicação existe uma confusão entre gêneros textuais. Não há muitas pesquisas que definam e tipifiquem de maneira contundente o formato nota oficial e comunicado como gêneros textuais, ou seja, não há consenso sobre o que eles são, mas, de acordo com Braga (2004), sabe-se o que não são. Nota oficial e comunicado não são um gênero jornalístico. Todavia, nesta nota oficial que somente se identifica assim por meio da imagem utilizada, tem-se a estrutura com chapéu, título, linha fina e falando de si na terceira pessoa, mas também com data e assinatura. Para além da mescla, a universidade se mantém distante e se coloca na primeira pessoa do plural, nestes dois trechos: “afetarão a oferta do conjunto de ações que desenvolvemos na instituição, gerando prejuízos a toda a comunidade acadêmica, sobretudo nossos(as) estudantes” e “Reafirmamos nosso firme compromisso institucional com a qualidade do ensino superior”. É notável que, novamente, ao falar de si, preocupa-se mais com o desempenho institucional e como organização do que com os sujeitos do processo.

A nota permanece em diálogo com o que estabelece a identidade de marca, ainda que esteja muito aquém do novo formato organizacional em que se prioriza a humanização dos processos. De acordo com Kunsch (2020), vale lembrar, a comunicação ocorre primeiro no nível intrapessoal e subjetivo e, quando a comunicação acontece na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, afetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva e duradoura. Ainda sem nada inovar e mantendo uma personalidade austera e conservadora, a UFU permanece preocupada com a qualidade do serviço que irá entregar sem ser propositiva e apenas, novamente, busca se eximir da culpa pelo desenrolar dos acontecimentos.

No digital, observa-se, por meio do aumento de comentários, que, por estar diretamente relacionada ao público principal destas redes, que são os estudantes, houve maior interação no sentido da relação estabelecida entre os integrantes do que na nota sobre o hospital (Matriz II), o que justifica o trabalho de *brand journalist* que utiliza esses dados do monitoramento para gerar conteúdo. Compreender melhor onde estão os públicos estratégicos

da organização no ambiente virtual auxilia na gestão da comunicação ao produzir conteúdos que gerem identificação, permitindo dar continuidade à fidelização dos *stakeholders* e a conquista de novos públicos, inferindo no sucesso dessa instituição que busca qualificar a quantidade de matrículas nos cursos oferecidos pela UFU.

5.4 Quadro Analítico IV - Objeto Restaurante Universitário (continuidade)

A última nota oficial publicada no período investigado e devidamente identificada foi postada no dia 31/5/2022, teve como objetivo relatar e informar sobre o andamento do problema com o Restaurante Universitário e está relacionada à primeira nota analisada. Na mídia social foi publicada uma arte com os alunos passando pela esteira de alimentos e com a concha para pegar comida na mão colocando-a no prato. Por cima da imagem, no primeiro plano, escrito com letras grandes o termo “Nota Oficial” seguido do resumo da nota: “A UFU foi comunicada oficialmente pela empresa contratada para servir as refeições nos Restaurantes Universitários (RUs) nos campi Santa Mônica, Glória e Umuarama da **interrupção dos serviços** em caráter TEMPORÁRIO, a partir desta terça-feira, 31/5/2022.”, finalizando com o logo da UFU e da Diretoria de Comunicação Social (Dirco) da universidade. Na legenda é descrito: "RUs de Uberlândia estão temporariamente fechados. Confira comunicado emitido pela Reitoria nesta terça-feira, 31 de maio. Saiba mais: <https://comunica.ufu.br/node/20637>".

Figura 7 - Última nota oficial postada no perfil da UFU no Instagram no semestre letivo (semestre 2021/2)



Fonte: Perfil da UFU no Instagram

Quadro 4: Matriz de Análise IV - Objeto Restaurante Universitário (continuidade)

Matriz de Análise IV	
Plataforma: Instagram	
Link da nota	https://www.instagram.com/p/CeOhGmguB9w
Texto da nota	
<p>NOTA OFICIAL</p> <p style="text-align: center;">RUs de Uberlândia estão temporariamente fechados</p> <p>Confira comunicado emitido pela Reitoria nesta terça-feira, 31 de maio</p> <p>A Universidade Federal de Uberlândia (UFU) foi comunicada oficialmente pela empresa contratada para servir as refeições nos Restaurantes Universitários (RUs) nos campi Santa Mônica, Glória e Umuarama, da interrupção dos serviços, em caráter TEMPORÁRIO, a partir desta terça-feira, 31 de maio de 2022.</p>	

A empresa informou que, por questões sanitárias, a cozinha em que as refeições eram preparadas - localizada fora das dependências da UFU - não mantém as condições adequadas para continuar a produção.

A instituição, por meio da Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (Proae), iniciou processo de concessão de uso da cozinha do Campus Santa Mônica, outrora utilizada para preparar as refeições do Hospital de Clínicas (HC-UFU/Ebserh), a fim de garantir todas as condições para a empresa executar este trabalho.

A Proae vem acompanhando o cumprimento do contrato com a referida empresa e apontou necessárias medidas para garantir os serviços prestados e a alimentação adequada dos/das estudantes. A Administração Superior lamenta os transtornos e indica que todo esforço vem sendo realizado para o restabelecimento dos serviços.

Por fim, a UFU informa que seus/suas estudantes assistidos/as continuarão recebendo o auxílio-alimentação para que, neste período, tenham condições de adquirir a devida alimentação sem prejuízos às atividades acadêmicas. Ademais, também foi aberto novo edital para contemplar novos/as estudantes.

Contexto da Nota Oficial

Com o retorno presencial, os alunos voltaram a tomar café da manhã, a almoçar e a jantar nos Restaurantes Universitários da UFU. Houve contínua denúncia de problemas recorrentes sobre filas com horas de espera, falta de comida, demora na reposição desta, comida diferente do descrito no cardápio e também problemas no relacionamento com os funcionários da empresa terceirizada para com os alunos.

Categorias de Análise: nota e comentários

<p>Identidade Corporativa</p>	<p>A nota está de acordo com o que está estabelecido na missão e na visão da instituição. Em seu texto reforça o papel da empresa terceirizada, excluindo-se da culpa pela interrupção dos serviços prestados, uma vez que, no texto encontrado na imagem da publicação, não é a UFU quem informa que os RUs interromperam os serviços temporariamente e, sim, a empresa que comunicou a UFU e que, por sua vez, a universidade está comunicando à sociedade. Então, assim como na primeira nota, a UFU se mostra preocupada com os clientes, ou seja, os estudantes e a comunidade acadêmica. A atitude da universidade vai ao encontro da visão e da missão quanto à garantia</p>
-------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>dos direitos fundamentais desses clientes com o desenvolvimento regional e social integrado. O posicionamento evasivo se mantém e o texto continua com a autoproteção, buscando inferir que é a empresa terceirizada a causadora do problema, e não a UFU.</p>
Personalidade da marca	<p>A universidade se mantém com a personalidade conservadora, tentando preservar sua personalidade enquanto confiável, por nunca se comprometer com o mau funcionamento de algum setor. Dos cinco parágrafos da nota, em nenhum a UFU se manifesta na primeira pessoa e ainda estabelece solução incompleta e temporária para amenizar o problema descrito.</p>
Benefícios funcionais	<p>A universidade não transcende os benefícios funcionais, sociais ou de autoexpressão. Pelo contrário, ao informar a solução que estabeleceu para o problema, observa-se que essa somente beneficia os estudantes bolsistas. Considerando que as refeições nos RUs são voltadas para toda a comunidade universitária, sendo o valor pago pelos estudantes R\$3,00 (três reais) e para os demais públicos R\$12,50 (doze reais e cinquenta centavos) e que somente receberão algum tipo de amparo aqueles alunos que são bolsistas (que não pagam para almoçar), demonstra-se que a universidade, em momentos de crise, não consegue solucionar o problema dos seus clientes.</p>
Reputação	<p>Os estudantes não bolsistas também acessam os restaurantes universitários. Isso indica que houve descaso para com essa maioria, então, tanto para com o público-alvo, que são os clientes/estudantes, quanto com os demais usuários (técnicos, terceirizados e docentes) e, ainda, para com a qualidade do serviço ofertado. Não existe a possibilidade dos estudantes prejudicados encontrarem outro restaurante que cobra R\$3,00 por uma refeição completa.</p>
Singularização	<p>Neste caso, a instituição não se preocupou nem mesmo em entregar o que promete, os benefícios funcionais, de maneira que, se há um diferenciador, seria o negativo, pois, mantendo a posição reativa e tática, persiste no erro e demonstra um grave problema quanto à visão e à missão em manter garantia dos direitos fundamentais e do princípio orientação humanística e a preparação para o exercício pleno da</p>

	<p>cidadania; e da igualdade de condições para o acesso e permanência na UFU.</p>
Estado de crise	<p>Por ameaçar a credibilidade da marca com alto nível de incerteza sobre a regularização do serviço e a urgente necessidade de ação não somente da universidade como dos públicos afetados pela falta de serviço, a nota se mostra necessária, apesar de resolver apenas uma parte do problema.</p>
Comunicação Pública	<p>Ao informar aos seus públicos de interesse e também por ser algo que afeta a sociedade para além de seus muros, a organização cumpriu com o fundamento da comunicação pública de ser eficiente em sua nota oficial. A organização permanece não informando canais de diálogo para ouvir demandas, saber das expectativas, sugestões e os questionamentos da população, culpabilizando a empresa terceirizada. A comunicação também desestimula as relações sociais e enfraquece o sentimento de pertencimento ao coletivo e de tomada de consciência do cidadão enquanto ator social e político.</p>
Comunicação Organizacional	<p>As notas oficiais, por suas características, normalmente são categorizadas como da organização comunicante, por serem relacionadas a eventos não planejados. Porém, no caso do RU, pode não ter sido planejado, mas havia sinais de que a gestão deveria ter se atentado na primeira nota que ajudariam a planejar com antecedência alguns cenários dentro da crise que já acontecia. A dimensão instrumental é a mais presente e predominante nas organizações em geral. Utiliza-se da dimensão instrumental com a transmissão da informação em busca de viabilizar os processos e permitir seu funcionamento, deixando de lado as dimensões humanísticas e culturais, por não considerar os seus funcionários como usuários do serviço e os alunos não bolsistas.</p>
Mídia Digital	<p>Foram 75 comentários; desses quatro geraram conversação. Nos comentários, em sua maioria expressando-se como usuários dos serviços do RU, estão culpabilizando a UFU pela má gestão e criticando-a pela postura de atribuir responsabilidade pelo erro apenas à empresa. Os comentários que geraram conversação versam sobre a</p>

	solução de não se utilizar de terceirizados e, sim, concursados para a prestação do serviço. Há pedidos de mais informações sobre quanto e como será o repasse dos valores para os bolsistas assistidos, sobre a falta de transparência ao não divulgar o nome da empresa na nota e nem uma data para o retorno das atividades.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A universidade se apresenta austera e autoprotetora, falando sobre si na terceira pessoa e se colocando como o sujeito da ação sofrida pela nota. Utiliza-se, novamente, somente da dimensão instrumental da comunicação organizacional ao divulgar a nota sem se preocupar com as dimensões culturais e humanísticas e de estratégias conservadoras e genéricas que não traduzem a existência de uma equipe que se debruça em pensar e elaborar um plano que sistematicamente auxilie no gerenciamento de crise.

Nessa nota também pode-se observar o intrincado da comunicação pública com a comunicação organizacional. Demonstra que é preciso planejamento para cumprir o papel de se comunicar com transparência como o que define a comunicação pública e se proteger enquanto organização com o não dizer de determinadas situações que ainda estão acontecendo e definindo em um cenário que, por se tratar de uma crise, se demonstra instável e insegurança.

Uma crise anunciada. O gerenciamento de crise é um processo contínuo que envolve ações preventivas, preparatórias, de resposta e de aprendizado para lidar com situações conflituosas; por isso, se a instituição tivesse adotado outro posicionamento que se refletiria na postura perante ao problema anunciado na nota do dia 6 de maio, a situação não se estenderia de forma tão grave. Porém, pela falta de ação, de responsabilização e, por isso, falta de monitoramento do serviço e por causa dessa postura passiva adotada, o agravamento da situação foi inevitável. A universidade poderia ter previsto e, provavelmente, diminuído essa crise se a gestão fizesse o monitoramento responsável dos seus perfis oficiais nas mídias sociais e tivesse uma posição mais incisiva, visionária e estratégica ao comunicar o primeiro problema na primeira semana do semestre letivo presencial para todos os setores da universidade. Ainda sobre a postura nas mídias sociais, uma vez que a publicação de uma nota oficial busca aproximação com os públicos estratégicos gerando identificação e engajamento no sentido emocional, essa teve o efeito contrário ao analisar os comentários, gerando um distanciamento, desamparo e não pertencimento à comunidade com a forma e a solução.

5.5 Considerações sobre as análises e a relação entre marca, nota oficial e comentários nos posts

Ao analisar o conjunto dos dados, pode-se afirmar que, ao publicar suas notas, a UFU consegue estar alinhada e reafirmar o que indica a missão e a visão da universidade. Por isso, quando se trata dos serviços de alimentação e hospitalares e ao informar sobre o bloqueio orçamentário, ela adota uma postura distanciada, sendo austera e conservadora. A universidade comunica-se com seus públicos internos e externos majoritariamente na terceira pessoa e em busca de isentar-se de qualquer responsabilidade sobre o problema, sendo pouco ou nada propositiva na solução, uma vez que se entende como não sendo a causadora do evento que desencadeou a crise, adotando, assim, posicionamentos abstratos e pouco incisivos em busca da proteção da imagem de credibilidade, confiança e reputação que projeta para seus públicos.

Todas as notas atenderam aos critérios de crise. Mas, tratando da crise, a gestão da universidade, ao seguir o que indica a identidade corporativa, adota postura conservadora e pouco humanizada, não se comunicando com todos os públicos envolvidos e que serão afetados. Por a identidade organizacional somente reconhecer os estudantes, que são seu público-alvo, mas que não constituem todo o universo de sua comunidade e clientes (por se tratar de uma instituição pública), a universidade deixa de considerar, em sua gestão de marca e, conseqüentemente, nas ações reparadoras para solucionar os momentos de crise todos aqueles que integram a comunidade universitária, como professores, técnicos e terceirizados, propondo soluções que contemplam apenas os discentes. Ao elaborar a identidade organizacional de uma instituição pública de ensino, considera-se que suas características são completamente diferentes do que se pretende uma instituição de ensino privada, por exemplo, por terem naturezas distintas.

A instituição pública precisa atender requisitos da administração e comunicação pública como transparência e impessoalidade. Porém, a UFU, em suas notas, organizacionalmente, não se preocupa com as dimensões culturais e humanísticas, sendo pouco estratégica e predominantemente instrumental. Já no que tange a comunicação pública (e não somente ela), falta, em suas notas, o incentivo à participação e ao pertencimento. Em nenhuma publicação, mesmo sendo em uma mídia social, a universidade incentiva a participação ou informa os canais de comunicação para que os prejudicados pelo problema que ocasionou a crise possam se informar mais, dar sugestões, enviar reclamação.

A presença digital da universidade – no que diz respeito à publicação das notas – em vez de aproximar a instituição de seus públicos, por muitas vezes, a distancia. Percebe-se que não há interação da universidade nos comentários dessas notas em busca de esclarecer dúvidas ou indicar soluções dos problemas apontados. Também não há um padrão na publicação das notas ou das legendas. Ao publicar uma nota oficial, a universidade deixa seus públicos conversando sozinhos e, quando se trata de problemas internos, ao se isentar, a universidade gera engajamento negativo para a marca.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise da comunicação organizacional, ao se posicionar frente a determinado ocorrido, tão relevante quanto essa análise e o cuidado com o dizer estão também o cuidado e o planejamento para o não-dizer. É relevante esclarecer também que, após o montante de notas analisadas, pode-se identificá-las e diferenciá-las das demais comunicações oficiais como “Comunicado” e “Atenção”, por exemplo. A nota oficial, como texto organizacional, apresenta-se com a função de defender a instituição, precisando estar identificada na grafia: "nota oficial", ou com o termo “manifestar-se oficialmente”, ou algo que se equivalha. Dentro da comunicação pública, esse esclarecimento deve ser feito com transparência, respeitando a Lei de Proteção de Dados e assuntos pertinentes à instituição e que são sensíveis à veiculação. Então, por vezes, é necessário recorrer à abstração, utilizar-se do não dito para torná-lo dito sem que se omitam fatos, mas sim, evitar marcar uma posição que possa desfavorecer a instituição futuramente para reduzir prejuízos à confiabilidade e à credibilidade já construídas pela gestão de marca. É por isso que a nota oficial precisa estar ancorada, protegida, respaldada pela identidade corporativa de uma instituição.

A universidade, ao publicar uma nota, tem a intenção de fortalecer a imagem da organização. Ao escrevê-la, transmite os fatos ocorridos e, por meio de veiculação de notas oficiais em seu *site* e nas mídias digitais, constrói uma reputação e se posiciona por meio de uma mensagem clara e objetiva com a finalidade de redução de possíveis danos a sua imagem como marca. Dessa maneira, muitas vezes, o não dito intencionalmente pode apontar para o não prometer para não se comprometer; afinal, existem várias forças e interesses que precisam ser articulados para uma tomada de decisão em universidade pública.

Quanto à inconstância no formato desses documentos publicados tanto no *site* quanto na mídia social Instagram, pode-se atribuir ao fato de que, ao fazer a pesquisa de uma documentação que pudesse orientar a feitura do material, foi possível verificar que não há nenhum manual na UFU ou mesmo no Manual da Presidência da República que define a nota oficial como gênero textual ou a tipifique. Sua definição é encontrada em livros de comunicação empresarial e organizacional, sendo muitas vezes utilizadas com outros nomes, como "comunicados", o que é percebido, no labor da profissão da comunicação de assessoria de imprensa, adotados com sentidos diferentes¹⁸. Em decorrência disso, as notas oficiais da

¹⁸ O comunicado é adotado, na UFU, quando há uma informação pertinente ao dia a dia, como a interrupção de energia, o não funcionamento de um bloco para dedetização ou a mudança no horário do Intercampi. Já a “Nota Oficial” aparece quando a universidade precisa se justificar ou se posicionar quanto a um acontecimento de repercussão com os seus públicos e/ou que a afeta.

UFU ora tem assinatura, ora não; ora tem título, ora não; ora são datadas e assinadas como uma carta aberta, ora não; ora são escritas em primeira pessoa, ora em terceira; ora parecem uma notícia, ora não. Em suas publicações, a universidade parece estar noticiando a própria nota.

É possível, neste trabalho, ainda, perceber o desenrolar problemático do posicionamento adotado pela instituição. Como na nota do dia 6 de maio sobre o funcionamento do RU, em que não foi pró-ativa em busca de conseguir resolver as queixas relacionadas ao restaurante, se excluindo do processo de solução do imbróglio, o que acarretou a nota do dia 31 de maio, em que é relatado o fechamento temporário dos restaurantes. É a universidade admitindo publicamente que deixará de prestar o serviço de um de seus benefícios funcionais destacados na missão e princípios, gerando insegurança para seus clientes/estudantes.

Enquanto marca, a UFU, em sua comunicação no Instagram por meio de nota oficial, está estrategicamente não dizendo, não se comprometendo, despersonalizando a sua marca e, assim, enfraquecendo sua identificação e fortalecimento. Além de adotar o posicionamento na mensagem descrita na nota, de sempre isentar-se, como instituição, de culpa, ela também não estabelece conexão com os atores, pois em nenhuma postagem de nota oficial conversa com os atores que engajaram quando esses comentam no conteúdo, seja com dúvida, sugestão ou reclamação. Nas análises, observou-se que o perfil da UFU não respondeu ao ser indagado com uma dúvida relacionada ao contexto da nota oficial sobre a suspensão das atividades do RU, circunstância de insegurança para seus públicos estratégicos em que os estudantes bolsistas precisavam saber sobre quando o valor da alimentação seria depositado. Mostra-se mais comprometida com a comunicação organizacional que com a pública, atentando-se mais ao ideal do não esclarecer para preservar a confiabilidade da marca do que com a comunicação clara, objetiva e explicativa, sempre utilizando-se de um outro para não se comprometer na responsabilização, e, por isso, há pouca ou nenhuma indicação da resolução em suas notas. A universidade também não interage no seu perfil oficial no Instagram utilizando dos demais recursos da mídia como a curtida nos comentários, nem mesmo naqueles de apoio.

Dessa maneira, é notável também a potencialidade de ter um perfil oficial na mídia social, pois contribui para que o cidadão seja capaz de acessar o seu direito à informação na perspectiva da Comunicação Pública, em que pode contribuir para que a população consiga participar ativamente dos processos, pois ao entrar no perfil da instituição na mídia social, esse cidadão se comunica de forma direta e é visto pela instituição por meio dos comentários

nas publicações e comunicação privada ao enviar mensagem. Assim, pode participar nos processos de produção, distribuição e recepção de conteúdo. Para isso, a instituição precisa utilizar-se do monitoramento dessas mídias em sua gestão estratégica.

Para analisar a existência de uma instituição de ensino superior pública como a UFU, é preciso considerar e preservar suas características nas práticas de gestão de marca, comunicação organizacional e pública observando em que medida é possível uma universidade pública ser também uma marca, bem como suas contradições entre o papel de uma marca, organização, instituição de ensino e universidade pública. Por isso, criou-se um quadro que busca facilitar para pesquisadores e pessoas que trabalham com comunicação avaliar essa comunicação em sua complexidade realizada por universidades públicas, buscando fortalecer a comunicação e a organização, perpassando pela comunicação pública e fortalecendo a marca para seus públicos.

Por meio dessa matriz, chega-se à conclusão de que o material analisado trata-se de notas oficiais que representam como a UFU se posiciona enquanto marca em momentos em que precisa enfrentar uma crise. Por não ter um protocolo de gestão de crise, a UFU, quando se trata de notas que abordam problemas internos, enfraquece a marca perante a audiência engajada, sendo possível perceber as seguintes características neste posicionamento: despersonalização, por ser abstrata, pouco incisiva e resolutiva em sua nota; desidentificação, pelo distanciamento narrativo; o apagamento e o silenciamento da responsabilidade episódica, ao falar de si na terceira pessoa e justificar explicando os processos, mas não se reconhecendo enquanto gestora desses; e a ausência expressiva de informações, com a falta de dados como o nome da empresa que não forneceu os serviços e falta de indicação de um canal de comunicação para dúvidas, sugestões e reclamações a fim de evitar confronto com seus públicos.

Conclui-se, então, por meio das análises e das considerações acima, que a UFU, ao se comunicar por meio de suas notas oficiais nas redes sociais, reforça sua identidade de marca com o posicionamento voltado para o que descreve o documento, o que acarreta em uma ineficácia comunicacional com seus *stakeholders* e demais públicos relacionados pelo que se pode observar nos comentários. Dessa maneira, a UFU precisa revisitar sua identidade organizacional para a atualização da sua missão e visão, a inclusão dos valores e dos seus públicos específicos para, assim, fazer notas mais alinhadas com a atual realidade da comunicação pública e organizacional. A criação de um manual de gestão de crise em que se antecipa e padroniza ações para evitar o enfraquecimento da marca seria pertinente

Por isso, essa dissertação contribui para o desenvolvimento de futuras análises e estratégias voltadas para o fortalecimento e a visibilidade de marca nas instituições de ensino públicas brasileiras. É um importante diagnóstico sobre o tema, que estimula e fomenta debates em busca de repensar a comunicação organizacional e o fortalecimento de marcas de instituições públicas de ensino.

REFERÊNCIAS

Aaker, David. **On branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Aranha, Maria Salete Fábio. **A interação social e o desenvolvimento humano**. Ribeirão Preto, v. 1, n. 3, p. 19-28, dez. 1993. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1993000300004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2022.

Araújo, Marcelo Marques. **Brand Journalism e Branded Content**: o Data Branding Score como ferramenta de análise de dados e posicionamento de marcas em Comunicação Organizacional. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 43, 2020, Salvador. Anais... São Paulo: Intercom, 2020. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2020>. Acesso em: 03 abr. 2023.

Araújo, Marcelo Marques. **Branding & comunicação empresarial**: o modelo lovemarks para a construção de sentidos das marcas: Como estabelecer conexões, sentimentos e fidelidade entre marcas e indivíduos? 1. ed. rev. São Carlos: Pedro & João Editores, 2019.

Bardin, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

Baldissera, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. Revista *Organicom*, v.6, n.10/11, 2009. p. 115-120.
<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>

Baldissera, Rudimar. **Comunicação Organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo, /Ed. Unisinos, 2000.

Bedendo, Marcos. **Branding**: processos e práticas para a construção de valor. São Paulo: Saraiva, 2019.

Braga, Fernando Antonio Pereira. **Manual de comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro: Secretaria Especial de Comunicação Social, 2004. (Cadernos da Comunicação. Série Estudos.). Disponível em: <https://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/4204433/4101404/estudos12.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2024.

Brasil. Presidência da República. **Manual de Redação da Presidência da República**. Gilmar Ferreira Mendes e Nestor José Forster Júnior. [et al] 3. ed. rev. e atual. e ampl. Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica/manual-de-redacao.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2023.

Castells, Manuel. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e a

sociedade. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003. Título original: The Internet galaxy: reflections on the Internet, business and society.

Castells, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1). Título original: The rise of the network society

Chinem, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

Clemente, Flávia. **Nota Oficial**. 2019. Disponível em: https://www.professores.uff.br/flaviaclemente/wp-content/uploads/sites/179/2019/11/template_nota_oficial_PDF.pdf. Acesso em: 20 jul. 2023.

Corrêa, C. H. W. (2006). **A complexidade do conceito de interação mediada por computador**: para além da máquina. In: UNIrevista, Vol. 1, nº 3. São Leopoldo, RS: Unisinos. Disponível em: http://www.flacsoandes.edu.ec/comunicacion/aaa/imagenes/publicaciones/pub_95.pdf. Acesso em: 22 mai. 2023.

Duarte, Jorge. Instrumentos de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação Pública - Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

Dias, P.; Andrade, J. G. (2015). Desafios das RP na era dos media sociais. In G. Gonçalves & F. F. Lisboa Filho (org.), **Novos media e novos públicos**, vol 3, Coleção Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Covilhã: LabCom.

Famosas que estiveram em capas de revistas da Abril lamentam extinção das publicações. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 8 ago. 2018. Disponível em: <https://f5.folha.uol.com.br/celebridades/2018/08/famosas-que-estiveram-em-capas-de-revistas-da-abril-lamentam-extincao-das-publicacoes.shtml> Acesso: 25 mai. 2022.

Forni, João José. **Gestão de crises e comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597022971/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]!/4/2/2%4050:78](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597022971/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]!/4/2/2%4050:78). Acesso em: 12 ago. 2023.

Haswani, Mariângela Furlan. **Comunicação Pública**: bases e abrangência. São Paulo: Saraiva, 2013

Kunsch, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (orgs.). **Relações Públicas Comunitárias**: A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo, Summus, 2007.

Kunsch, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502109261/pageid/0>. Acesso em: 13 ago. 2023.

Kunsch, Margarida M. K. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In: BICALHO, Joana D'Arc (org). **Comunicação estratégica e integrada: a visão de autores renomados de cinco países**. 1 ed. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020, p. 86-104 [livro eletrônico].

Light, Larry. **How organizations manage global brands in an increasingly local world**, Journal of Brand Strategy, Vol. 2, No. 3, pp. 228–235, set. 2013. <https://doi.org/10.69554/NDTE1218>

León, Lucas Pordeus. Brasil tem 152 milhões de pessoas com acesso à internet. **Agência Brasil**, Brasília, 23 ago. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-08/brasil-tem-152-milhoes-de-pessoas-com-acesso-internet#:~:text=Pesquisa%20promovida%20pelo%20Comit%C3%AA%20Gestor,a nos%20t%C3%AAm%20internet%20em%20casa>. Acesso: 22 mai. 2022

Marcuschi, L. A. **Análise da Conversação**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

Marques de Melo, José. **Jornalismo: compreensão e reinvenção**. São Paulo: Saraiva, 2009.

Machado, Denise Selbach. **Filosofia institucional: missão, visão, valores do sistema de bibliotecas da universidade federal do rio grande do sul**. 2009. 119 f. TCC (Graduação) - Curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2023.

Martin Baró, J. **Acción e Ideologia - Psicología Social desde Centro América**. San Salvador, UCA, 1983. - (Martin-Baró,1983,p.380-423)

Martino, L. M. S. **Teoria das Mídias Digitais : linguagens, ambientes, redes**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2014.

Matos, Heloíza. **Comunicação Pública, democracia e cidadania: o caso do legislativo**. Líbero, Faculdade Cásper Líbero, a. II, n. 3-4, p. 32-37, 1999.

Neves, R. C. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

Neumeier, M. **The Brand Gap**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Pinheiro, Wesley; Postinguel, Danilo. **Mensuração de Audiências e Análise de Engajamento: uma Proposta Metodológica a partir das Mídias Sociais**. In: Silva, Tarcízio; Buckstegge, Jaqueline; Rogedo, Pedro (orgs.). **Estudando Cultura e Comunicação com Mídias Sociais**. Brasília: Editora IBPAD, 2018.

Portugal, Sílvia. **Contributos para uma discussão do conceito de rede na teoria sociológica**. 2007. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/271/271.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2023.

Primo, A. (2014). **Enfoques e desfoques no estudo da interação mediada por computador**. In: LIMC - Laboratório de Interação Mediada por Computador. Porto Alegre, RS: UFRGS. Retrieved 10 05, 2022, from: http://www.ufrgs.br/limc/PDFs/enfoques_desfoques.pdf

Recuero, Raquel. A conversação como apropriação na comunicação mediada pelo computador. In: Buitoni, Dulcilia Schroeder; Chiachiri, Roberto. (Org.). **Comunicação, cultura de rede e jornalismo**, São Paulo, 2012, v. 1, p. 259-274. Retrieved 05, 11, 2022, from: <http://www.raquelrecuero.com/raquelrecuerolivrocasper.pdf>

Recuero, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.. (Coleção Cibercultura).

Rosa, Tainah Freitas (org.). **PIDE -Universidade Federal de Uberlândia/UFU: 2022-2027**. 2022-2027. 2023. O PIDE 2022-2027 foi elaborado de forma conjunta pela Comissão Permanente de Desenvolvimento e Expansão – CPDE e pelo Grupo de Trabalho para apoiar a CPDE – GT-CPDE, com o apoio da gestão superior e execução da equipe da Divisão de Apoio ao Planejamento Institucional – DIAPI da Diretoria de Planejamento – DIRPL da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração – PROPLAD. Disponível em: http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/pide_2022-2027_-_revisado.pdf. Acesso: 8 jul. 2023.

Sampaio, Rafael Cardoso; Lycarião, Diógenes. **Análise de Conteúdo Categorial: Manual de Aplicação**. Brasília: ENAP, 2021. Disponível em: Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6542>. Acesso em: 20 dez. 2023.

Santaella, Lucia. O DNA das redes sociais digitais. In: Barbosa, Marialva; Morais, Osvando J. De (orgs.). **Comunicação em tempo de redes sociais: afetos, emoções, subjetividades**. São Paulo: INTERCOM, 2013.

SOUSA, Leticia Estrela Martins. **Manual De Gerenciamento de Crises em Mídias Sociais: uma proposta para o instituto federal de educação, ciência e tecnologia do triângulo mineiro (iftm)**. 2021. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/31483/3/ManualGerenciamentoCrises.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2024.

Torezani, Julianna Nascimento. **As selfies do Instagram: os autorretratos na contemporaneidade**. 2018. 235 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Centro de Artes e Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/32106/1/TESE%20Julianna%20Nascimento%20Torezani.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2024.

Universidade Federal de Uberlândia. **Anuário 2022**. Uberlândia, 2023a. Disponível em: <https://proplad.ufu.br/central-de-conteudos/documentos/2023/05/anuario-2022> . Acesso: 11 ago. 2023.

Universidade Federal de Uberlândia. **Estrutura Organizacional**. Uberlândia, 2023b. Disponível em: <https://ufu.br/estrutura-organizacional> . Acesso: 15 dez. 2023.

Universidade Federal de Uberlândia. **Institucional**. Uberlândia, 2022. Disponível em: <https://ufu.br/institucional>. Acesso: 15 dez. 2023.

Universidade Federal de Uberlândia. **Anuário UFU 2022**: Versão analítica. Proplad UFU. 2019. Disponível em: <http://www.proplad.ufu.br/central-de-conteudos/documentos/2023/05/anuario-2022>. Acesso: 15 dez. 2023.

Universidade Federal de Uberlândia. Resolução Congrad N° 25, de 11 de dezembro de 2020. Aprova o Calendário Acadêmico da Graduação, referente aos períodos letivos 2020/1, 2020/2, 2021/1 e 2021/2 para os campi de Uberlândia, Pontal, Monte Carmelo e de Patos de Minas. **Portal Reitoria UFU**. Uberlândia, 11 dez. 2020. Disponível em: <http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/ataCONGRAD-2020-25.pdf>. Acesso: 18 jul. 2023.

Vilicic, Felipe. **O clique de 1 bilhão de dólares**: a incrível história do brasileiro Mike Krieger, fundador do Instagram. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

We Are Social & Hootsuite (org.). **Digital 2022 Global Overview Report**: your ultimate guide to the evolving digital world. Your ultimate guide to the evolving digital world. 2022. Londres, 31 jan. 2023. Disponível em: <https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022/>. Acesso: 23 mai. 2023.

We Are Social & Hootsuite (org.). **Digital 2024 Global Overview Report**: your ultimate guide to the evolving digital world. Your ultimate guide to the evolving digital world. 2024. Londres, 31 jan. 2024. Disponível em <https://wearesocial.com/uk/blog/2024/01/digital-2024-5-billion-social-media-users/>. Acesso: 20 abr. 2024.

Yanaze, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação-Avanços e Aplicações**. 2a edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

Zémor, Pierre. **La Communication Publique**. Que sais-je? Paris: PUF, 1995.