



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS FLORIANÓPOLIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA, GESTÃO E MÍDIA DO
CONHECIMENTO

Nicole Pasini Trevisol

**MAPA DO CONHECIMENTO PARA ASSESSORIA DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL E CREDITAÇÃO DA MARCA**

Um estudo sobre as universidades públicas federais sul-brasileiras

Florianópolis

2023

Nicole Pasini Trevisol

**MAPA DO CONHECIMENTO PARA ASSESSORIA DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL E CREDITAÇÃO DA MARCA**

Um estudo sobre as universidades públicas federais sul-brasileiras

Documento de Tese submetido ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento.

Orientador:
Prof. Dr. Richard Perassi Luiz de Sousa.
Coorientadora:
Profa. Dra. Maria José Baldessar.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Trevisol, Nicole Pasini

Mapa do conhecimento para assessoria de comunicação social e creditação da marca : um estudo sobre as universidades públicas federais sul-brasileiras / Nicole Pasini Trevisol ; orientador, Richard Perassi Luiz de Sousa, coorientador, Maria José Baldessar, 2023.

404 p.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Conhecimento Institucional. 3. Universidade Pública. 4. Jornalismo. 5. Credibilidade de Marca. I. Sousa, Richard Perassi Luiz deII. Baldessar, Maria José . III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Nicole Pasini Trevisol

Mapa do conhecimento para assessoria de comunicação social e creditação da marca: um estudo sobre as universidades públicas federais sul-brasileiras

O presente trabalho em nível de Doutorado foi avaliado e aprovado, em 22 de novembro de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Richard Perassi Luiz de Sousa, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Luciane Maria Fadel, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Rita de Cássia Romeiro Paulino, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Daiane Bertasso Ribeiro, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Fabrícia Durieux Zucco, Dra.
Fundação Universidade Regional de Blumenau

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Richard Perassi Luiz de Sousa, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2023.

*Ao meu companheiro, Rubens,
e ao meu maior presente, Vinícius.*

AGRADECIMENTOS

Quatro anos e oito meses, duas mudanças, dois anos de pandemia e um filho. Durante o doutorado muita coisa aconteceu no meu caminho, algumas delas desafiadoras por demais, outras, uma linda oportunidade de aprender. A trajetória de concluir uma tese nos coloca à prova sobre quem nós mesmos somos e o que queremos. Não se trata de uma tarefa fácil, é árdua, mas prazerosa. Se fosse fácil, muito mais gente chegaria aqui.

E por ser complexa, desgastante, por vezes doída, preciso agradecer aquele que sempre estendeu o ombro amigo, dispendeu palavras gentis, mas firmes, e esteve ao meu lado em mais esse incrível desafio: meu companheiro Rubens, obrigada por ser o meu equilíbrio e porto seguro.

Ao meu filho, Vinícius, sou grata pelo entendimento. Mesmo tão pequeno, compreendeu os dias de angústia e ansiedade da ‘mamãe Nicole’ e foi incentivo ao perguntar, sempre: ‘terminou a tese, mamãe?’.

Aos meus pais, Nico e Naia, pelo carinho, apoio e suporte desde jovem à leitura, aos estudos e à prática esportiva, essa última foi a minha principal aliada na manutenção da saúde mental. A minha irmã Jéssica pelo zelo, orações e amor.

Sou grata aos meus amigos de doutorado e de vida, Márcio e Melissa Crescêncio, pelas palavras de carinho e acolhimento; ao colega de atuação na esfera pública e amigo de doutorado Guilherme Henrique Koerich por estar sempre disponível a sanar minhas dúvidas; às minhas amigas do coração Anne Kviatkovski, que mesmo distante esteve ao meu lado, e Mírian Barradas, pelo incentivo constante; aos colegas jornalistas Mayra Cajueiro-Warren e Ricardo Torres pelo companheirismo e afeto nos meus tempos enquanto servidora UFSC.

Aos colegas doutorandos pela convivência e troca de conhecimentos e ao Grupo de Pesquisa Significação da Marca, Informação e Comunicação Organizacional (SIGMO) pelas contribuições nas áreas da pesquisa.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) pelo afastamento parcial para a conclusão desta tese, em especial aos meus colegas de Assessoria de Imprensa: Ânia Chala, Andreia Gerimias Rava, Charles Florczak Almeida, Cristina Thumé Pacheco, Gustavo Schenini Diehl, Marcelo Igor de Sousa, Patricia Barreto dos Santos Lima e Rochele Zandavalli.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) pela oportunidade de estudar em uma das melhores universidades públicas e gratuitas deste país. Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC) pelo alto nível dos profissionais docentes que se dedicam diariamente ao ensino de qualidade e à pesquisa de excelência.

Ao meu orientador, professor Richard Perassi Luiz de Sousa, que aceitou caminhar comigo nesta estrada tortuosa, mas gratificante. A todos que me perguntam 'como foi?', respondo: 'sem o apoio, o direcionamento e a dedicação do professor Richard, nada disso seria possível'. Tive a sorte cósmica deste universo em ter ao meu lado uma pessoa de muita objetividade, mas também de muita compreensão, para escrever essa tese. Richard, você é o exemplo de tudo o que se espera de um professor-orientador: é afeto, é segurança, é orientação, é empatia. Ou seja, é possível sobreviver ao doutorado se você conta com um professor como o Doutor Richard junto com você. A minha coorientadora, Maria José Baldessar pelo aceite e contribuições à pesquisa.

Sou grata pela energia do universo que nos permite estar nos lugares certos, nos momentos certos com as pessoas certas. Sou grata por tudo, por todos e por mim.

Não há, realmente, pensamento isolado, na medida em que não há homem isolado. Todo ato de pensar exige um sujeito que pensa, um objeto pensado, que mediatiza o primeiro sujeito do segundo, e a comunicação entre ambos, que se dá através de signos linguísticos. O mundo humano é, desta forma, um mundo de comunicação (Freire, 1983, p.44).

RESUMO

Nesta tese, apresenta-se um estudo sobre a atuação das assessorias de comunicação das universidades públicas federais da Região Sul do país. Na problemática desta pesquisa, considera-se que, na prática cotidiana, a gestão comunicacional das marcas de instituições públicas universitárias é prioritariamente realizada por suas assessorias de comunicação. De modo geral, para dar publicidade aos atos institucionais, as assessorias de comunicação utilizam os meios noticiosos de comunicação jornalística, principalmente, provocando ações de mídia espontânea. Assim, a comunicação da marca universitária é predominantemente realizada no contexto jornalístico e gerenciada nas assessorias de comunicação. Para desenvolver este trabalho, adota-se principalmente o enfoque teórico de Comunicação e Gestão de Marcas e, também, conceitos e práticas de Assessoria de Comunicação e Imprensa. A investigação é do tipo qualitativa, com abordagem fenomenológica, de base acadêmica-científica. Considerou-se a realização de duas grandes etapas de pesquisa: (1) descritiva-exploratória, com abordagem interpretativa, para teorizar, identificar, registrar, selecionar, descrever e organizar as ações das assessorias de comunicação necessárias à credibilidade institucional; e (2) aplicada, pois trata-se de um estudo científico-tecnológico, cumprindo o objetivo geral deste estudo, que é compor o mapa de conhecimentos e ações estratégicas das assessorias de comunicação, para a construção e a consolidação evolutiva da credibilidade de marca universitária (*brand credibility*). O desenvolvimento da pesquisa envolveu as seguintes fases: (1) estudo de multicasos, com a seleção e a delimitação do objeto de estudo, envolvendo 11 instituições; (2) trabalho de campo, para reunir e descrever o trabalho das assessorias de comunicação, por meio de pesquisa documental nos sites das universidades; (3) teórico-bibliográfica, para a composição do referencial teórico, com revisões sistemáticas da literatura; (4) organização e redação do relatório, usando-se técnicas de inventário e classificação para organizar o conhecimento coletado, resultando no Mapa de Conhecimento; (5) formulário online, avaliação do Mapa de Conhecimento realizada por especialistas. Essas etapas resultaram nas pranchas que compõem o Mapa de Conhecimento de Assessoria de Comunicação Universitária, um ecossistema estruturado em três níveis de planejamento: Estratégico, Tático e Operacional. O instrumento completo propõe que a identidade organizacional nasce e está ancorada na sua estrutura institucional fundadora, seu histórico, local de atuação, organograma de funções e atividades, suas unidades de gestão, seu capital e patrimônio, como também nos documentos estratégicos de comunicação e atividades (interna e externa). A proposta do Mapa de Conhecimento foi avaliada por especialistas que apontaram 17 sugestões, destas sete (07) foram aceitas, seis (06) foram parcialmente aceitas e quatro (04) não foram consideradas na revisão. Como principal resultado de pesquisa encontra-se disponível um sistema de conhecimento organizado e integrado como forma de auxiliar os setores de comunicação social na construção de imagem positiva, consolidação de reputação forte e credibilidade de marca duradoura. Ainda, o Mapa de Conhecimento reforça o papel da comunicação pública nos espaços institucionais, em especial na universidade pública.

Palavras-chave: Conhecimento Institucional; Universidade Pública; Jornalismo; Credibilidade de Marca.

ABSTRACT

In this thesis, a study is presented on the performance of communications offices at federal public universities in the country's southern region. In the problem of this research, it is considered that, in everyday practice, the communication management of the brands of public university institutions is primarily carried out by communications advisors. To publicize institutional acts, communications offices use Press Office, mainly by provoking spontaneous media actions. Thus, university brand communication is predominantly carried out in the journalistic context and managed in communication advisors. Communications offices use the Press Office to publicize institutional acts, mainly by provoking spontaneous media actions. The investigation is qualitative, with a phenomenological approach with an academic-scientific basis. Two significant research stages were considered: (1) descriptive-exploratory, with an interpretative approach, to theorize, identify, record, select, describe and organize the actions of communication consultancies necessary for institutional credibility; and (2) applied, as it is a scientific-technological study, fulfilling the general objective of this study, which is to compose the map of knowledge and strategic actions of communication consultancies, for the construction and evolutionary consolidation of brand credibility university. The development of the research involved the following phases: (1) multi-case study, with the selection and delimitation of the object of study, involving 11 institutions; (2) fieldwork, to gather and describe the work of communication advisors, through documentary research on university websites; (3) theoretical-bibliographical, for the composition of the theoretical framework, with systematic literature reviews; (4) organization and writing of the report, using inventory and classification techniques to organize the collected knowledge, resulting in the Knowledge Map; (5) online form, Knowledge Map assessment carried out by experts. These steps resulted in the boards that make up the Knowledge Map of Communication Advisory Services for Higher Education Institutions, an ecosystem structured into three levels of planning: Strategic, Tactical and Operational. The complete instrument proposes that organizational identity arises from and is anchored in its founding institutional structure, history, place of operation, organizational chart of functions and activities, its management units, capital, and assets, as well as in strategic communication and activity documents (internal and external). The Knowledge Map proposal was evaluated by experts who highlighted 17 suggestions, of which seven (07) were accepted, six (06) were partially accepted and four (04) were not considered in the review. As the main research result, an organized and integrated knowledge system is available as a way of assisting the social communication sectors in building a positive image, consolidating a solid reputation and lasting brand credibility. Furthermore, the Knowledge Map reinforces the role of public communication in institutional spaces, especially in public universities.

Keywords: *Institutional Knowledge; Higher Education; Journalism; Brand credibility.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura básica do sistema de atuação das assessorias de comunicação universitárias.....	22
Figura 2 - Notícias sobre avaliações de universidades brasileiras.....	25
Figura 3 - Notícias sobre realizações acadêmico-universitárias brasileiras.....	26
Figura 4 - Repercussão sobre a descoberta em Paleontologia da equipe internacional de pesquisa	27
Figura 5 - Composto de Comunicação Organizacional Integrada.....	74
Figura 6 - Modelo de Comunicação Global e Integrada	81
Figura 7 - Composto de Comunicação Integrada para Universidade Pública	83
Figura 8 - A função gestora na comunicação das organizações.....	85
Figura 9 - Evolução do número de técnico-administrativos nas IFES.....	91
Figura 10 - Exemplo de marcas da identidade visual da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	119
Figura 11 - Sistema de mediação e comunicação pública da identidade para a imagem de marca.....	123
Figura 12 - Pontos de contato da marca	126
Figura 13 - Reputação corporativa de Argenti e Forman (2002).....	132
Figura 14 - Identidade Corporativa, Imagem e Reputação de Dowling (2001).....	133
Figura 15 - Níveis de planejamento estratégico.....	280
Figura 16 - Visão estratégica de gestão de comunicação	295
Figura 17 - Reputação corporativa (Daves, <i>et al.</i> ; 2003).....	329
Figura 18 - Ecossistema de Comunicação Pública Integrada com <i>feedback</i>	333
Figura 19 - Prancha geral: Integração da Assessoria de Comunicação	340
Figura 20 - Prancha parcial: Áreas técnicas.....	344
Figura 21 - Prancha geral e final do Mapa de Conhecimento	360
Figura 22 - Prancha parcial I - Áreas técnicas (NCI)	361
Figura 23 - Prancha parcial II - vinculação hierárquica.....	362

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisas desenvolvidas no PPGE GC sobre a temática Marca.....	31
Quadro 2 - Pesquisas desenvolvidas no PPGE GC sobre as temáticas Marca Pública/Universidade e <i>Branding</i>	32
Quadro 3 - Pesquisas desenvolvidas no PPGE GC sobre as temáticas Jornalismo e Marca Pública/Universidade	33
Quadro 4 - Trabalhos basilares sobre o tema de tese.....	34
Quadro 5 - Regimento Interno da Secom (Artigo 1º).....	58
Quadro 6 - Diretrizes básicas de atuação das assessorias de comunicação.....	62
Quadro 7 - Normatização de ações, atos e processos de comunicação	63
Quadro 8 - Diferentes papéis profissionais	93
Quadro 9 - Assessorias de comunicação em 11 universidades da Região Sul.....	266
Quadro 10 - Nível de gestão de comunicação	271
Quadro 11 - A política de comunicação nas universidades.....	276
Quadro 12 - Recursos humanos nas universidades	285
Quadro 13 - Cargos com mais representatividade nas universidades estudadas...	289
Quadro 14 - Categorização das ações estratégicas de comunicação interna.....	297
Quadro 15 - Categorização das ações estratégicas de comunicação externa.....	302
Quadro 16 - Meios de comunicação institucionais universidades	319
Quadro 17 - Instrumentos de mensuração de visibilidade de marca	330
Quadro 18 - Característica dos avaliadores do Mapa de Conhecimento.....	350
Quadro 19 - Sugestões de especialistas ao Mapa de Conhecimento.....	356

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de servidores por área de atuação nas universidades	92
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2 PROBLEMÁTICA	17
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 JUSTIFICATIVA	20
1.5 ORIGINALIDADE E ADERÊNCIA AO PROGRAMA PPGE GC	28
1.6 CARACTERIZAÇÃO BÁSICA, PARTES E ETAPAS DA PESQUISA	39
1.6.1 Etapas de desenvolvimento da pesquisa	42
1.7 ESTRUTURAÇÃO DA TESE	46
2. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: INSTITUIÇÕES E EMPRESAS	48
2.1. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, ESTATAL E GOVERNAMENTAL	49
2.2 NORMATIZAÇÕES PARA A COMUNICAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	56
2.3 ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS	60
2.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL	69
2.4.1 Comunicação Integrada e Estratégica	73
2.4.2 Atuação, produtos e serviços em comunicação interna e externa	95
2.5 COMUNICAÇÃO DA MARCA, CREDITAÇÃO E REPUTAÇÃO INSTITUCIONAL	117
2.5.1 Identidade, imagem, reputação, credibilidade e <i>feedback</i>	127
3. UNIVERSIDADES FEDERAIS SUL-BRASILEIRAS	147
3.1 AS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS	147
3.2 UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS DA REGIÃO SUL DO BRASIL	148
3.3 CARACTERÍSTICAS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO	150
3.3.1 As universidades federais do Paraná	150
3.3.1.1 Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)	151

3.3.1.2 Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA).....	157
3.3.1.3 Universidade Federal do Paraná (UFPR)	169
3.3.2 As universidades federais do Rio Grande do Sul	177
3.3.2.1 Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) .	177
3.3.2.2 Universidade Federal de Pelotas (UFPel)	188
3.3.2.3 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).....	207
3.3.2.4 Universidade Federal do Pampa (Unipampa).....	218
3.3.2.5 Universidade Federal do Rio Grande (FURG).....	227
3.3.2.6 Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).....	232
3.3.3 As universidades federais de Santa Catarina	240
3.3.3.1 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	240
3.3.3.2 Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)	254
4. MAPEAMENTO PARA CREDITAR A MARCA UNIVERSITÁRIA.....	264
4.1 ESTRUTURAÇÃO DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	265
4.2 DOCUMENTOS NORMATIVOS E A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	275
4.3 A ESTRUTURAÇÃO DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA.....	284
4.4 ÁREAS ESTRATÉGICAS DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA	296
4.5 IMAGEM, REPUTAÇÃO, CREDIBILIDADE E <i>FEEDBACK</i>	329
4.6 GARANTIA DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA NA ASSESSORIA	332
5. MAPA DE CONHECIMENTO DE ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	336
5.1. COLETA DE DADOS E ORGANIZAÇÃO DO MAPA	338
5.2 AVALIAÇÃO DO MAPA POR ESPECIALISTAS	349
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	366
REFERÊNCIAS.....	374
APÊNDICE A – Levantamento sistemático da literatura.....	388
APÊNDICE B – Formulário de Avaliação Preliminar com especialistas.....	395
ANEXO A – Estrutura orgânica e funcional das assessorias de comunicação	401

1 INTRODUÇÃO

Nesta primeira parte do trabalho são apresentadas a contextualização e a definição do problema de pesquisa, como também os objetivos, geral e específicos, a justificativa, a delimitação da pesquisa, a aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC) e, por fim, a estrutura da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No Brasil, as instituições públicas universitárias adotam estratégias como forma de atenderem aos princípios da administração pública previstos no artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 2016). Entre esses, normalmente, cumpre-se o de publicidade com ações desenvolvidas pelo setor de comunicação social da instituição. De maneira ampla, a área de Comunicação Social inclui diversos estudos, práticas e profissionais de Mídia Sonora, Visual e Audiovisual, Relações Públicas, Publicidade e Jornalismo. Entre os profissionais da área, principalmente, há jornalistas que trabalham nas assessorias de comunicação institucionais. Para Kunsch (2003), as assessorias de comunicação são setores criados e implantados para atender a demanda de comunicação, com atividades que envolvam o contexto interno e externo, considerando-se ainda aspectos sociais e mercadológicos.

Em geral, no âmbito das instituições públicas universitárias, as informações produzidas, coletadas e tratadas nas assessorias de comunicação são predominantemente jornalísticas. Isso decorre principalmente dos empecilhos burocráticos e financeiros à contratação de mídia publicitária. Para investir em publicidade paga, os órgãos públicos em geral e, mais especificamente, as universidades precisam atender aos requisitos da Lei nº 8.666 (Brasil, 1993), que institui normas para licitações e contratos da administração pública, e da Lei nº 12.232 (Brasil, 2010), que dispõe sobre as normas gerais para licitação e contratação pela administração pública de serviços de publicidade que, comumente, são prestados por agências de propaganda.

Em síntese, há diversas etapas legais, inclusive, impondo a necessidade de processos licitatórios e implicando em prazos de preparação que, geralmente, não são condizentes com a dinâmica das ações universitárias. Assim, para dar visibilidade à

marca universitária e publicidade aos atos institucionais, investe-se comumente na atuação de relações públicas, jornalismo institucional, assessoria de imprensa, editoração multimídia, divulgação da imagem corporativa e propaganda em mídia digital, entre outros recursos institucionais (Kunsch, 2003).

Para comunicarem-se externamente com seus públicos de interesse, as pessoas que atuam profissionalmente nas assessorias de comunicação universitárias coletam, produzem e disseminam informações em diferentes formatos sonoros e visuais, incluindo áudios, audiovisuais, imagens fotográficas ou gráficas e textos escritos, como *releases*¹, reportagens e outros. Por meio de produção e disseminação de conteúdo informativo, principalmente, na mídia noticiosa (veículos jornalísticos próprios ou externos), as assessorias de comunicação publicam a marca universitária, investindo continuamente na construção pública e positiva da credibilidade institucional. Isso caracteriza os processos de comunicação e gestão pública da marca (*brand management*), com a produção e o gerenciamento de informações, na publicação da identidade e dos atos institucionais, visando principalmente a construção social e positiva da imagem de marca e reputação social (Aaker, 2007; 2015; Vásquez, 2007).

Já de início, entretanto, é necessário alertar que, como é adotado neste trabalho, o termo “marca” não se restringe aos símbolos gráfico-institucionais, como o nome particularmente escrito e outro símbolo ou brasão de identidade visual. Isso porque, considera-se aqui que quaisquer manifestações observadas e associadas à instituição universitária provocam afetos, ideias e julgamentos que, de maneira positiva ou negativa, afetam a imagem e a reputação institucional. Portanto, afetam a “marca pública” da instituição universitária.

1.2 PROBLEMÁTICA

Como foi anteriormente indicado, as assessorias de comunicação das universidades públicas realizam múltiplas atividades, desenvolvem e publicam produtos de comunicação. Algumas publicações são especificamente destinadas ao público interno às instituições e outras são projetadas e produzidas para terem maior abrangência e interagir com públicos externos.

¹ *Releases* são textos em formato jornalístico encaminhados para publicação na mídia noticiosa. Geralmente, são escritos por jornalistas e relatam informações consideradas de interesse público.

Com relação às teorias sobre Marca (*Branding, Brand Management, Comunicação Interna da Marca ou Endomarketing*), a comunicação interna e interativa é especialmente necessária para o autorreconhecimento consciente da identidade institucional, ou seja, o modo como, individual e coletivamente, integrantes e colaboradores institucionais se reconhecem como um grupo corporativo. Por isso, é necessário o trabalho continuado de coleta e publicação de informações, incluindo os significados que os integrantes atribuem às suas atuações e aos consequentes resultados institucionais. Assim, sob a demanda das pessoas que atuam na administração institucional, nas assessorias de comunicação costuma-se produzir, em diferentes formatos, os informativos internos que, também, atuam na evolutiva consolidação da identidade corporativa e constroem o conhecimento institucional (Perassi; Meneghel, 2011).

Além da comunicação interna, neste estudo, o interesse recai ainda sobre a interação das pessoas que atuam em assessorias de comunicação com os meios de comunicação externos à instituição e, principalmente, com a mídia noticiosa (veículos jornalísticos próprios ou externos). Isso se justifica porque a credibilidade institucional junto ao público em geral, como atributo de imagem e reputação universitária, é diretamente decorrente da comunicação social da marca. Por meio da comunicação externa, pode-se desenvolver o relacionamento consistente com a sociedade composta por contribuintes que, de maneira direta ou indireta, são clientes da marca pública das instituições universitárias. Considera-se que a satisfação da sociedade com relação às universidades públicas é associada à credibilidade social de suas marcas (*brand credibility*), como atributo básico de sua reputação (Erdem; Swait, 1998; Erdem; Swait; Valenzuela, 2006).

Para Kashif *et al.* (2018), de maneira geral, a credibilidade da marca tem um potencial moderador, podendo ainda ser mais bem construída ou adaptada para ter maior consistência e clareza, com o devido suporte da comunicação social (Erdem; Swait; Valenzuela, 2006). Assim, o conceito de “credibilidade de marca” (*brand credibility*) desenvolvido por Erdem e Swait em 1998 pode-se, agora, ser devidamente considerado na comunicação social de universidades públicas.

A partir dessa contextualização se mostra a seguinte questão de pesquisa: **Como é a organização hierárquica, estratégica e eficiente de conhecimentos, recursos mediadores e ações básicas, desenvolvidas nas assessorias de**

comunicação, para a construção e o desenvolvimento da marca institucional de credibilidade das universidades públicas?

Considera-se que, depois de obter, sistematizar e interpretar as informações necessárias para responder à pergunta proposta, é possível compor o “**mapa de construção e consolidação evolutiva da credibilidade social da marca de universidades públicas**”. Considera-se ainda que o benefício decorrente deste trabalho é a oferta de um esquema básico, para orientar a atuação eficiente das assessorias de comunicação, visando a comunicação e a construção pública e positiva da imagem e da reputação social da marca universitária. Não há, contudo, a intenção de restringir o planejamento estratégico e a atuação particular, adaptativa e continuada das assessorias de comunicação de universidades públicas. A proposta é uma estrutura básica e a indicação do sistema sobre o qual deve ocorrer as adaptações e o planejamento de estratégias e ações próprias à situação e ao momento de cada universidade pública.

1.3 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos, geral e específicos, que orientam a realização desta pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Compor o mapa de conhecimento e ações estratégicas das assessorias de comunicação, para a construção e a consolidação evolutiva da credibilidade social da marca de universidades públicas (*brand credibility*).

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o trabalho das assessorias de comunicação em instituições públicas universitárias da região sul brasileira;
- b) Apresentar conceitos e arranjos teóricos relacionados com “mídia”, “informação”, “comunicação”, “credibilidade pública” e “credibilidade de marca”, considerando-os no contexto das instituições públicas universitárias e suas relações sociopolíticas com o público contribuinte;

- c) Identificar conhecimentos, recursos de mediação, estratégias e ações básicas das assessorias de comunicação para construção, desenvolvimento e manutenção da credibilidade de marca das instituições públicas universitárias.

1.4 JUSTIFICATIVA

A tese proposta neste estudo de doutoramento considera que há um sistema de conhecimentos, recursos mediadores, estratégias e ações básicas, que pode e deve ser mapeado e considerado nas assessorias universitárias de comunicação, para a construção e a consolidação evolutiva da marca institucional de credibilidade pública. A partir disso e em primeiro lugar, o estudo é justificado porque se trata diretamente do sistema educacional, que é necessário para o desenvolvimento humano, laboral e político-social das pessoas e para a manutenção e o desenvolvimento tecnológico, político e socioeconômico do país.

No contexto brasileiro, o acesso à educação é proposto como um direito social previsto no artigo 6º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 2016). Isso também está diretamente atrelado à comunicação pública uma vez que cabe às pessoas gestoras e aos órgãos da administração social atenderem ao princípio constitucional de interesse público. É por meio de ações de comunicação, ou seja, da publicização de informações e oportunidades que a sociedade passa a ter conhecimento dos atos públicos e dos serviços prestados por instituições de Estado.

Para que a publicização ocorra e a sociedade acompanhe se as instituições sociais de administração e prestação de serviços atendem aos interesses públicos, há dois recursos gerais e básicos, sendo um “noticioso” e outro “publicitário”:

1. O primeiro, noticioso, consiste na produção e na divulgação de mensagens oficiais em *releases* institucionais. Os *releases* são encaminhados aos veículos jornalísticos oficiais e comerciais, oferecendo conteúdo para matérias noticiosas ou suscitando reportagens afins, que costumam ser publicamente divulgadas, concomitantemente, nas redes oficiais das universidades públicas para informar a população sobre decisões e ações institucionais;
2. O segundo, publicitário, consiste na produção e na divulgação de peças e campanhas publicitárias, que certas instituições administrativas ou de prestação de serviços produzem por conta própria ou com a contratação dos

serviços de agências de publicidade. Geralmente, a divulgação de peças isoladas ou campanhas publicitárias é feita na programação da mídia oficial ou em espaços pagos nas grades de programação dos meios comerciais de comunicação social.

Nas estratégias e ações da comunicação institucional noticiosa, que é o foco deste estudo, compete aos setores de comunicação social das instituições públicas usarem os recursos comunicacionais próprios ou passarem aos veículos noticiosos as informações sobre suas decisões e ações. Todavia, seja na comunicação noticiosa ou na publicitária, há uma premissa ética, que persiste nas tomadas de decisão e nas ações de publicização das informações. Isso porque é justo que se busque uma abordagem positiva na comunicação institucional. Porém, são eticamente necessárias a honestidade e a transparência na produção de informações e nos processos de comunicação pública.

Assim, viver em Estado Democrático de Direito requer informar amplamente e garantir a verdade às pessoas. Há o direito de acesso à informação, sendo que os registros e as fontes de informação devem ser transparentes, inclusive para que essas possam ser fiscalizadas e acompanhadas pelo público cidadão: dados, informações, atos, projetos, recursos financeiros precisam ser publicizados. Isso deve ser uma premissa das assessorias de comunicação dos órgãos públicos.

Para que essa premissa seja cumprida de maneira transparente e imparcial, atendendo ao princípio de interesse público, as universidades públicas federais contam com setores e estruturas dedicados à comunicação social. A partir da expansão da educação superior federal, iniciada em 2003, com especial destaque para o Decreto nº 6.096 (Brasil, 2007) que cria e implanta o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), o Brasil passou de 45 universidades federais em 2003 para 59 em 2010, contando atualmente com 69 (Paula; Almeida, 2020). Com isso, o número de pessoas profissionalmente qualificadas e previamente selecionadas para atuarem na comunicação social de instituições públicas federais, entre elas universidades, também aumentou. Mick (2021) aponta que o Governo Federal é quem mais emprega jornalistas no Brasil, estimados em 14.800 jornalistas atuando em 2012 nos três níveis de governo, embora, segundo o autor, seja difícil numerar precisamente quantos deles são concursados, comissionados, contratados ou terceirizados prestando serviços ao Executivo Federal.

De acordo com as prioridades hierárquicas de interlocução, as pessoas que, profissionalmente, atuam nas assessorias de comunicação de instituições públicas universitárias mantêm estreita interação com gestores e colaboradores dos setores da administração central. Também, mantêm canais de acesso e interlocução com centros, departamentos e outros setores internos à instituição universitária. Ainda com relação à comunicação intrainstitucional, geralmente, as assessorias estruturam um sistema de coleta e divulgação de informações, incluindo veículos informativos de circulação interna. As informações coletadas internamente que, prévia ou posteriormente, são consideradas convenientes de serem informadas no espaço social externo à universidade também são formatadas como matérias ou *releases* e encaminhadas para possível divulgação em veículos jornalísticos oficiais ou na mídia noticiosa em geral. Além disso, nas assessorias de comunicação universitárias ainda ocorre o acompanhamento diário de notícias e reportagens divulgadas na mídia externa. O objetivo é compor *clippings* que reúnem as informações divulgadas na mídia em geral, com relação à instituição universitária e sua atuação (Figura 1).

Figura 1 - Estrutura básica do sistema de atuação das assessorias de comunicação universitárias



Fonte: autoria própria (2022).

As assessorias de comunicação nas instituições universitárias configuram sistemas de informação, considerando-se elementos e aspectos da Teoria Geral dos

Sistemas (Rossini; Palmisano, 2012). Os sistemas em geral necessitam receber material e estímulos (*inputs*) para iniciar seus processos. As informações coletadas ou enviadas que, geralmente, decorrem de decisões e ações universitárias são estímulos e matérias (*inputs*) necessárias à produção noticiosa das assessorias de comunicação. As notícias produzidas são interna e externamente divulgadas, como resultados do processamento noticioso (*outputs*). Mas, além disso, são constantes o interesse e o trabalho de reconhecimento da repercussão interna e externa das decisões e ações universitárias que foram ou não noticiadas pela assessoria de comunicação. O reconhecimento da repercussão social das informações noticiadas realimenta e influencia a continuidade dos processos de decisão, ação e informação (*feedback*).

Em síntese, identificar, mapear e descrever elementos e aspectos básicos ou estruturantes do setor universitário de coleta, tratamento e formatação de informações, para a produção de notícias a serem interna e externamente comunicadas, são os interesses e as necessidades que motivam e justificam este estudo.

No contexto das instituições universitárias federais, todas as pessoas brasileiras são investidoras do ensino público e gratuito, porque parte dos impostos pagos por elas é destinada à educação superior. Por isso, é direito da sociedade brasileira ser bem-informada sobre as decisões e as ações institucionais das universidades federais. Inclusive saber como os recursos estão sendo aplicados e quais os retornos disso também devem ser informados.

Segundo o Portal da Transparência do Governo Federal² o orçamento do ano de 2022 para a educação brasileira foi de 128,64 bilhões, sendo que a educação superior é a que mais recebe recursos (pouco menos de R\$ 23 bilhões) seguida da educação básica (R\$ 21,338 bilhões). Em contrapartida, as atividades desenvolvidas nos espaços educacionais são informadas às pessoas cidadãos por diversos meios, principalmente por veículos noticiosos locais, regionais e nacionais. Além da divulgação de decisões e ações em veículos oficiais das instituições (*websites* institucionais, páginas oficiais em redes sociais e outros).

A autonomia administrativa universitária permite que equipes de gestão e outras pessoas, como profissionais universitários, estabeleçam objetivos próprios e,

² <https://www.portaltransparencia.gov.br/funcoes/12-educacao?ano=2022>

também, prioridades e metas para a performance institucional. Isso resulta em variações de desempenho de acordo com parâmetros gerais de competência e excelência. Também, há diversas organizações ou iniciativas sociais que, com diferentes amplitudes e características, avaliam o desempenho pedagógico e social de universidades. Por exemplo, o grupo Folha de jornalismo realiza e publica uma avaliação designada como “Ranking Universitário da Folha” (RUF)³. Na edição do ano de 2019, a última publicada até o momento, foram consideradas 197 universidades e, entre as dez mais bem classificadas, seis são instituições universitárias federais (UFRJ, 3º lugar; UFMG, 4º lugar; UFRGS, 5º lugar; UFSC, 7º lugar; UFPR, 8º lugar; UFPE, 10º lugar). Na avaliação foram consideradas todas as universidades ativas do país, com base em dados nacionais, internacionais e duas pesquisas de opinião realizadas pelo Instituto Datafolha sobre cinco aspectos: (1) pesquisa, (2) ensino, (3) mercado, (3) internacionalização e (4) inovação.

Há também a realização de avaliações internacionais, visando identificar e classificar as melhores universidades do mundo. Um dos sistemas de avaliação é o *Times Higher Education World University Rankings* (THE⁴), que considera 13 indicadores nas áreas de ensino, pesquisa, citações, perspectiva internacional e transferência de conhecimento. Outro sistema de avaliação é o *QS World University Rankings*⁵ e já avaliou mais de 1.500 instituições em todo o mundo sobre aspectos como: reputação acadêmica, reputação entre empregadores, proporção de docentes por alunos, citações por docentes, proporção de estudantes internacionais, proporção de corpo docente internacional. No último relatório avaliativo do *QS World University Rankings* que, antecipadamente, é atribuído ao ano de 2023, foram avaliadas 35 instituições universitárias brasileiras, sendo cinco federais entre as 10 mais bem colocadas (UFRJ - posição 333; Unifesp - posição 441; UFMG - faixa de posição 701-750; UFRGS - faixa de posição 751-800; UFSC - faixa de posição 801-1000).

Há ainda o sistema inglês de avaliação, *Latin America University Rankings*⁶ (2022), vinculado ao jornal *The Times* e considerado entre os mais abrangentes, equilibrados e confiáveis do mundo. Em 2022, sete universidades brasileiras e, entre essas, quatro universidades federais (Unifesp - 4ª posição; UFSC - 6ª posição;

³ <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>

⁴ <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking>

⁵ https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2023?qs_qp=topnav

⁶ <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/latin-america-university-rankings>

UFRGS - 8ª posição; UFMG - 9ª posição) foram bem avaliadas, entre as dez melhores universidades latino-americanas.

No geral, os sistemas de avaliação consideram indicadores que configuram a base da universidade pública brasileira: (1) ensino, (2) pesquisa, (3) extensão e (4) estrutura físico-tecnológica e profissional. Na comparação entre as avaliações recebidas e os investimentos públicos destinados às universidades federais brasileiras, percebe-se a relação entre valor investido (monetário) e valor de qualidade percebida ou avaliada (valor de marca), como parâmetro de retorno ao investimento social.

As condições e o desempenho pedagógico de instituições educacionais brasileiras, incluindo universidades federais, são relacionados e influentes na autoimagem nacional e na reputação internacional do país. Tal percepção é expressa na repercussão das notícias sobre as avaliações universitárias na mídia jornalística nacional (Figura 2).

Figura 2 - Notícias sobre avaliações de universidades brasileiras



Fontes: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/> - <https://ndmais.com.br/> - <https://forbes.com.br/> - <https://www.bbc.com/> (2022).

Observa-se ainda que a mídia noticiosa também expressa interesse em informar ou produzir reportagens sobre realizações acadêmico-universitárias, como premiações, produtos ou eventos, descobertas científicas e prestação de serviços, entre outras contribuições das universidades federais brasileiras à sociedade (Figura 3).

Figura 3 - Notícias sobre realizações acadêmico-universitárias brasileiras



Fontes: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/> - <https://globoplay.globo.com/> - <https://gauchazh.clicrbs.com.br/donna/> (2022).

A recorrente produção de *releases* ou reportagens, por jornalistas de assessorias de comunicação universitárias, e o encaminhamento do material aos veículos noticiosos estabelecem o relacionamento continuado entre instituições universitárias e veículos noticiosos impressos, digitais, radiofônicos, televisivos e outros. Comumente, jornalistas de assessorias de comunicação redigem textos noticiosos sobre descobertas ou atividades relevantes e socialmente interessantes, as quais ocorreram no âmbito universitário ou a partir das universidades. Em seguida, as informações em formato jornalístico são encaminhadas à mídia externa, composta de veículos oficiais e comerciais, para serem publicadas. Sobre a repercussão de notícias institucionalmente informadas a diversos veículos noticiosos, oficiais e comerciais, houve o exemplo da descoberta em Paleontologia realizada pela equipe de pesquisa com participantes brasileiros e ingleses. A informação foi primeiramente divulgada no website de notícias UFRGS e, também, enviada para veículos noticiosos regionais e nacionais (Figura 4).

Figura 4 - Repercussão sobre a descoberta em Paleontologia da equipe internacional de pesquisa



Fontes: www.ufrgs.br/ - <https://revistagalileu.globo.com/> - www.correiodopovo.com.br/ - <https://g1.globo.com/rs> (2022).

Na ausência de campanhas publicitárias na mídia comercial, é a divulgação de notícias sobre as universidades federais que influencia diretamente na construção da imagem e da reputação pública dessas instituições. Para além da comunidade interna, a marca universitária de credibilidade é publicamente construída pela mídia espontânea que, por sua vez, é estimulada e embasada por pesquisas, produtos e ações das assessorias institucionais de comunicação. De maneira consciente ou não, tudo isso insere as atividades realizadas nas assessorias de comunicação no contexto de Marketing (posicionamento) e *Branding* (construção e comunicação da marca) institucionais.

Destacam-se as atuações de jornalistas, seja na esfera de assessor de imprensa ou atuando como repórteres vinculados a veículos externos de comunicação, como mediadores nos processos de publicizar decisões, descobertas e ações das universidades. As atividades de jornalistas são profissionalmente distintas porque reconhecem os valores-notícia, utilizam técnicas jornalísticas, selecionam imagens informativas e formatam informações como *releases* ou reportagens (Fenaj, 2007; Traquina, 2001).

Ainda, na leitura de Mick (2021, p.7) os jornalistas do setor público no cumprimento das suas funções de assessoria de imprensa interagem com jornalistas da mídia externa, produzem conteúdos para a sociedade que são divulgados por meio da mídia própria, ou seja, “em todas as frentes, os jornalistas do Executivo são agentes-chave de governança” que se envolvem numa relação complexa com

diversos públicos: cidadãos, fontes de informação, *stakeholders*⁷, jornalistas externos, agentes de controle, entre outros.

1.5 ORIGINALIDADE E ADERÊNCIA AO PROGRAMA PPGE GC

Na perspectiva do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC), considera-se que universidades, principalmente as públicas e federais, são comprometidas com produção, organização, conservação e disseminação do conhecimento explícito, entre outras possibilidades. Além disso, há o compromisso universitário de oferecer ou aplicar conhecimentos no desenvolvimento ou no incremento de aspectos gerenciais e tecnológicos positivos, para as organizações, a sociedade como um todo e as pessoas em geral.

Integrar a comunidade universitária como pessoa gestora, servidora ou estudante é a maneira direta e, mesmo assim, parcial de reconhecer os conhecimentos historicamente coletados, organizados e produzidos no ambiente universitário. Mas, a maior parte do público que contribui para a manutenção e o desenvolvimento das universidades está momentânea ou permanentemente afastada do meio universitário. As pessoas em geral são contribuintes e têm o direito de conhecer e a necessidade de se informar sobre o que é realizado nas universidades. Principalmente, como isso pode ser útil para suas vidas e para o bem-estar social. Portanto, as assessorias de comunicação universitárias são setores incumbidos de bem informar aos públicos interno e externo sobre as decisões, as ações, as realizações e a oferta social das universidades públicas federais.

As assessorias de comunicação coletam, organização e divulgam informações a respeito do conhecimento cultivado nas universidades. Assim, produzem o conhecimento público sobre o conhecimento universitário. O conhecimento sobre as universidades é necessário e relevante por diversos motivos. Todavia, destaca-se neste estudo que o conhecimento público é o campo mental, comunicacional e social de construção da credibilidade sobre imagem de marca e a reputação social das universidades.

As assessorias de comunicação universitárias são estruturadas, configuradas e dinamizadas com pessoas, equipamentos e processos para atuarem como sistemas

⁷ Público estratégico, sendo uma pessoa ou um grupo que possuem interesse numa organização, podendo ou não ter feito um investimento nela.

mediadores. Isso porque as pessoas que atuam profissionalmente nas assessorias de comunicação universitárias coletam, mediam ou formatam e disseminam o conhecimento institucional. Os procedimentos são: pesquisa, apuração, produção, edição e divulgação de informações em diferentes meios e formatos. Assim, interagem também com representantes e produtos da mídia externa, especialmente a jornalística, para coletar e avaliar as notícias de interesse institucional já publicadas ou divulgar as informações produzidas sobre os atos institucionais a serem comunicados ao público em geral.

Tudo que foi exposto evidencia a coerência deste estudo no contexto da área de Mídia do Conhecimento (MC) do Programa de Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC/UFSC). As pessoas que atuam profissionalmente como mediadoras, sejam jornalistas ou outras, são especialmente capazes de informar ideias (produtos mentais) em substâncias e suportes físicos, expressando e formatando mensagens ou notícias. Para isso são necessários elementos físicos perceptíveis e plásticos o suficiente para serem moldados ou formatados como informações específicas, verbais ou não verbais, sonoras, visuais ou audiovisuais. Por isso, Perassi (2019) indica que “mídia” é a parte física da informação, que cumpre as funções de suporte, veículo ou expressão e canalização ou divulgação das mensagens, efetivando a comunicação entre agentes humanos ou tecnológicos.

Devido à comunicação social cotidiana, o público de interesse assume atitudes mentais e sociais, positivas ou negativas, de acordo com as informações referentes à marca da instituição pública universitária que foram comunicadas na mídia em geral. Por consequência, as atitudes do público expressam a credibilidade coletiva da marca universitária, como parte ou atributo de sua imagem e reputação social.

Em síntese, trata-se aqui de um estudo visando o mapeamento básico de um setor institucional designado como assessoria de comunicação, que atua como sistema mediador no processo de comunicação interna e externa da instituição. Para tanto, são reunidas pessoas com conhecimento e habilitação profissional, equipamentos, instrumentos, insumos e outros recursos. No sistema, coerentemente, devem ser relacionados elementos e aspectos, inerentes ao conhecimento institucional, com conceitos e recursos de Mídia e Comunicação Social da Marca. Isso é aplicado na coleta, produção e disseminação de informações para a construção do conhecimento público. Portanto, este estudo é aderente ao contexto teórico-prático da

área de Mídia do Conhecimento (MC/PPGEGC), sendo integrado aos estudos do grupo de pesquisa Significação da Marca, Informação e Comunicação Organizacional (SIGMO/UFSC).

Para embasar a originalidade e o ineditismo deste trabalho, foram realizados dois esforços de busca: o primeiro foi uma revisão bibliométrica para identificar trabalhos no banco de Teses e Dissertações PPGEGC⁸ nas áreas de Mídia do Conhecimento (MC), Gestão do Conhecimento (GC) e Engenharia do Conhecimento (EC) que estivessem relacionados com a proposta deste trabalho. O segundo procurou relacionar conceitos básicos e buscar informações condizentes com o estudo em uma revisão sistemática em diferentes bases de dados, usando os descritores comunicação e gestão de marcas (*brand management*), assessoria de comunicação jornalística ou jornalismo e credibilidade de marca (*brand credibility*) nos enfoques de imagem de marca e reputação social da marca.

A revisão bibliométrica foi realizada no banco de Teses e Dissertações PPGEGC em 10 de novembro de 2022, envolvendo 610 estudos nas áreas de MC, GC e EC, e para a seleção dos trabalhos foram usados os descritores 'Marca', 'Jornalismo' e 'Universidade' no título da dissertação ou tese. Foi possível verificar que o tema "Conhecimento da Marca" é estudado no programa PPGEGC desde 2009, com a tese "Proposta de valor na construção de identidade de marca: o capital humano evoluindo na área mercadológica" de Edson Roberto Scharf. O Quadro 1 apresenta os trabalhos selecionados, em ordem decrescente de produção, com a temática Marca:

⁸ <http://btd.egc.ufsc.br/>

Quadro 1 - Pesquisas desenvolvidas no PPGECC sobre a temática Marca

Título	Autor	Nível	Ano	Área
Conhecimento regional e universalidade no posicionamento de marcas gráficas da serra catarinense	Stefania Bragagnolo	Dissertação	2021	MC
Conhecimento da marca gastronômica de Florianópolis na mídia turística com a chancela Unesco de Cidade criativa	Guilherme Henrique Koerich	Dissertação	2020	MC
Conhecimento da cidade: modelo de qualificação da imagem da marca do lugar urbano	Cristina Colombo Nunes	Tese	2017	MC
Mídia digital e conhecimento na área de coaching: contradições na formação e na comunicação da marca profissional	Gladys Milena Berns Carvalho Prado	Dissertação	2017	MC
Comino: Modelo de Comunicação Digital da Marca de Inovação Baseado em Conhecimento de Benchmark	Amanda Machado Zwirtes	Tese	2017	MC
Marcas do lugar: conhecimento, intersubjetividade e ficção no processo de mediação da arte Graffiti	Taís Azambuja Alves de Lima	Dissertação	2016	MC
Disseminação do Conhecimento de Moda na Comunicação Digital de Marcas Populares de Vestuário e Acessórios	Sarah Schmithausen Schmiegelow	Dissertação	2016	MC
Conhecimento da Marca de Gestão Jurídica Trabalhista	Bárbara Zardo de Nardi	Dissertação	2016	MC
Comunicação da Marca na Gestão do Conhecimento nos Institutos Federais: Estudo de Caso	Tais Leite Ramos	Dissertação	2016	GC
O Conhecimento da Marca nas Organizações: Modelo de Aplicação da Linguagem Publicitária na Intranet – Publimarca	Álvaro Roberto Dias	Tese	2015	MC
Ambiente de Conhecimento da Marca centrada em televisão interativa: convergência digital para um novo modelo de comunicação	Kamil Giglio	Tese	2014	MC
Elementos e Parâmetros para o Conhecimento e a Comunicação da Marca Científica de Revistas Eletrônicas na Internet	Thiago Meneghel Rodrigues	Dissertação	2012	MC
Estudo de fatores do conhecimento da marca acadêmica como expressão de qualidade para a produção e comunicação de <i>ebooks</i> na internet	Márcio Batista Miranda	Dissertação	2011	MC
Modelo de referência para comunicação da marca em interfaces gráfico-digitais	Luciano Patrício Souza de Castro	Tese	2010	MC
Proposta de valor na construção de identidade de marca: o capital humano evoluindo na área mercadológica	Edson Roberto Scharf	Tese	2009	GC

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Foram identificados 15 trabalhos que envolvem a temática marca no seu escopo, sendo nove (09) dissertações e seis (06) teses. Dentre os trabalhos destaca-se o de Márcio Batista Miranda (2011) que engloba aspectos com relação direta a este trabalho: *branding*, reputação de marca e marca pública, uma vez que a dissertação analisa *ebooks* de instituições acadêmicas. Inclusive, há outros estudos desenvolvidos no mesmo contexto que, por similaridade, reforçam a aderência, a coerência e o valor deste estudo, como continuidade evolutiva dos esforços do grupo SIGMO, da área de Mídia de Conhecimento e do programa PPEGC/UFSC. Tais como Ramos (2016) que aborda identidade e posicionamento de marca em um estudo desenvolvido em uma instituição de ensino pública federal; Nunes (2017) que trabalha imagem da marca; o tema *branding* desenvolvido por Nardi (2016), Dias (2015), Rodrigues (2012) e Castro (2010), sendo que Rodrigues (2012) envolve também o construto reputação de marca.

As pesquisas que envolvem Universidades realizadas no Programa estão mais voltadas à área de Gestão do Conhecimento sobre os assuntos governança, inovação, educação a distância, empreendedorismo. Ao todo foram encontrados 53 trabalhos contendo o descritor ‘universidade/educação superior/siglas’ no título e no resumo, que foi lido no intuito de compreender o envolvimento da universidade na pesquisa. O Quadro 2 apresenta quatro trabalhos já apontados no Quadro 1, mas que foram identificados também na temática Marca Pública/Universidade.

Quadro 2 - Pesquisas desenvolvidas no PPGEGC sobre as temáticas Marca Pública/Universidade e *Branding*

Título	Autor	Nível	Ano	Área
Conhecimento da Marca de Gestão Jurídica Trabalhista	Bárbara Zardo de Nardi	Dissertação	2016	MC
Comunicação da Marca na Gestão do Conhecimento nos Institutos Federais: Estudo de Caso	Tais Leite Ramos	Dissertação	2016	GC
Elementos e Parâmetros para o Conhecimento e a Comunicação da Marca Científica de Revistas Eletrônicas na Internet	Thiago Meneghel Rodrigues	Dissertação	2012	MC
Estudo de fatores do conhecimento da marca acadêmica como expressão de qualidade para a produção e comunicação de <i>ebooks</i> na internet	Márcio Batista Miranda	Dissertação	2011	MC

Fonte: elaborado pela autora (2023).

As quatro dissertações debruçam os seus esforços em investigar o conhecimento e a comunicação da marca pública envolvendo construtos de marketing, mais especificamente na área de gestão de marca. Enquanto Nardi (2016) atua no conhecimento sobre construção e gestão da “marca de gestão” em instituições públicas da Justiça do Trabalho, Ramos (2016), Rodrigues (2012) e Miranda (2011) focam seus trabalhos no conhecimento e comunicação da marca de instituições de ensino.

As buscas identificaram 11 trabalhos que envolvem a temática ‘Jornalismo’ no seu escopo, envolvendo as áreas de telejornalismo, jornalismo digital/ online, infografia, produção de informações, jornalismo participativo, mídia impressa e online, jornalista (profissional) e criação de conteúdo. O Quadro 3 apresenta aqueles que trazem as temáticas Jornalismo e Marca Pública/Universidade.

Quadro 3 - Pesquisas desenvolvidas no PPGEHC sobre as temáticas Jornalismo e Marca Pública/Universidade

Título	Autor	Nível	Ano	Área
Uso da Rede Social Organizacional e suas <i>affordances</i> como estratégia de comunicação interna para potencializar a construção da Memória Organizacional	Adriana Landim Quinaud	Tese	2022	MC
A infografia jornalística na ciência e tecnologia: um experimento com estudantes de jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina	Valdenise Schmitt	Dissertação	2006	MC

Fonte: elaborado pela autora (2023).

A tese de Landim Quinaud (2022) e a dissertação de Schmitt (2006) envolvem dois temas centrais presentes neste estudo: estratégias de comunicação e marca pública/universidade. A primeira discorre sobre comunicação interna e a construção de memória organizacional da Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal (UniPRF) enquanto a segunda fala sobre o uso do recurso de infografia jornalística na compreensão de matérias jornalísticas de divulgação científica na UFSC.

No geral, foram identificados 79 estudos, entre dissertações e teses, cujas palavras-chave indicam os temas: Marca (15), Jornalismo (11) e Universidade/ educação superior (53), o que mostra o avanço do PPGEHC nas pesquisas relacionadas a esses temas. É quantitativamente notório o interesse de pesquisadores e estudantes do programa PPGEHC nos estudos sobre gestão e comunicação do conhecimento em instituições públicas de educação e ensino, incluindo as

universidades. A base interdisciplinar é estruturada na tríade das áreas de Gestão, Engenharia e Mídia do Conhecimento, que é considerada neste estudo, principalmente, porque as atividades de mediação possibilitam a adaptação, o ajuste e a adequação eficiente dos recursos de Engenharia para as áreas de Gestão e aplicação de conhecimentos e recursos nas atividades fins das organizações. Por isso, o mapa de conhecimentos e ações básicas proposto neste estudo é um produto da área de Mídia para orientar a estruturação e a atuação de pessoas gestoras e participantes das assessorias universitárias de comunicação.

No que se refere ao ineditismo, originalidade e não-trivialidade desta pesquisa se realizou uma busca sistemática nas bases de dados Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Scopus® e Scielo® como forma de identificar o problema de pesquisa e verificar a lacuna de investigações dentro da linha proposta por esse estudo. O levantamento sistemático da literatura está descrito no Apêndice A, sendo que foram usados os descritores comunicação e gestão de marcas (*brand management*), comunicação da marca (*brand communication*), assessoria de comunicação jornalística (*press office*) ou jornalismo (*journalism*) e credibilidade de marca (*brand credibility*) nos enfoques de imagem de marca (*brand image*) e reputação (*reputation*) social da marca com a delimitação de universidade (*university*) ou instituição de educação superior (*higher education institution*).

Após selecionados, catalogados e hierarquizados, os trabalhos serviram para colaborar com a construção do referencial teórico deste estudo e fornecer subsídios para as etapas de análise dos dados e construção do Mapa de Conhecimento. Ainda, as buscas sistemáticas e a revisão integrativa permitiram identificar os estudos anteriores, analisar informações e conceitos sobre os temas desta pesquisa, colaborando para o ineditismo e a originalidade deste trabalho, conforme se mostra no Quadro 4.

Quadro 4 - Trabalhos basilares sobre o tema de tese

Busca	Autor	Título	Base	Objetivo e contribuição
	SUBBARAYALU, Arun Vijay (2022)	Branding higher education institutions: challenges and potential strategies	Scopus / Artigo	Revisão de literatura sobre boas práticas de <i>branding</i> em universidades. Sugere como estudos futuros entrevistas e análise qualitativa de dados internos para revelar os desafios do branding das IES e traçar um plano estratégico para o <i>branding</i> da universidade.

1	ALBUQUERQUE, Nara Cavalcanti Maranhão de (2016)	O uso da comunicação de marketing no fortalecimento da identidade de uma marca: um estudo aplicado na Universidade Federal de Pernambuco	BDTD / Dissertação	Estudo empírico que analisa e enumera as estratégias de comunicação da Universidade Federal de Pernambuco, em especial as ações e mídias de comunicação da assessoria para compreender suas contribuições no fortalecimento da identidade da marca. Sugere estudos para compreender as percepções e reações sobre identidade e imagem da marca a partir dos processos de comunicação identificados na sua pesquisa.
	OVERTON-DE KLERK, Nina; SIENAERT, Marilet (2016)	From research excellence to brand relevance: A model for higher education reputation building	Artigo - Scielo	Revisão de literatura conceitual e analítica, propondo uma nova abordagem e traz um modelo para o desenvolvimento da reputação em IES. Oferece um novo conceito para a construção de reputação em IES, o da relevância da marca.
	EFROM, Bianca (2010)	A identidade e a marca da Secretaria de Patrimônio Histórico da UFRGS	BDTD / Dissertação	Analisa peças de comunicação que visam arrecadar recursos para restaurar prédios históricos da Universidade. Sugere pesquisas futuras sobre imagem e reputação da SPH/UFRGS
2	KETHÜDA, Önder (2022)	Evaluating the influence of university ranking on the credibility and perceived differentiation of university brands	Scopus / Artigo	Estudo empírico que avalia a influência da classificação em rankings na credibilidade e diferenciação percebida nas marcas universitárias. Revela pela revisão de literatura do artigo carência de pesquisas sobre a influência dos <i>rankings</i> na percepção das pessoas sobre os esforços de comunicação de marketing da universidade.
	CARVALHO, Daniel Izaias de (2021)	Marcas e Relacionamento no Setor Público: proposta de um modelo para identificar personalidades de marca e sua influência no relacionamento com cidadãos	BDTD / Tese	Identificar a relação entre a personalidade atribuída às marcas públicas e o relacionamento com o cidadão. Traz o atributo credibilidade como uma dimensão da marca pública. Aponta que a construção da imagem da marca pública é um tema subteorizado na literatura científica, constituindo uma lacuna.
	RODRIGUES, Suzy Anne Batista (2022)	Stories das universidades federais nordestinas: jornalismo público e circulação de	BDTD / Dissertação	Investigar o uso da ferramenta Instagram Stories pelas universidades federais da região Nordeste do Brasil. Instiga futuros estudos a terem um olhar mais atento e investigativo da gestão pública nos setores de Comunicação das organizações governamentais.

		notícias no Instagram		
3	ROSSETTI, Êmili Adami (2015)	Divulgação científica para empoderamento institucional: o discurso da revista Darcy e a midiatização da academia	BDTD / Dissertação	Observa o discurso de divulgação científica institucional, levando em consideração as condições históricas que possibilitam a emergência da ciência como legítima observação da natureza e do homem, bem como a outorga de credibilidade à mídia.
	SILVA JÚNIOR, Carlos Benedito Alves (2014)	A percepção sobre os veículos de comunicação organizacional em uma instituição federal de ensino superior	BDTD / Dissertação	Verifica a percepção dos alunos de graduação sobre os canais de comunicação da Universidade, mapeando e descrevendo os canais, verificando o conhecimento (familiaridade) e a aceitação (receptividade) entre os alunos; diagnostica a imagem conceitual dos veículos de comunicação da Universidade.
	RAMOS, Ana Paula Rothstein (2013)	Assessoria de imprensa como gestão de relacionamento com a mídia em universidades privadas: um caminho para a valorização e diferenciação das IES	BDTD / Dissertação	Verificar como atuam as assessorias de imprensa nas universidades privadas de São Paulo e como poderiam contribuir para a construção da reputação e credibilidade das IES do setor em São Paulo. Estudo está estruturado na reputação de instituições de ensino privadas em SP, voltada à construção de identidade e sua manutenção por meio da reputação ao longo do tempo. Para isso sugere a Gestão de Relacionamento com a Mídia (GRM), nome que substitui assessoria de imprensa. Traz que o conceito de credibilidade não deve ser usado como sinônimo de reputação, e coloca que é necessário um conceito mais bem definido que aborde as questões de identidade, imagem e reputação organizacional.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

O Quadro 4 revela 10 estudos que trazem contribuições e possuem alguma relação com os construtos e campo de estudo desta tese. Percebe-se uma lacuna de estudos que envolvam as áreas de *brand management*, construção de identidade, imagem e reputação por meio da atuação das assessorias de comunicação/imprensa e/ou jornalismo de instituições universitárias, em especial as públicas federais, como forma de creditar a marca pública. O estudo mais próximo encontrado envolvendo esses construtos data de 2013: “Assessoria de imprensa como gestão de relacionamento com a mídia em universidades privadas: um caminho para a

valorização e diferenciação das IES”, uma proposta de dissertação de Ana Paula Rothstein Ramos com o olhar voltado para a comunicação empresarial realizada pelas assessorias de imprensas de universidades privadas. Um espaço temporal de 10 anos entre o estudo de Ramos e essa proposta de tese evidencia uma lacuna de pesquisa envolvendo as áreas de marketing (*branding*, identidade, imagem, reputação) e comunicação pública (assessoria de comunicação, assessoria de imprensa e jornalismo público).

Estudos mais recentes encontrados nesta revisão apontam para a necessidade de estudos “um olhar mais atento e investigativo” da gestão pública nos setores de comunicação das organizações governamentais (Rodrigues, 2022) e o assunto construção da imagem pública como um tema pouco teorizado na literatura científica (Carvalho, 2021). Sobre a teoria abordada neste estudo, a revisão apontou que a tese “Marcas e Relacionamentos no Setor Público: proposta de um modelo para identificar personalidades de marca e sua influência no relacionamento com cidadãos”, de Daniel Izaias de Carvalho (2021) traz o atributo credibilidade como uma dimensão da marca pública e Kethüda (2022) no artigo “Evaluating the influence of university ranking on the credibility and perceived differentiation of university brands” identifica uma carência de pesquisas sobre a influência dos rankings universitários na percepção das pessoas sobre os esforços de comunicação de marketing da universidade. Overton-de Klerk e Sienaert (2016), no artigo “From research excellence to brand relevance: A model for higher education reputation building”, fazem uma revisão de literatura propõem um novo conceito para a construção de reputação em Instituições de Ensino Superior (IES), o da relevância da marca.

Do levantamento geral realizado (arquivos selecionados ou não nesta etapa), todos envolvem instituições de ensino no seu escopo de investigação. Entretanto, há uma diferença interessante com os eixos de pesquisa:

Nas buscas 1 (Comunicação da marca, gestão de marca e identidade de marca universitária) e 2 (Credibilidade de marca, imagem de marca e reputação de marca universitária) os resultados mostram uma tendência a abordagem para o viés de marketing, envolvendo construção/fortalecimento/pertencimento de identidade, levantamento de ferramentas de *branding*, estudos de marca (imagem de representação gráfica, posicionamento, relacionamento, reputação), anúncios (publicidade e propaganda), novas mídias (Twitter, Facebook, Youtube, Instagram), cultura organizacional relacionada com identidade e imagem. Já na busca 3

(Assessoria de comunicação, assessoria de imprensa, jornalismo, reputação e imagem de marca universitária), mesmo usando descritores de branding e identidade/imagem/marca, os resultados estão voltados às áreas de comunicação organizacional (assessoria de comunicação e de imprensa, gestão de crise, veículos da organização, assessor de imprensa, novas tecnologias, presença na mídia, redes sociais, relações públicas) e jornalismo (jornalismo público, circulação de notícia, divulgação científica, jornalista, relação com a mídia. Ou seja, um lado mercadológico e outro comunicacional em que ambos suprimem a outra área ou outro olhar dos seus estudos e análises.

Quando se observam os estudos que investigam a comunicação jornalística realizada pelas universidades públicas, os conceitos de marketing são reduzidos. Um deles é o *brand management*, ou gestão de marca, que também precisa estar presente na gestão estratégica de marcas públicas, inserido no planejamento de comunicação pública de marcas universitárias com olhar especial para as ações que foquem na disseminação constante do conhecimento produzido nesses espaços.

A quarta busca desta investigação se tratou de uma revisão integrativa da literatura como forma de verificar como o conceito de *brand credibility* (credibilidade de marca) vem sendo abordado na literatura de gestão de marcas. Nesta busca foram encontrados 34 artigos, sendo que 17 foram selecionados após a leitura do título, resumo e palavras-chaves. A etapa de estudo dos artigos, que compreendeu a leitura da introdução, do objetivo, da revisão de literatura e das conclusões/contribuições estão incorporadas a este trabalho. Vale destacar o estudo teórico “Credibility, Emotion or Reason?” de Maathuis, Rodenburg e Sikkel (2004) ao analisar o conceito de *brand credibility* coloca que a credibilidade é considerada uma das mais importantes características de marca pela literatura de gestão de marca (p. 333).

Já o artigo de Baek e King (2011) “Exploring the consequences of brand credibility in services” investiga se a estrutura dos efeitos da credibilidade da marca é aplicável a categorias de serviços, examinando se o impacto da credibilidade da marca difere de acordo com o tipo de serviço e nível de envolvimento, mas está mais voltado ao valor monetário da marca. Mais recente, o trabalho “Turning brand credibility into positive word-of-mouth: integrating the signaling and social identity perspectives” de AN *et al.* (2019) desenvolve um modelo teórico e analisa credibilidade de marca por meio de boca-a-boca com estudantes de uma universidade.

Assim, destaca-se que não foram encontradas pesquisas que coletassem, sistematizassem e interpretassem em um mapa conceitual as atividades desenvolvidas pelas assessorias de comunicação de universidades públicas federais da região sul do Brasil para a construção e consolidação evolutiva da credibilidade social da marca das universidades públicas. Desta feita, foi possível identificar um campo propício para novas pesquisas.

1.6 CARACTERIZAÇÃO BÁSICA, PARTES E ETAPAS DA PESQUISA

O método é o desenho de todo o caminho percorrido pelo pesquisador durante a confecção e a concretização da pesquisa com o propósito de atingir o objetivo de estudo de maneira imparcial. Esta pesquisa é caracterizada como descritiva-exploratória, do tipo qualitativa (Valentim, 2005; Bauer; Gaskel, 2002), com abordagem fenomenológica, adotando-se o estudo e a aplicação de Fenomenologia como um caminho para a constituição de Ciência, por meio da essência do conhecimento (Galeffi, 2000).

Em se tratando de um estudo fenomenológico, a investigação tem um olhar sistemático e analítico, se mantendo o mais imparcial possível diante dos achados da pesquisa. Isso quer dizer que são os dados que direcionam os caminhos que a pesquisa irá tomar, tendo como suporte as bases de literatura para construir o Mapa de Conhecimento.

Para Gonçalves (2005), no desenvolvimento da pesquisa descritiva há observação, registro, análise e comparação de fenômenos, mas sem manipulá-los. Ainda, com a base qualitativa, investiga-se o sentido das informações e se “expõem características de determinada população ou de determinado fenômeno” (Vergara, 2006, p.42), neste caso as ações estratégicas das assessorias de comunicação das 11 universidades públicas federais da região Sul do país.

A pesquisa qualitativa (Bauer; Gaskel, 2002) é pautada na interpretação da realidade, incluindo a realização de entrevistas ou aplicação de questionários. Por sua vez, Marconi e Lakatos (2000) informam que, na pesquisa interpretativa, são realizadas interpretações e estabelecidas correlações entre os temas estudados e as informações coletadas, em decorrência de estudo dos registros já produzidos e observações sobre a atuação cotidiana de pessoas e instituições que são pertinentes ao objeto ou tema de estudo.

Com relação ao objetivo geral deste estudo, que visa compor como resultado o Mapa de Conhecimento e ações estratégicas das assessorias de comunicação para a construção e a consolidação evolutiva da credibilidade social da marca de universidades públicas (*brand credibility*), o trabalho é caracterizado como “pesquisa aplicada”, porque foi motivado e busca atender a necessidade prática de resolução de problemas concretos de produção e gestão da comunicação social de instituições públicas universitárias, visando construir e consolidar evolutivamente a sua credibilidade de marca (*brand credibility*). Portanto, há o interesse pelo atendimento de uma necessidade prática que caracteriza sobremaneira a pesquisa aplicada (Vergara, 2006). Trata-se ainda de um estudo científico-tecnológico, porque é baseado em pesquisa acadêmico-científica, cujo objetivo é teorizar, registrar, organizar e avançar o conhecimento aplicado na atividade profissional.

Considera-se na composição do referido Mapa apresentar graficamente as ações de comunicação desenvolvidas nas assessorias de comunicação das universidades estudadas para a construção da marca de credibilidade das instituições universitárias.

A realização do estudo foi planejada com duas grandes partes da pesquisa:

1. A primeira parte caracteriza uma pesquisa descritiva e interpretativa, cuja base é qualitativa, sendo realizada com uso de: (a) fontes secundárias selecionadas na literatura; (b) fontes primárias, como documentos, selecionados nos sites das instituições estudadas. O estudo da atuação profissional se restringe às assessorias de comunicação de instituições públicas universitárias na região sul do território brasileiro.

As etapas consideradas na primeira parte são as seguintes:

- a) Etapa exploratória para a identificação e a seleção de fontes primárias, como documentos e profissionais de interesse, e fontes secundárias, como artigos e livros pertinentes ao estudo;
- b) Etapa teórico-bibliográfica, para o estudo e a coleta de conceitos, arranjos teóricos e outras informações na literatura selecionada;
- c) Etapa documental, com o estudo dos documentos selecionados na etapa exploratória da pesquisa;
- d) Etapa de campo, com avaliação preliminar junto aos profissionais jornalistas de assessorias de comunicação de universidades;

- e) Etapa descritivo-interpretativa, para a descrição do que foi estudado e considerado, incluindo comparações e interpretações sobre o material descrito.
2. A segunda etapa da pesquisa consiste basicamente na aplicação das informações descritas na organização e no detalhamento do Mapa do Conhecimento e das ações estratégicas das assessorias de comunicação, cujo recorte é definido pelo conceito “credibilidade de marca” (*brand credibility*).

As etapas consideradas na segunda parte são as seguintes:

- a) Revisão dos processos de identificação e conscientização do problema e da solução proposta em formato de mapa, com roteiro e organograma gráfico;
- b) Composição do roteiro escrito para avaliação preliminar do mapa de conhecimento entre profissionais das assessorias de comunicação universitárias;
- c) Produção do organograma visual, como infográfico, do sistema interativo de apuração, produção e divulgação de informações das assessorias de comunicação na construção da marca de credibilidade das instituições universitárias;
- d) Organização do grupo de profissionais para avaliar e propor sugestões sobre o que foi proposto. Seleção de profissionais, convite de participação, produção do material de suporte e do processo de avaliação preliminar;
- e) Coleta, apreciação e considerações sobre os resultados da avaliação preliminar realizada e revisão do material produzido e composto como versão preliminar do mapa proposto;
- f) Configuração e proposição final do mapa de conhecimento e ações estratégicas das assessorias de comunicação para a construção e a consolidação evolutiva da credibilidade social da marca de universidades públicas (*brand credibility*).

Com relação à abrangência da pesquisa, além de teorias e recursos de comunicação social relacionados ao trabalho das assessorias de comunicação, também são consideradas teorias sobre Marca (*Branding, Brand Management,*

Comunicação da Marca e Marketing). Assim, evidencia-se o ineditismo da proposta, considerando-se a atuação das assessorias de comunicação de instituições públicas universitárias no contexto teórico-prático de Comunicação da Marca. Isso também é relevante para a sociedade em geral, cujos integrantes participam do financiamento das atividades público-universitárias, como pagadores de impostos ou contribuintes do erário público.

Por sua vez, os limites da pesquisa são especialmente indicados nos seguintes termos: “assessorias de comunicação nas universidades públicas”; “instituições públicas universitárias”; “região sul do território brasileiro”; “comunicação da marca universitária”; “credibilidade de marca” (*brand credibility*). A expressão “assessorias de comunicação de instituições públicas universitárias da região sul” caracteriza o recorte do estudo, cujo escopo, por sua vez, é indicado na expressão “credibilidade social de marca (*brand credibility*) decorrente da comunicação institucional da marca universitária”.

1.6.1 Etapas de desenvolvimento da pesquisa

O primeiro passo de pesquisa foi a seleção das universidades públicas federais que compõem os três estados do Sul do país: Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Ao todo são 11 autarquias federais vinculadas ao Ministério da Educação que compõem o *corpus* deste estudo, de acordo com dados disponíveis no Censo da Educação Superior (Inep, 2022), são essas as universidades públicas federais: no Paraná são três (03), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), e Universidade Federal do Paraná (UFPR); no Rio Grande do Sul são seis (06): Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Fundação Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); e em Santa Catarina são duas (02): Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), esta última categorizada como pluriestadual com a Reitoria e *campus* em Santa Catarina, mas com *campi* também nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul.

Considera-se nesta pesquisa que se trata de um estudo de multicase, pois estuda mais de uma universidade e esse tipo de investigação supõe três fases: (1) *seleção e delimitação do caso*: deve ter relevância significativa que mereça a investigação; (2) *trabalho de campo*: reunir e organizar um conjunto de informações, com a coleta de informações documentada e utilizada para o relatório do caso; (3) *organização e redação do relatório*: os dados coletados devem ser reduzidos e analisados para se tornarem dados que comprovem as descrições e as análises do caso (Chizzotti, 2006).

Segundo propõe Chizzotti (2006), a primeira fase (*seleção e delimitação do caso*) se cumpre com a escolha do universo total das 11 universidades que estão na região sul e a definição se dá por conveniência e conhecimento técnico, uma vez que a pesquisadora atuou como jornalista de assessoria de imprensa e jornalismo científico em uma das instituições por dois anos (Universidade Federal de Santa Catarina) e atualmente atua na Universidade Federal do Rio Grande do Sul como jornalista de assessoria de imprensa.

A etapa 2 (*trabalho de campo*) visa atingir o objetivo específico (a) *Descrever o trabalho das assessorias de comunicação em instituições públicas universitárias da região sul brasileira*, para isso foram visitados os sites institucionais das 11 universidades estudadas (Chizzotti, 2006). Nesta etapa, a coleta de dados foi realizada nos sites oficiais das instituições estudadas de 20 de outubro de 2022 a 23 de fevereiro de 2023 em que se fez a transcrição de dados, documentos, práticas e informações disponíveis nos sites institucionais, em específico, nos sites das assessorias de comunicação das universidades como forma de compreender a sua forma de atuação, seus produtos e serviços e documentos normativos. Segundo Vergara (2006), a pesquisa documental se utiliza de materiais disponíveis ao público em geral publicados em sites na internet. Assim, foi reunido e organizado um conjunto de informações que, após documentadas, serão utilizadas para o relatório do caso.

A pesquisa documental utiliza fontes primárias de dados disponíveis nos sites institucionais das universidades públicas federais e, de acordo com Moreira (2008, p. 271), esse tipo de pesquisa “compreende a identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado fim”. Na pesquisa científica assume dupla função: é método (pressupõe o ângulo escolhido como base de investigação) e técnica (recurso que complementa outras formas de obtenção de dados, como entrevista e o questionário). Para a autora as fontes de análise documental normalmente são de

origem secundária, “ou seja, constituem um conhecimento, dados, informações já reunidos ou organizados” (p. 272). Ela cita como fontes secundárias os relatórios técnicos e como fontes primárias documentos oficiais, textos legais, documentos internos de empresas e instituições.

O protocolo de coleta de dados na etapa documental foi realizado da seguinte forma:

1. Hierarquização das universidades por ordem alfabética do nome dos estados, iniciando pelas do Paraná, seguindo para o Rio Grande do Sul e, por fim, Santa Catarina;
2. Acesso aos sites institucionais para a verificar a arquitetura da informação, ou seja, descrever como a interface dos sites das assessorias de comunicação dessas universidades estão organizadas (qual local ocupam no site);
3. Acesso aos sites das assessorias de comunicação para descrever os produtos e serviços ofertados pelos setores, além da estrutura de pessoal e instrumentos de trabalho (manuais e normativas);
4. Acesso aos documentos normativos das universidades (Estatuto, Regimento Geral, Regimento Interno, entre outros) para descrever a vinculação hierárquica das assessorias de comunicação no universo dessas instituições.

Após a coleta documental partiu-se para o objetivo específico (b) *Apresentar conceitos e arranjos teóricos relacionados com “mídia”, “informação”, “comunicação organizacional e pública”, “credibilidade pública” e “credibilidade de marca”, considerando-os no contexto das instituições públicas universitárias e suas relações sociopolíticas com o público contribuinte*), por meio de uma pesquisa bibliográfica, iniciada em 2019, nos bancos de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Scopus® e Scielo®, além de investigações no Google Acadêmico, que passou por atualizações ao longo de 2023, resultando em quatro revisões de literatura (três sistemáticas e uma integrativa), sobre os conceitos e arranjos teóricos relacionados a “comunicação e gestão da marca”, “assessoria de comunicação/jornalismo” e “credibilidade de marca”, com a delimitação para aqueles trabalhos relacionados com universidade ou instituição de educação superior. Os resultados se apresentam no **APÊNDICE A** – Levantamento sistemático da literatura.

A etapa 3 (*organização e redação do relatório*) de Chizzotti (2006) contribui com o objetivo específico (c) *Identificar conhecimentos, recursos de mediação,*

estratégias e ações básicas das assessorias de comunicação para construção, desenvolvimento e manutenção da credibilidade de marca das instituições públicas universitárias), momento em que se utilizou o software Excel para reduzir e organizar os dados coletados na etapa documental como forma de categorizá-los para uma melhor análise.

A análise de conteúdo dos dados e informações coletadas na etapa exploratória-documental, neste estudo, aconteceu em duas fases de categorização, como sugere Noci (2011): (1) *inventário*, com o levantamento da estrutura hierárquica (Estatuto e Regimento Geral), administrativa (equipe e funcionamento interno do setor) e documental (site institucional) existentes nas assessorias de comunicação; e (2) *classificação*, com a descrição e o mapeamento dos produtos e serviços voltados à comunicação interna e externa, seus canais de comunicação e *feedback* sobre imagem, reputação e credibilidade.

Após essas etapas de coleta e organização de dados e informações, que compreendem a primeira grande etapa de pesquisa, parte-se para a segunda grande etapa que trata, basicamente, da aplicação das informações descritas pelas assessorias de comunicação das universidades em conjunto com a revisão de literatura realizada para a construção do Mapa do Conhecimento.

O conceito e o formato de “mapa” adotados neste estudo implica em: (1) um sistema de apresentação gráfica, organizado hierarquicamente, e (2) no detalhamento por escrito de ações e processos como, anteriormente, foram propostos no trabalho de Ení Maria Ranzan (2018), “Mapa verde: Recursos de comunicação para a gestão de Eventos Gastronômicos e Culturais mais sustentáveis”, desenvolvido no formato de tese de doutorado e defendido no programa PPGEHC. No trabalho citado (Ranzan, 2018), são elencados, organizados hierarquicamente, apresentados graficamente e também detalhados os conceitos, os elementos e os aspectos de um sistema de comunicação de eventos. Mas, o enfoque principal indica a produção e a gestão de eventos para atribuir-lhes a marca da “sustentabilidade” que, também, requer a “credibilidade” como seu principal atributo.

Neste estudo usou-se o modelo de Ranzan (2018) para a construção e a avaliação preliminar do Mapa de Conhecimento e ações estratégicas das assessorias de comunicação para a construção e a consolidação evolutiva da credibilidade social da marca de universidades públicas (*brand credibility*), como forma de atingir o objetivo geral desta pesquisa.

1.7 ESTRUTURAÇÃO DA TESE

A tese está estruturada em sete partes, sendo que cada uma aborda os seguintes conteúdos:

- **Parte 1 – Introdução:** Apresenta e contextualiza o tema da pesquisa, indica a problemática e os objetivos geral e específicos propostos. Trata a justificativa do estudo, delimita o escopo da investigação, traz a aderência ao PPGEGC e a originalidade do trabalho, e essa estruturação da tese.
- **Parte 2 – Caracterização básica, partes e etapas de pesquisa:** Trata dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, que foi realizada em duas grandes etapas: (1) estudo multicasos que envolve 11 universidades públicas federais, sendo que se usou de pesquisa documental e bibliográfica para delimitar e coletar os dados. Nesta etapa, a análise de conteúdo dos dados e das informações coletadas na etapa exploratória-documental usou técnicas de inventário e classificação. A segunda grande etapa de pesquisa consiste na aplicação das informações organizadas e descritas no Mapa do Conhecimento, que passou por avaliação de especialistas.
- **Parte 3 – Fundamentação teórica:** Apresenta os principais conceitos que nortearam a tese, sendo os seguintes os temas e subtemas: (1) Comunicação organizacional, (1.1) Comunicação institucional, estatal e governamental, (1.2) Normatizações para a comunicação pública brasileira, (1.3) Assessorias de comunicação em universidades federais, (2) Comunicação organizacional no Brasil, (2.1) Comunicação Integrada e Estratégica, (2.2) Atuação, produtos e serviços em comunicação interna e externa, (3) Comunicação da marca, creditação e reputação institucional, (3.1) Identidade, imagem, reputação, credibilidade e *feedback*.
- **Parte 4 – Objeto de estudo:** Nesta parte são descritas as 11 universidades públicas federais da Região Sul estudadas, iniciando-se com um breve contexto sobre as universidades brasileiras e as universidades públicas federais da Região Sul do Brasil. Na sequência se descrevem as características das assessorias de comunicação das seguintes universidades públicas federais, separadas por Estado: no Paraná, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) e Universidade Federal do Paraná (UFPR); no Rio Grande do Sul, Universidade Federal de

Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Universidade Federal de Pelotas (UFPe), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Universidade Federal do Rio Grande (FURG) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); em Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

- **Parte 5 – Descrição e discussão dos resultados:** Analisa e descreve os achados da pesquisa, organizando os dados coletados correlacionando-os com a metodologia. Compreende o Mapa de Conhecimento para Creditar a Marca Universitária, subdividido em seis áreas: (1) Localização e formalização da estrutura hierárquica da assessoria de comunicação, (2) Documentos normativos e operacionais da assessoria de comunicação pública, (3) Estruturação da assessoria de comunicação pública, (4) Áreas de atuação estratégicas da assessoria de comunicação pública, (5) Imagem, reputação, credibilidade e *feedback*, (6) Comunicação pública na assessoria de comunicação universitária.
- **Parte 6 – Avaliação do Mapa de Conhecimento:** Mostra o processo de consulta para avaliar o Mapa de Conhecimento de Assessoria de Comunicação Universitária, envolvendo a coleta de dados, a organização do Mapa e a avaliação, de fato, do Mapa de Conhecimento pelos especialistas trazendo o Mapa finalizado, após ajustes.
- **Parte 7 – Considerações finais:** Indica as percepções da pesquisadora durante a realização da pesquisa, os objetivos geral e objetivos, as etapas de pesquisa, o desenvolvimento do trabalho, seus resultados, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Por fim, são apresentados os elementos pós-textuais: referências consultadas que fundamentaram a pesquisa, além dos apêndices e anexo da tese.

2. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: INSTITUIÇÕES E EMPRESAS

Nesta parte, a comunicação social brasileira é descrita, principalmente, com base em conceitos ou definições e regulamentações pesquisadas em fontes documentais e em fontes bibliográficas, para contextualizar o objeto específico deste estudo, que é a assessoria de comunicação universitária, no sistema de comunicação social. Ainda, se faz um apanhado da literatura sobre os tipos de comunicação social, a estruturação da comunicação organizacional integrada, seus produtos e serviços de comunicação interna e externa como forma de pensar uma comunicação estratégica que envolva uma Política e um Planejamento de Comunicação, além de investimentos em recursos físicos, material, financeiros e humanos. Um ecossistema de comunicação pública voltada a atender ao interesse público de maneira transparente e que, por consequência, cultiva entre os cidadãos uma imagem positiva, alta reputação e credibilidade por meio de informações publicizadas ao decorrer dos anos.

No geral, considera-se que na sociedade brasileira, há universidades públicas e gratuitas, porque são integralmente financiadas com recursos governamentais, como as instituições federais e algumas estaduais. Também, existem universidades municipais, estaduais, comunitárias e fundações de ensino que são consideradas de interesse público, mas subsistem cobrando mensalidades de estudantes. Há ainda faculdades e universidades privadas, laicas e religiosas, que desenvolvem suas atividades com fins lucrativos.

Uma das questões fundamentais deste estudo é que, sendo de interesse público ou privado, as faculdades e as universidades com fontes próprias de arrecadação podem dispor de verbas específicas para campanhas publicitárias, investindo diretamente na construção da imagem e da reputação da marca organizacional junto ao público de interesse e ao público em geral. Por sua vez, as instituições universitárias públicas, gratuitas e diretamente ligadas à administração estatal para disporem de recursos para campanhas publicitárias precisam enfrentar entraves burocráticos que não condizem com a celeridade que o processo de comunicação exige, optando pelo uso de outros recursos comunicacionais para construir uma boa imagem e reputação.

Diante disso, considera-se que as organizações universitárias podem ser categorizadas como “instituições”, quando são financiadas com verbais estatais, ou “empresas”, quando cobram de estudantes por seus serviços e visam lucro. Além

disso, há “organizações universitárias de interesse público”, porque cobram de estudantes visando sua subsistência sem almejar lucro para empreendedores privados. Todavia, empresas e organizações de interesse público podem dispor de verbas para campanhas publicitárias, sendo isso dificultado às instituições universitárias estatais, como as universidades federais brasileiras.

2.1. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, ESTATAL E GOVERNAMENTAL

Na atualidade, a comunicação social na administração estatal, como ocorre nas instituições universitárias com financiamento estatal, tem forte relação com o princípio constitucional de atender ao interesse público. Com a Constituição Federal de 1988, o Estado passou a se estruturar na prestação de serviços que atendam aos interesses da sociedade, conforme aponta o Artigo 37: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência...” (Brasil, 2016).

Diferentemente da publicidade empresarial ou comercial, é o princípio da publicidade social que garante aos cidadãos brasileiros a transparência dos atos públicos e, a partir da Lei de Acesso à Informação em 2011, esse direito é transferido ao povo brasileiro por força de Lei, o que faz com que este passe a exercer um olhar mais autônomo e atento às ações do Estado (Brasil, 2011).

Viver em Estado Democrático de Direito quer dizer que o poder está com o povo, ou seja, as informações devem ser transparentes e todas as ações precisam ter as contas prestadas para que possam ser fiscalizadas e acompanhadas pelos cidadãos: dados, informações, atos, projetos, recursos financeiros precisam ser publicizados e, desta necessidade, surgem as assessorias de comunicação dos órgãos públicos.

Atualmente o livre acesso à informação é indicado como direito fundamental, especialmente, por meio da “divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações” (Brasil, 2011, Art 3º). Mas, isso não caracterizou a história da comunicação pública no Brasil e no mundo. De acordo com Mainieri e Ribeiro (2011), a historiadora Heloiza Matos assinalou que, logo após 1964, durante o domínio militar do estado brasileiro, o governo criou e desenvolveu um sistema de comunicação para cuidar da imagem pública do regime, visando construir socialmente

uma imagem (de marca) positiva, por meio da comunicação. Em 1968, o sistema foi efetivado no Poder Executivo com a criação da Assessoria Especial de Relações Públicas (Aerp), para coordenar a comunicação entre o Poder Executivo e a Sociedade.

Antes disso, o conceito de comunicação pública veio evoluindo a partir de outros tipos de comunicação construídos sobre diversos contextos sociais e históricos. Liedtke e Curtinovi (2016, p. 2) recorrem à época da Revolução Industrial, para explicar que o termo é o resultado de uma evolução de mais de 200 anos:

Em linhas gerais, o progresso das indústrias trouxe consigo a automação, provocando uma mudança radical nas relações entre empregados e empregadores. A conscientização gradativa do operariado acirrou os choques entre capital e trabalho, o que despertou a imprensa sindical e, como contrapartida, a comunicação empresarial, a fim de manter relações em bom nível com públicos internos e externos.

Recursos para dominar ou influenciar a opinião pública sempre foram necessários e geralmente são eficientes para a manutenção dos sistemas de poder político, econômico e comercial. Considera-se que não há força capaz de dominar uma situação social sem que haja o mínimo de convencimento público. Aliás, isso se tornou cada vez mais premente depois da organização de sistemas mais ou menos eficientes de comunicação de trabalhadores ou de diferentes organizações político-populares capazes de apresentar publicamente argumentos críticos ou contrários às informações recebidas.

Buscando influenciar o sistema social e o mercado, foi sendo constituída e mantida em constante evolução a comunicação organizacional, seja institucional ou empresarial. No Brasil, isso foi consolidado a partir de 1930, com a industrialização nacional. Diante da necessidade de fazer comunicação positiva sobre si mesmas, as empresas estruturaram sistemas de publicações empresariais, primeiramente, sob o viés de relações públicas e assessorias de imprensa (Liedtke; Curtinovi, 2016).

‘Boletim Light’ foi o primeiro jornal empresarial registrado no Brasil, sendo fundado em 1925 pelos empregados da empresa segundo Torquato (1987). Vinte e cinco anos depois, o jornalismo empresarial passou “a figurar efetivamente no meio comunicacional sob a influência das relações públicas. O trabalho articulado dessas duas áreas foi o prenúncio de uma comunicação integrada” (Liedtke; Curtinovi, 2016, p. 2).

Segundo Kusch (1997, p. 57) “a comunicação organizacional passaria, sucessivamente, por uma era do produto (década de 1950), da imagem (década de 1960), da estratégia (décadas de 1970 e 1980) e da globalização (década de 1990)”. Considerando-se que, sintética e publicamente, instituições ou empresas são reconhecidas por um nome e outros símbolos ou marcas, a evolução da comunicação organizacional também caracterizou aspectos de posicionamento público das marcas, diante da contínua diversificação da oferta e ampliação do mercado.

No caso de faculdades e universidades privadas ou outras que, parcial ou totalmente, são geridas com recursos próprios, a comunicação da marca universitária coincide em grande parte com a organizacional ou empresarial. Isso porque é mais focada em planejamentos e ações estratégicas de Marketing, visando o desenvolvimento de sua identidade e a aferição da imagem empresarial entre seus públicos de interesse. Para Brandão (2012, p. 1) “comunicação organizacional analisa a comunicação dentro das organizações e entre ela e seu público, buscando estratégias e soluções”. Assim, as características e o principal objetivo da comunicação organizacional são de mercado para:

Atingir os diversos públicos das corporações com o intuito de vender – seja uma imagem, seja um produto, seja uma ideia, seja uma fé – e obter lucro financeiro, pessoal, em *status* ou poder. Para isso, utilizar-se-á de todo o arsenal de instrumentos e tecnologias de comunicação de massa, de grupo e interpessoal, complementado com técnicas de pesquisas diversas (opinião pública, mercado, clima organizacional etc.), bem como de todo o conjunto de conhecimentos e técnicas das áreas de Marketing e de Comunicação Organizacional (Brandão, 2012, p. 3).

As organizações universitárias, entretanto, manifestam também características próprias, porque sua oferta pública inclui processos e produtos pedagógicos, acadêmicos e científicos. Atualmente, há empresas que se posicionam junto ao mercado e à sociedade em geral, como inovadoras e desenvolvedoras de processos e produtos de ciência e tecnologia, principalmente, para aprimorar e incrementar sua oferta pública. Mas, tradicionalmente, processos e produtos científicos e tecnológicos caracterizam a oferta das organizações universitárias. Inclusive, para estabelecer sua boa imagem e reputação junto ao público, é necessário aproximar e fazer interagir conhecimentos, processos e produtos científicos com o público em geral.

A comunicação científica é uma forma de aproximar as pessoas da ciência, criando um laço que desperte a atenção da opinião pública sobre atividades

científicas. Brandão (2012, p. 4) identifica esse tipo de comunicação com a pública quando existem dois fatores: (1) quando o processo de comunicação é construído e mantido pelo Estado, como forma de desenvolver o país e a sua população, como ocorre com a comunicação de saúde pública ou rural, que fornece informações com identidade pública por espaços públicos; (2) quando a produção e a difusão de conhecimento sobre ciência e tecnologia envolvem preocupações sociais, políticas, econômicas e corporativas, obrigando “as instituições de pesquisa a estender a divulgação científica além do círculo de seus pares”.

No caso das organizações universitárias, todas devem oferecer algum tipo de resposta política à sociedade, porque atuam na formação cidadã, social e profissional, de estudantes. Aliás, toda comunicação e principalmente a pública apresenta aspectos sociopolíticos. Mídia e política estão interligadas uma vez que a comunicação faz parte do cotidiano da sociedade (Brandão, 2012). Por exemplo, nas instituições públicas, os responsáveis pela comunicação pública se dividem para divulgar informações de interesse público e outras que, mais especificamente, devem promover a imagem e a reputação institucional.

As funções das assessorias de comunicação em instituições públicas são definidas por leis e decretos sob o viés do interesse público. Mas, também sofrem pressões para ‘promover’ de maneira socialmente positiva a imagem institucional. Muitas vezes, a promoção positiva vai além da divulgação de ações, programas, projetos entre outras ações e eventos que impactam na vida das pessoas cidadãos, informando também as ‘conquistas’ de pessoas que gerenciam ou participam da instituição. Por exemplo, reitores, diretores ou personalidades técnicas ou docentes de universidades públicas.

Há um jogo de poder e questões diversas já estabelecido entre as pessoas que atuam na mídia jornalística ou social e os interesses políticos das personalidades nos contextos organizacionais, institucionais e empresariais. Isso possibilita que informações de interesses pessoais ou político-corporativos sejam privilegiadas. Principalmente nas instituições estatais, trata-se de um “jogo político, econômico e social, que partilha e disputa o poder com ou contra o Estado e com frequência à custa do enfraquecimento do papel do Estado” (Brandão, 2012, p. 6). Em síntese, entre boas intenções e interesses diversos são estabelecidas as relações entre as assessorias institucionais de comunicação e a mídia social ou jornalística:

Pode-se entender a área de comunicação política sob dois ângulos: (1) a utilização de instrumentos e técnicas da comunicação para a expressão pública de ideias, crenças e posicionamentos políticos, tanto dos governos quanto dos partidos; (2) as disputas perenes entre os proprietários de veículos e detentores das tecnologias de comunicações e o direito da sociedade de interferir e poder determinar conteúdos e o acesso a esses veículos e tecnologias em seu benefício. Neste sentido, diz respeito também à responsabilidade do Estado para gerir as complexas questões sobre políticas públicas de comunicação e telecomunicação entendidas, historicamente, como aquelas que tratam das questões jurídicas afeitas ao uso público da infraestrutura tecnológica das comunicações. Incluem-se neste tópico também as polêmicas discussões em torno do Direito da Comunicação que trata da formação de redes, conglomerados e da convergência tecnológica (Brandão, 2012, p. 6).

Sartor (2011) discorre sobre essa relação entre jornalista assessor de imprensa e jornalista que atua em veículo externo (chamado por ele de meios de comunicação) como atores que se relacionam por interesse mútuo: enquanto um envia ‘sugestões de pauta’ em busca da publicação de informações positivas para o seu assessorado, o outro ‘acolhe essas sugestões’ porque é dependente de assuntos noticiosos específicos fornecidos pelas fontes institucionais de maneira recorrente e validada.

Além de estarem situadas no amplo contexto de comunicação corporativa, científica e política, as universidades federais ou estaduais e que são totalmente financiadas com recursos estatais, também, estão inseridas no sistema de comunicação estatal ou governamental. A finalidade é estabelecer um fluxo eficiente de comunicação social, por parte das pessoas do governo que respondem pelo Estado e o bem-estar da sociedade. Assim, a comunicação pública governamental “trabalha com informações voltadas à cidadania” (Brandão, 2012, p. 5). Ao direcionar o seu trabalho para a prestação de contas, a comunicação é uma maneira legítima da equipe de governo “prestar contas e levar ao conhecimento da opinião pública projetos, ações, atividades e políticas que realiza e que são de interesse público”.

A comunicação governamental legítima deve informar, prestar contas, divulgar políticas e programas, motivar, educar, proteger e promover a cidadania. Para isso, costumam utilizar diversos meios com amplitude informativa como televisão, rádio, impressos e mensagens digitais via rede Internet. Com o argumento de atendimento ao interesse público as equipes de governo podem viabilizar campanhas publicitárias para incentivar a participação pública nos programas sociais de escolaridade, vacinação e outros. Brandão (2012) também ressalta que é possível e necessário dispor meios de coleta de informações populares, constituindo ouvidorias,

canais telefônicos gratuitos (0800), *call centers*, conselhos comunitários, audiências públicas e sistemas digitais de acesso público e *online* a informações sobre ações, obras, promoções e gastos governamentais em cumprimento a Lei de Acesso à Informação (Brasil, 2011).

Em síntese, observa-se que a comunicação organizacional contempla os interesses e as obrigações de instituições e empresas. Também, é possível ponderar que há, pelo menos, três tipos básicos de comunicação pública:

1. O primeiro tipo reúne estratégias, ações e informações, para informar ao público sobre elementos e aspectos identitários, distintivos e positivos, que qualificam as pessoas envolvidas e a oferta organizacional, visando construir a boa imagem e a reputação positiva da marca organizacional ou corporativa na opinião pública.
2. O segundo tipo reúne estratégias, ações e informações específicas de utilidade pública, para que o público possa conhecer e acessar os benefícios que são oferecidos pela organização. Os benefícios podem ser diversos, sendo relacionados com bens materiais, programas de ocupações, procedimentos benéficos ou acesso a informações úteis.
3. O terceiro tipo reúne estratégias, ações, informações e canais de interação, para que possa ocorrer a comunicação entre a organização e o público ou vice-versa, de maneira que a organização possa oferecer seus serviços e produtos e o público possa receber essa oferta.

Não há como separar, em blocos claramente distintos, os elementos e os aspectos específicos de cada tipo de comunicação. Isso porque, oportunamente, as mesmas informações e argumentos são recuperados e agrupados, para compor mensagens com diferentes interesses. Inclusive, há mensagens polivalentes, que são compostas para valorizar a marca, informar o público e prestar algum serviço ou ofertar produtos. De qualquer maneira, os tipos de comunicação pública das instituições estatais são definidos pelo interesse predominante na composição de mensagens para: (1) valorizar a marca, (2) oferecer condições de cidadania ou (3) indicar ações, procedimentos e informações que dão acesso ao público aos serviços prestados.

A comunicação social de faculdades, institutos ou universidades públicas e financiadas com recursos estatais inclui as diferentes demandas e ações de comunicação organizacional, científica, social, política e governamental ou estatal. As assessorias de comunicação são os setores que estabelecem as interfaces entre as

informações universitárias e a mídia social ou jornalística. Isso é realizado com: (1) a coleta de informações internas; (2) a composição das informações em notas ou notícias ou outros produtos, para serem repassados a mídia externa; (3) o repasse de mensagens ou produtos informativos internos à mídia externa. Também, (4) com a coleta, apreciação crítica e organização das informações externas sobre a universidade (*clipping*), para que as pessoas que gerenciam a instituição recebam retornos sociais (*feedbacks*) sobre as impressões decorrentes de atitudes e ações institucionais.

A comunicação pública institucional ou estatal tem por princípios o interesse público, a transparência e a formação cidadã. Mas, também é necessário realizar a gestão social da marca de instituições governamentais (*brand management*), incluindo as universidades, para a defesa de sua imagem pública, com a comunicação de valores, princípios, ações e conquistas, visando a boa reputação institucional.

Atualmente, a expressão “comunicação pública” é usada para identificar a publicação de informações pertinentes aos órgãos de governo, substituindo outras designações como: “comunicação governamental”, “comunicação política”, “publicidade governamental” ou “propaganda política”. A substituição foi realizada para evitar a conotação de propaganda governamental que, muitas vezes, foi usada para impor a ideologia de governos autoritários (Brandão, 2012).

Há, portanto, uma diferenciação entre a comunicação pública, que é destinada ao interesse social e a propaganda governamental ideológica e impositiva, principalmente em períodos de governos autoritários (Mainieri; Ribeiro, 2011). Todavia, deve também ser considerado legítimo que, guardando os justos limites, a comunicação pública também evidencie as benfeitorias estatais ou governamentais, buscando construir uma imagem positiva e boa reputação na sociedade.

A partir de 1988, na sociedade brasileira redemocratizada, na comunicação social de instituições públicas, estatais ou governamentais, buscou-se garantir o pleno exercício da cidadania, como um verdadeiro canal de comunicação pública (Duarte, M. 2012). Concordando com Mainieri e Ribeiro (2011, p. 53), considera-se que:

O intuito precípua da comunicação pública é transmitir informação de interesse público aos cidadãos, o que se constitui em passo inicial para estabelecer um diálogo e uma relação entre Estado e sociedade. Cabe pontuar que toda e qualquer informação referente a instituições, serviços e contas públicas é um direito assegurado ao cidadão. Quando a comunicação pública cumpre seu primeiro papel, que é informativo, abre espaço para que exista diálogo e participação recíproca.

Para ocorrer a indicação-síntese do intuito da comunicação pública brasileira, houve um extenso percurso histórico de normatizações legais que, inclusive, é antecedente ao período de redemocratização do estado nacional.

2.2 NORMATIZAÇÕES PARA A COMUNICAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O setor institucionalmente constituído na estrutura administrativa federal brasileira, para tratar da publicização dos atos e políticas públicas foi constituído na segunda metade da década de 1960. Em uma página digital dedicada a contar a história da Secretaria de Comunicação (Secom)⁹, é referenciado o Decreto-Lei nº 200 de 1967¹⁰, que criou o Ministério das Comunicações (Artigo 199) e estabeleceu diretrizes para os sistemas auxiliares do Governo Federal, como o Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (Sicom).

No mês de janeiro de 1968, por meio do Decreto nº 62.119¹¹, o governo militar criou a Assessoria Especial de Relações Públicas (Aerp), com a finalidade de assessorar o Presidente da República nos assuntos de comunicação social e coordenar a comunicação entre o governo e a sociedade (Matos, 1997). Considera-se que a assessoria Aerp atuou como agência de propaganda política do regime autoritário (Kunsch, 1997).

Em novembro de 1970, por meio do Decreto nº 67.611¹² foi criado o Sistema de Comunicação Social do Poder Executivo, para “formular e aplicar a Política capaz de, no campo interno, predispor, motivar e estimular a vontade coletiva para o esforço nacional de desenvolvimento e, o campo externo, contribuir para o melhor conhecimento da realidade brasileira”, sendo seu órgão central a Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República.

Foi somente em 1979, com a Lei nº 6.650¹³, que a Secretaria de Comunicação Social (Secom) foi instituída, no período em que o país se preparava para sair do Regime Militar e que a comunicação com a sociedade passa a ser vista como uma

⁹ <https://www.gov.br/secom/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/historia-da-secom>

¹⁰ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm

¹¹ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D62119.htm

¹² <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-67611-19-novembro-1970-409405-publicacaooriginal-1-pe.html>

¹³ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6650.htm#:~:text=L6650&text=LEI%20No%206.650%2C%20DE,1967%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias

peça fundamental de aproximação e transparência (Matos, 2007). Isso alterou o Artigo 32 do Decreto-Lei 200¹⁴ que, no começo do governo autoritário, definiu a Secretaria de Comunicação Social como órgão de assessoramento imediato e vinculado a Presidência da República.

A secretaria Secom foi incumbida de tratar da política de Comunicação Social, com a divulgação de atividades e realizações governamentais e outras atividades de comunicação social (Brasil, 1979). A Empresa Brasileira de Radiodifusão S. A. (Radiobrás) e a Empresa Brasileira de Notícias (EBN), substituindo a antiga Agência Nacional também são integradas à secretaria. Também, foi criada a Secretaria de Imprensa na Secretaria de Comunicação¹⁵. Naquele momento, a empresa de notícias EBN tinha por finalidade transmitir de maneira direta ou em colaboração com outros órgãos de divulgação, notícias sobre os atos da administração federal e de interesse público de natureza política, econômico-financeira, cívica, social, cultural e artística (Brasil, 1979).

As técnicas de produção de conteúdo também foram definidas, para: "I - A captação jornalística de dados e notícias em todo o país, podendo, para tanto, valer-se de processos eletrônicos ou cinematográficos; II - A elaboração dos elementos recolhidos e sua colocação em forma final de texto, som ou imagem; e III - A distribuição da matéria assim preparada aos veículos de comunicação, sempre que possível a preço de mercado". Assim, a Secom passou a ser o órgão central do Sicom, para orientar, normatizar, fazer a supervisão técnica e a fiscalização dos órgãos e entidades do sistema de comunicação.

Em março de 1990, com a fusão da empresa EBN e a Radiobrás, o conteúdo do Decreto nº 99.244¹⁶ vinculou a Empresa Brasileira de Comunicação S.A. ao Ministério da Justiça. Mas, oficialmente, a empresa EBC foi criada somente em outubro de 2007, por meio do Decreto nº 6.246¹⁷, sendo vinculada à secretaria Secom e autorizada pela Medida Provisória nº 389¹⁸, que instituiu os princípios e objetivos dos serviços de radiodifusão pública e constituiu a Empresa Brasil de Comunicação.

¹⁴ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm

¹⁵ <https://www.gov.br/secom/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/historia-da-secom>

¹⁶ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D99244.htm

¹⁷ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6246.htm

¹⁸ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Mpv/398impressao.htm

Foram diversas as funções e as responsabilidades da secretaria Secom ao longo de sua trajetória: (1) coordenação, supervisão e controle da publicidade dos órgãos e das entidades da administração pública federal, direta e indireta; (2) convocação de redes obrigatórias de rádio e televisão para pronunciamentos oficiais do presidente da República e dos ministros de Estado; (3) publicidade de utilidade pública do Governo Federal; (4) centralização da publicidade institucional da administração direta e supervisão das ações deste tipo de publicidade das entidades da administração indireta.

Atualmente, a Secretaria Especial de Comunicação Social (Secom) é um órgão específico e singular da Secretaria de Governo do Poder Executivo e a ela cabe assistir, direta e imediatamente, o Presidente da República, com diversas competências¹⁹, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Regimento Interno da Secom (Artigo 1º)

- I - formular e implementar a política de comunicação e de divulgação social e de programas informativos do Poder Executivo federal;
- II - consolidar as estratégias de comunicação no âmbito do Poder Executivo federal;
- III - coordenar e acompanhar a comunicação interministerial e as ações de informação e de difusão das políticas do Governo federal;
- IV - articular-se com instituições do Poder Executivo federal, quando da divulgação de políticas, de programas e de ações do Governo federal e em eventos, solenidades e viagens dos quais o Presidente da República e outras autoridades de interesse da Presidência da República participem;
- V - coordenar, normatizar e supervisionar a publicidade e o patrocínio dos órgãos e das entidades da administração pública federal, direta e indireta, e das sociedades sob o controle da União;
- VI - relacionar-se com os meios de comunicação e as entidades dos setores de comunicação e exercer as atividades de relacionamento público-social;
- VII - solicitar ao Ministro de Estado a convocação de redes obrigatórias de rádio e de televisão;
- VIII - coordenar e consolidar a comunicação governamental nos canais próprios de comunicação;
- IX - coordenar as ações de comunicação do País no exterior e na realização de eventos institucionais da Presidência da República com representações e autoridades nacionais e estrangeiras, em articulação com os demais intervenientes;
- X - coordenar a aplicação de pesquisa de opinião pública;
- XI - apoiar os órgãos integrantes da Presidência da República no relacionamento com a imprensa regional, nacional e internacional;
- XII - disciplinar a implantação e a gestão do padrão digital de governo, dos sítios e portais eletrônicos dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal; e
- XIII - aprovar as minutas de editais de licitação para a contratação de serviços de publicidade prestados por meio de agências de propaganda, submetidas ao Ministério pelos órgãos e pelas entidades integrantes do Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal - Sicom.

Fonte: Governo Federal - Brasil.

Como organização, a secretaria Secom é estruturada em seis setores: (1) Gabinete - GABIN; (2) Subsecretaria de Gestão e Normas - SGEN; (3) Subsecretaria de Imprensa - SUIMP; (4) Subsecretaria de Articulação - SUART; (5) Secretaria de Publicidade e Patrocínio – SEPUP, incluindo Departamento de Publicidade e Pesquisa

¹⁹ <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mcom-n-3.525-de-3-de-setembro-de-2021-343301517>

- DEPUP e Departamento de Mídia e Patrocínio - DEMIP; (6) Secretaria de Comunicação Institucional - SECOI²⁰.

Com a institucionalização da comunicação social na administração pública, as instituições público-governamentais têm a obrigação de ir além da prestação de contas e se constituir como uma instituição aberta, que interage com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo. Para Kunsch (2012), a comunicação social desenvolvida precisa ir além dos seus muros institucionais e proporcionar, a cada pessoa cidadã e à sociedade como um todo, o verdadeiro sentido da administração estatal, que é o interesse público. Para isso, é preciso “avaliar se os órgãos públicos têm dedicado à comunicação a importância que ela merece como meio de interlocução com esses atores sociais e em defesa da própria cidadania” (Kunsch, 2012, p. 15).

No texto do Decreto nº 6.555²¹, contudo, a subárea da publicidade é categorizada em quatro tipos: (1) de utilidade pública, (2) institucional, (3) mercadológica e (4) legal. Para as instituições da administração pública, a Lei nº 12.232 (Brasil, 2010), por meio de licitação, normatizou a contratação serviços de publicidade prestados por agências de propaganda para: estudo, planejamento, conceituação, concepção, criação, execução interna, intermediação e supervisão da execução externa e distribuição de publicidade aos veículos e demais meios de divulgação, visando promover a venda de bens ou serviços de qualquer natureza, difundir ideias ou informar o público em geral. Mais tarde, na Lei nº 14.356 (Brasil, 2022), os preceitos da norma anterior foram ampliados para permitir também a contratação de serviços de comunicação digital e institucional. De acordo com o interesse estratégico das instituições, isso permite a terceirização dos trabalhos de assessoria de comunicação. Isso porque a normatização legal permite a contratação de serviços de comunicação institucional, envolvendo relações com a imprensa e relações públicas. Isso inclui planejamento, criação, programação e manutenção de páginas eletrônicas, monitoramento e gestão de redes sociais e otimização de páginas e canais digitais, com mecanismos de buscas, produção de mensagens, infográficos, painéis interativos e conteúdo institucional.

²⁰ <https://www.gov.br/secom/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura>

²¹ https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6555.htm

Na norma legal as relações com a imprensa reúnem estratégias organizacionais para promover e reforçar a comunicação dos órgãos e das entidades contratantes com seus públicos de interesse, por meio da interação com profissionais da imprensa. Por sua vez, as relações públicas são caracterizadas pelo esforço de comunicação planejado, coeso e contínuo que tem por objetivo estabelecer a adequada percepção da atuação e dos objetivos institucionais. Isso ocorre a partir do estímulo à compreensão mútua e da manutenção de padrões de relacionamento e fluxos de informação entre os órgãos e as entidades contratantes e seus públicos de interesse, no Brasil e no exterior.

A mesma normatização, entretanto, não ressalta que a comunicação pública visa atender ao interesse público e tornar a administração pública o mais transparente possível. Além disso, foi incluída a comunicação mercadológica nas organizações públicas, cuja finalidade de base comercial é convencer o público sobre produtos e serviços.

2.3 ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

O Artigo 207 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2016) traz que as universidades dispõem de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, seguindo o princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Assim, ocorre a vinculação hierárquica das universidades públicas federais junto ao Poder Executivo brasileiro.

Uma vez definidas como autônomas, as universidades federais têm os direitos fundamentais protegidos e “também recebem o regime de direito administrativo e, por esse motivo, compõem a chamada Administração Pública indireta, atraindo as regras do regime de direito administrativo, como aquelas constantes nos artigos 37 e seguintes da Constituição Federal de 1988” (Cyrillo; Silveira, 2020).

As universidades federais brasileiras são vinculadas ao Ministério da Educação como autarquias estatais, sendo enquadradas como Pessoa Jurídica de Direito Público-Federal. Essa relação também se estende aos setores internos de Comunicação Social que, de acordo com o Decreto nº 6.555 de 2008²², compõem o Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (Sicom). As

²² http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6555.htm

assessorias de comunicação das universidades públicas federais integram o Sicom, que “é integrado pela Secom PR, como órgão central, e pelas unidades administrativas dos órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Federal que tenham a atribuição de gerir ações de comunicação”. Por isso, as assessorias universitárias de comunicação seguem os “princípios constitucionais da Administração Pública de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade” (Brasil, 2016, p. 43).

Na prática, por serem setores de autarquias, a constituição das assessorias de comunicação varia devido à autonomia administrativa das universidades federais. Assim, as assessorias de comunicação podem ser designadas como diretorias, agências, secretarias, coordenadorias ou outras denominações setoriais. Internamente, também apresentam estruturas particularizadas e, de maneira formal ou informal, sua vinculação administrativo-hierárquica também pode variar nas universidades federais. Porém, no âmbito nacional, as assessorias de comunicação universitárias integram o sistema Sicom e são atreladas à secretaria Secom PR.

Em resumo, as assessorias de comunicação das universidades federais brasileiras integram o sistema Sicom e suas ações são orientadas pelos objetivos e diretrizes previstos no Decreto nº 6.555 de 2008. Também, seguem políticas, orientações e normas adotadas pela secretaria Secom e por planos anuais elaborados pelos integrantes do Sicom. Por serem setores de autarquias indiretas do Poder Executivo, as assessorias dispõem de autonomia para integrar o organograma universitário e para realizar a comunicação social de maneira própria.

Das definições trazidas pelo Decreto nº 6.555 (2008), as ações de comunicação social do Poder Executivo Federal têm como objetivos dar amplo conhecimento à sociedade das políticas e programas do Poder Executivo Federal; divulgar os direitos do cidadão e serviços colocados à sua disposição; estimular a participação da sociedade no debate e na formulação de políticas públicas; disseminar informações sobre assuntos de interesse público dos diferentes segmentos sociais; e promover o Brasil no exterior.

Quanto ao desenvolvimento e à execução de ações de comunicação, os setores devem observar diretrizes básicas, conforme as características de cada ação (Quadro 6).

Quadro 6 - Diretrizes básicas de atuação das assessorias de comunicação

- I. Afiramar valores e princípios da Constituição;
- II. Atender ao caráter educativo, informativo e de orientação social;
- III. Preservar a identidade nacional;
- IV. Valorizar a diversidade étnica e cultural e respeitar a igualdade e as questões raciais, geracionais, de gênero e de orientação sexual;
- V. Reforçar as atitudes que promovam o desenvolvimento humano e o respeito ao meio ambiente;
- VI. Valorizar os elementos simbólicos da cultura nacional e regional;
- VII. Vedar o uso de nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos;
- VIII. Adequar mensagens, linguagens e canais aos diferentes segmentos de público;
- IX. Uniformizar o uso de marcas, conceitos e identidade visual utilizados na comunicação de governo;
- X. Valorizar as estratégias de comunicação regionalizada;
- XI. Observar a eficiência e a racionalidade na aplicação dos recursos públicos;
- XII. Difundir as boas práticas na área de comunicação.

Fonte: Governo Federal - Brasil.

É normatizado que os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 2016) devem ser seguidos pela comunicação das instituições do Poder Executivo Federal. Inclusive, no Decreto nº 6.555 de 2008, é particularmente enaltecido o princípio da impessoalidade, propondo a “vedação do uso de nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos” em ações de comunicação social na Administração Pública. Também, é proposto que as ações de comunicação social envolvem as seguintes áreas: Comunicação Digital; Comunicação Pública; Promoção; Patrocínio; Publicidade (de utilidade pública; institucional; mercadológica; e legal); Relações com a Imprensa; Relações Públicas.

No que diz respeito às atribuições administrativas, essas devem atender às normas pertinentes a ações, atos e processos de que trata o Decreto 6.555 ou dele decorrentes (Quadro 7).

Quadro 7 - Normatização de ações, atos e processos de comunicação

- I. Submeter à secretaria Secom as ações de publicidade e patrocínio;
- II. Elaborar planos anuais de comunicação na forma estabelecida pela secretaria Secom;
- III. Implantar e submeter à secretaria critérios e instrumentos destinados a orientar o exame, a seleção, a aprovação e a execução dos projetos de patrocínio;
- IV. Submeter previamente à aprovação da secretaria Secom as minutas de edital de licitação destinado à contratação de serviços de publicidade prestados por intermédio de agência de propaganda;
- V. Observar a eficiência e a racionalidade na aplicação dos recursos públicos destinados às ações de comunicação;
- VI. Desenvolver as ações de comunicação pública e de relações com a imprensa em articulação com a Secretaria de Comunicação Social;
- VII. Zelar pelo relacionamento profissional com a imprensa e viabilizar os meios necessários para o atendimento da demanda de informações jornalísticas dos veículos de comunicação.

Fonte: Governo Federal - Brasil.

Para desenvolver o princípio da publicidade institucional, que é diferente da comercial, e atender ao previsto pela legislação que instituí e regulamenta a secretaria Secom PR, as universidades públicas federais contam com áreas responsáveis por sua comunicação social. Apesar de poderem ser designadas de diferentes modos, como coordenadoria, agência, secretaria ou mesmo pró-reitoria, as atividades desenvolvidas são para assessorar a comunicação universitária interna e externamente.

As atividades da assessoria de comunicação universitária são destinadas ao planejamento estratégico de ações, produções e comunicações institucionais e sociais. Nas universidades públicas federais, a pessoa gestora da assessoria de comunicação é indicada pela reitoria, para planejar e supervisionar as atividades desenvolvidas por uma equipe multifuncional. As pessoas integrantes são jornalistas e outros profissionais de mídia, como publicitários, fotógrafos, designers, revisores e relações públicas, entre outros. As equipes de trabalho cumprem as atividades previstas para repórteres, jornalistas, fotógrafos, designers e outras, mesmo que não disponham de profissionais especialistas. Também, costumam suprir demandas específicas com o trabalho constante ou eventual de estagiários. Isso porque, comumente, as universidades desenvolvem diferentes cursos nas áreas de Mídia.

Há universidades com diferentes características de atuação, algumas diversificam suas atividades de acordo com as potencialidades regionais, outras se destacam na produção científica ou tecnológica, havendo as que investiram mais nas ciências humanas e sociais ou nas áreas de arte. Decorre disso a diversidade dos perfis das assessorias de comunicação universitárias que, geralmente, são adequados às características de cada universidade. Também, ocorrem adaptações sazonais nas atividades das assessorias, de acordo com o plano gerencial de cada equipe que, temporariamente, assume a gestão universitária.

São múltiplos os meios de comunicação, sejam impressos, eletroeletrônicos ou eletrônico-digitais. Isso requer das pessoas que atuam nas assessorias de comunicação a produção de notas, *releases*, notícias, reportagens, roteiros e outros produtos de comunicação. Isso porque são preparadas publicações para jornais, revistas e folhetos impressos ou digitais e, também, para a veiculação em canais *online* de audiovisuais ou na programação de rádios ou canais de televisão. Cada meio de comunicação requer formatos específicos de informação para que as mensagens sejam atraentes e efetivas.

Muitas vezes, o mesmo conteúdo deve ser adaptado em diferentes formatos, para ser veiculado em vários meios e ao mesmo tempo. Isso caracteriza as campanhas de informação, com a veiculação em vários meios de um conjunto de mensagens similares em diferentes formatos. As campanhas também podem propor a comunicação de uma mensagem recorrente em um ou mais meios de comunicação. De qualquer modo, seja para a realização de campanhas ou para o planejamento das atividades continuadas de comunicação é necessária a proposição de planos de mídia.

Para se realizar os planos de mídia, são necessários o levantamento e o cronograma de utilização dos meios de comunicação que, de modo constante ou eventual, podem ser usados para veicular as mensagens produzidas. Isso também requer conhecimentos sobre os formatos adequados de composição das mensagens compatíveis com os diversos meios de comunicação. Nos processos empresariais e comerciais, o planejamento das campanhas publicitárias é realizado considerando-se o conjunto específico de meios de comunicação que, de maneira eficiente, pode ser utilizado para divulgar ideias, comportamentos, produtos e serviços ao mercado consumidor. Por usar, de modo integrado, diversos meios de comunicação, para

divulgar uma mesma mensagem ao mercado, as campanhas publicitárias são consideradas como “comunicação integrada de marketing”.

No contexto institucional-universitário, o interesse recai sobre comunicação social e não necessariamente sobre a comunicação comercial com o mercado. Mas, a comunicação organizacional integrada também é considerada no contexto institucional. Para Kunsch (2003), um composto de comunicação integrada nas relações públicas compreende três grandes áreas: (1) Comunicação Interna, (2) Comunicação Institucional e (3) Comunicação Mercadológica, considerando-se todos os tipos de organizações, sejam públicas, privadas ou do terceiro setor.

Uma peculiaridade na composição das assessorias de comunicação de universidades federais públicas no Brasil é que, comumente, não há esforços ou necessidade de contratação, via concurso público, de profissionais de marketing e publicidade. Isso porque é considerado que as universidades federais não desenvolvem comunicação mercadológica em canais ou veículos que devem ser pagos. Portanto, não são consideradas realizações de propagandas, promoção de vendas, merchandising e outras campanhas ou promoções comerciais.

Difícilmente, as pessoas gestoras de universidades federais, públicas e brasileiras, investem recursos em publicidade paga. Isso porque, o processo para viabilizar tal investimento exige um esforço de planejamento exaustivo, para seguir os trâmites das leis nº 8.666 e nº 12.232. Além disso, é necessária a previsão de recursos para essa comunicação, como propõe as leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Orçamentária Anual (LOA). Assim, considerando-se o modelo de Kusch (2003), as atividades das assessorias de comunicação universitárias são comumente voltadas para as comunicações interna e institucional.

Em outra publicação, Kusch (2012, p. 20), propõe que as atividades de comunicação na administração pública em geral devem abranger também o mercado, além das instituições de Estado e a sociedade civil organizada. Indica ainda que, para a eficácia da comunicação pública, é necessário o trabalho integrado de relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda, comunicação organizacional e digital, editoração multimídia e audiovisual, entre outras, “contando para tanto com estruturas adequadas e profissionais competentes nas várias especialidades da comunicação social”.

Tecnicamente, o conjunto selecionado de receptores, formatos, meios e canais de comunicação é designado como ‘mix’ de comunicação integrada.

1. Para os receptores da própria instituição, reúne-se o “mix” ou conjunto de mensagens e recursos da **comunicação interna**, visando compatibilizar os interesses corporativos e promover a interação do público interno;
2. Para os receptores externos à instituição, reúne-se o “mix” ou conjunto de mensagens e recursos da **comunicação institucional**, que é voltada ao posicionamento da instituição perante os públicos externos, constituintes da sociedade e da opinião pública. Assim, a comunicação é diretamente referente à imagem pública da instituição, valorizando os aspectos corporativos que explicitam o lado público das organizações;
3. Para os receptores externos à instituição relacionados com interesses de aquisição ou venda e nas atividades de produção, comércio ou serviços, reúne-se o “mix” ou conjunto de mensagens e recursos da **comunicação mercadológica**, visando convencer aos públicos de interesse e ao público em geral da boa qualificação dos produtos e serviços institucionais. Mas, sob a premissa de que as manifestações simbólico-publicitárias precisam representar o compromisso social da instituição.

Para Kunsch (2012, p. 22), “as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos e da sociedade”. Isso porque a sociedade é composta por diferentes públicos, os quais são tipificados de acordo com suas relações internas, institucionais ou mercadológicas, com a instituição emissora.

Com base nos aspectos profissionais das relações públicas, Weber (2011) sustenta que, a comunicação na administração pública deve ser planejada para promover o relacionamento das pessoas cidadãos com agentes públicos. Para isso, a política de comunicação executada pelas assessorias de comunicação das instituições públicas deve prever e orientar a produção de mensagens, a seleção de recursos e canais para realizarem o diálogo mútuo e participativo com as pessoas cidadãos e com a sociedade em geral tendo como parâmetro a opinião pública.

Em concordância com Weber (2011) e Kunsch (2012), considera-se que “ouvir” e conhecer previamente o público de interesse é condição necessária ao planejamento do “mix” de comunicação integrada, com a produção e a seleção de mensagens, veículos e canais eficazes. Para Kunsch (2012, p. 25-26), a comunicação efetiva requer:

1. Ouvir a sociedade e ser sensível às demandas sociais e políticas;
2. Comunicar a verdade, sendo transparente, porque os receptores precisam ser respeitados e os fatos publicados ou divulgados podem e devem ser objetos de verificação, análise e comentários;
3. Atuar com rapidez, para atender às demandas sociais com a maior presteza possível;
4. Cultivar a sinceridade, para elucidar os fatos que merecem esclarecimento dos diversos segmentos (cidadãos, entidades, sociedade civil, opinião pública, imprensa e outros);
5. Investir na cordialidade, como uma marca que deve guiar as relações entre as fontes governamentais e a mídia;
6. Conquistar credibilidade, porque a confiança na fonte da informação é imprescindível.

É também necessário ressaltar aspectos que diferenciam as subáreas de publicidade e propaganda, na comunicação de organizações ou instituições públicas, com relação ao que é produzido e proposto na publicidade empresarial ou comercial. Para Kunsch (2012) é o caráter de utilidade pública que justifica as ações ou campanhas estatais de publicidade. Inclusive, isso descarta e descaracteriza a propaganda governamental, as quais visam enaltecer as ações políticas de eventuais governos. Acredita-se que “a publicidade governamental (de comunicação pública) deva ter como princípio fundamental o caráter de interesse e de utilidade pública, e não a ênfase nas glórias e conquistas dos fazeres de um governo” Kunsch (2012, p. 26). Mas, campanhas publicitárias educativas ou sanitárias, por exemplo em favor da vacinação, são claramente de interesse e utilidade pública. Assim, até “se justifica a veiculação paga. A propaganda deve procurar informar e esclarecer o cidadão sobre seus direitos e deveres, bem como prestar serviços à população” (Kunsch, 2012, p. 26).

Nas agências, secretarias, diretorias ou pró-reitorias que tratam da comunicação institucional nas universidades públicas, federais e brasileiras que, às vezes, também são designadas como assessorias de comunicação, há um subsetor específico designado como “assessoria de imprensa”. De maneira mais ampla, a assessoria de comunicação está encarregada do planejamento estratégico do setor de comunicação da instituição. Por sua vez, a assessoria de imprensa é a área dentro

da estrutura de comunicação que se ocupa em apurar, redigir, editar e divulgar notícias.

Nas universidades públicas federais, as atividades de assessoria de imprensa são normalmente realizadas por jornalistas concursados. Comumente, a jornada de trabalho de jornalistas é de cinco horas diárias, para cumprir as atividades de assessoria, como atendimento à imprensa, envio de sugestões de pauta, atendimento a pedido de fonte, cobertura de atividades de ensino, pesquisa, extensão ou gestão e eventos que acontecem na instituição, redação de notas ou notícias, divulgação de informações jornalísticas no *website* institucional ou nas redes sociais da universidade. Oficialmente, o trabalho de assessoria de imprensa em instituições estatais, incluindo as universidades, segue as funções e atividades da Subsecretaria de Imprensa da secretaria Secom, que é regulamentada no Regimento Interno aprovado pela Portaria MCOM nº 3.525 de 3 de setembro de 2021²³.

Além das funções e atividades específicas da Subsecretaria de Imprensa, também são descritas as atribuições da Coordenação-Geral de Atendimento e Estratégia, da Coordenação-Geral de Relacionamento e da Coordenação-Geral de Suporte. No conjunto de todas as atribuições a serem realizadas junto à presidência da república e ao governo federal, configura-se também a estrutura orgânica e funcional das assessorias de comunicação (ANEXO A).

Diferentemente de algumas outras instituições públicas da administração federal, as universidades públicas federais costumam dispor de laboratórios e setores para desenvolver processos e produtos de informação e mídia. Há laboratórios de fotografia, produção gráfico-digital ou audiovisual, entre outros. Também, há universidades que dispõem de seus próprios canais de rádio ou televisão. Em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, as pessoas integrantes de cursos, laboratórios e grupos técnicos ou de pesquisa desenvolvem diversos eventos e produtos de comunicação, os quais informam sobre o que é desenvolvido nas universidades.

As pessoas integrantes de assessorias de comunicação e imprensa nas universidades públicas federais, portanto, podem e devem interagir com outras pessoas, instâncias, processos e produtos de diversos setores e iniciativas da universidade. Diante disso, considera-se que nas universidades públicas federais, as

²³ <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-mcom-n-3.525-de-3-de-setembro-de-2021-343301517>

atividades das assessorias de comunicação e imprensa, principalmente, organizam informações e produtos de comunicação interna ou institucional, para divulgar aos públicos internos e externos sobre a produção e as oportunidades oferecidas pelas universidades à comunidade interna e à sociedade em geral.

Para realizar suas atividades e atingir os propósitos institucionais, as pessoas integrantes das assessorias de comunicação e imprensa podem e devem interagir com as diversas instâncias internas e externas de produção de informações e comunicação, sejam institucionais, jornalísticas ou noticiosas. Além disso, as universidades públicas federais, comumente, oferecem diversas oportunidades à população em geral, resultando em muitas notícias de utilidade pública. Isso porque, todos os anos há um número significativo de pessoas interessadas em participar dos cursos de graduação, pós-graduação e de outros cursos ou projetos e atividades de extensão universitária. As universidades costumam dispor de hospital escola, laboratórios, empresas e escola modelo que atendem a comunidade interna e a população em geral. Assim, nas atividades de estágio, ensino, pesquisa e extensão são inclusas diversas pessoas da sociedade, que necessitam ou estão interessadas em atendimentos, para a prevenção e a saúde física e mental ou aprendizagem de línguas, linguagens e técnicas, entre diversas outras possibilidades.

Diante do exposto, considera-se que nas universidades públicas federais, as assessorias de comunicação e imprensa atuam como núcleos centrais de coleta, organização e distribuição ou difusão de informações. A assessoria de comunicação é o centro de coleta e redistribuição da ampla rede universitária de produção de fatos, eventos, informações e produtos de comunicação. Com o trabalho das pessoas integrantes da assessoria de imprensa, coletando informações, produzindo notas, notícias, boletins e outros produtos de comunicação, a assessoria de comunicação também é o núcleo de difusão de notícias universitárias para a mídia cultural, científica, social e jornalística, visando informar a sociedade em geral.

2.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL

Ao tratar de comunicação organizacional é necessário mencionar as ideias pioneiras já propostas por Margarida Maria Krohling Kunsch, que é pesquisadora brasileira e professora da área de Relações Públicas. Desde 1980, ela desenvolve seus estudos e, de acordo com dados coletados *online* na plataforma digital *Google*

Scholar (2023), Kunsch já foi citada milhares de vezes (7.521). Seu conceito de comunicação organizacional integrada foi citado em 2.781 trabalhos acadêmicos e propõe o “planejamento de relações públicas na comunicação integrada”.

Kunsch (2003) trata a comunicação integrada como um fenômeno complexo que ocorre dentro das instituições e que precisa ter processos fluídos e articulados. Isso deve ocorrer não somente entre a tríade do seu modelo, a saber: (1) comunicação institucional, (2) mercadológica e (3) interna e administrativa. Mas, também deve acontecer entre (I) a gestão da assessoria de comunicação e (II) a gestão administrativa. Ao constituir o sistema de comunicação integrada, o setor de comunicação organizacional e social assume seu papel estratégico, além de cumprir suas funções táticas e operacionais. Duas áreas são vistas como fundamentais no modelo: (1) Relações Públicas e (2) Marketing. A área de Relações Públicas trata da comunicação organizacional interna e administrativa. Por sua vez, a área de Marketing trata da comunicação mercadológica (Kunsch, 2009).

Considerando-se o caráter institucional da comunicação de universidades públicas, ressalta-se que o papel das relações públicas se sobrepõe à comunicação de mercado, porque essas instituições visam prestar serviços à sociedade e sua atuação mercadológica é relativamente pequena.

Na Europa, Ana Almansa Martínez também propõe um tipo de estrutura para a Assessoria de Comunicação de organizações. O seu modelo envolve igualmente as áreas de comunicação interna e externa. Mas, tudo começa com a localização estratégica da liderança da assessoria de comunicação no contexto da gestão organizacional. Isso é administrativamente definido e evidenciado no organograma da organização, considerando-se ainda a escolha dos perfis profissionais básicos para cumprir as funções na assessoria de comunicação. Na obra “Assessorias de Comunicação”, de maneira didática, Almansa (2010) detalha como estruturar um *Gabinete de Comunicación*, tendo como base a realidade da Espanha.

Kunsch (2009) e Almansa (2010) são estudiosas que apresentam em comum a relevância central que deve ser dada à área de Relações Públicas no sistema da gestão organizacional. Isso porque se trata de um setor estratégico na articulação interativa e integrada da organização com seus *stakeholders* internos e externos. Entretanto, é importante assinalar que Almansa (2010) estuda a partir da realidade espanhola e Kunsch (2003; 2009) trata da comunicação organizacional na sociedade brasileira. A principal diferença é que os *Gabinetes de Comunicación* espanhóis são

principalmente ocupados por profissionais de Relações Públicas, cabendo aos jornalistas os trabalhos na mídia externa. Mas, no contexto organizacional brasileiro boa parte do trabalho das assessorias de comunicação é desenvolvido por pessoas jornalistas. Isso é especialmente destacado nas organizações públicas ou instituições estatais.

Para Bueno (2014), as estruturas profissionais em assessorias de comunicação são ocupadas, majoritariamente ou exclusivamente, por jornalistas selecionados por concurso público. Assim, levam para a esfera pública o exercício da atividade jornalística, porque sua principal atividade está alicerçada no relacionamento com a imprensa e a produção de veículos informativos.

Félix (2020) elucida essa dicotomia entre os países quando explica que no Brasil a figura do assessor de imprensa, geralmente formado em jornalismo, é o que atua como o interlocutor entre a organização e os jornalistas de redação, cabendo a esse profissional, também, cuidar da imagem dos assessorados e da empresa, o que inclui o trabalho de gestão de crise e *media training*. Em outros países, como em Portugal, esse papel é exercido pelos *Medias*, profissionais de Comunicação Estratégica ou de relações públicas, pois é proibido ao jornalista trabalhar como assessor de imprensa (Código Deontológico do Jornalista de 1993²⁴).

Duarte (2001, p. 13-14) escreve que a atuação do jornalista para fazer a divulgação de instituições públicas no Brasil não é recente, já na primeira metade do século 20 a presença desse profissional era comum nos órgãos públicos. “Geralmente chamados de setores de relações públicas, distribuindo textos para a imprensa [...]. Ao mesmo tempo, era comum atuarem em veículos de comunicação e acumular um ou mais empregos públicos”.

É a partir do processo de redemocratização e abertura política, do desenvolvimento tecnológico, da Constituição Federativa do Brasil de 1988 que surge a necessidade de a organização ser transparente e promover o acesso à informação, sendo que a partir da década de 1990 o modelo de comunicação começa a ser pensando de forma mais integrada (Nascimento; Soares, 2020; Liedtke; Curtinovi; 2016). Quando se fala da comunicação realizada nas instituições públicas de ensino, como é o caso das universidades públicas federais, soma-se a sua função o exercício

²⁴ <https://www.bocc.ubi.pt/pag/Codigo-Deontologico.pdf>

do papel formativo, voltado à comunidade interna e aos cidadãos como um todo (Holanda; Brandão, 2019).

Assim, a atuação profissional do jornalista é peculiar no Brasil, e a sua função vem sofrendo transformações positivas ao longo dos últimos anos, em especial na esfera pública. Para complementar sobre o papel do jornalista em assessoria de imprensa pública, é importante colocar que a sua função vai além do envio de release e sugestão de pauta que podem culminar em mídia espontânea, ele atua de duas formas: como jornalista-fonte, sendo o mediador entre os veículos de comunicação e as fontes internas de informação; e como produtor de conteúdo informativo sobre a marca que representa, que é publicado nos canais oficiais da instituição (Sant'anna, 2006; Sartor, 2008).

Mick (2021) aponta que o Governo Federal é quem mais emprega jornalistas no Brasil, estimados em 14.800 atuando em 2012. Na esfera das universidades públicas federais, uma pesquisa realizada em 2017 e publicada pelo Colégio de Gestores de Comunicação das Universidades Federais enumera que 379 jornalistas, 64 relações públicas e 22 publicitários compõem os setores de comunicação de 63 universidades federais participantes da pesquisa, sendo que 41,38% dos cargos de gestão preenchidos por profissionais de nível técnico (e não por professor) é ocupado por jornalistas (Cogecom, 2017).

Percebe-se uma situação ímpar na constituição da estrutura e do tipo de comunicação que os espaços públicos, em especial nas universidades públicas federais, fazem. Há que se levar em conta dois pontos para sugerir um modelo de assessoria de comunicação para o serviço público: (1) delimitar o tipo de comunicação a ser seguido, seja ele comunicação organizacional integrada (Kunsch, 2003; Almansa, 2010; Holanda; Brandão, 2019), comunicação empresarial (Bueno, 2009, etc.), jornalismo organizacional/empresarial (Torquato, 1986); (2) e respeitar a vocação profissional brasileira nessas estruturas, que é priorizar a atividade jornalística e de assessoria de imprensa nas assessorias de comunicação do serviço público.

Assim, evidencia-se uma preocupação implícita nesses setores em cumprir os princípios de comunicação pública, preconizando a transparência, a publicização das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão das universidades públicas federais, como forma de colaborar com a melhora de vida dos cidadãos brasileiros.

Entretanto, há que se aperfeiçoar esse mecanismo como forma de tornar a assessoria de comunicação realmente estratégica e integrada.

2.4.1 Comunicação Integrada e Estratégica

As autoras Almansa (2010) e Kunsch (2003) são as que trazem com mais detalhes uma proposta de comunicação organizacional integrada estratégica e relevante na organização, cujas sugestões podem ser adaptadas às realidades das instituições públicas e privadas. Entretanto, é fundamental reunir outras percepções para pensar a composição de assessoria de comunicação direcionada ao serviço público federal universitário.

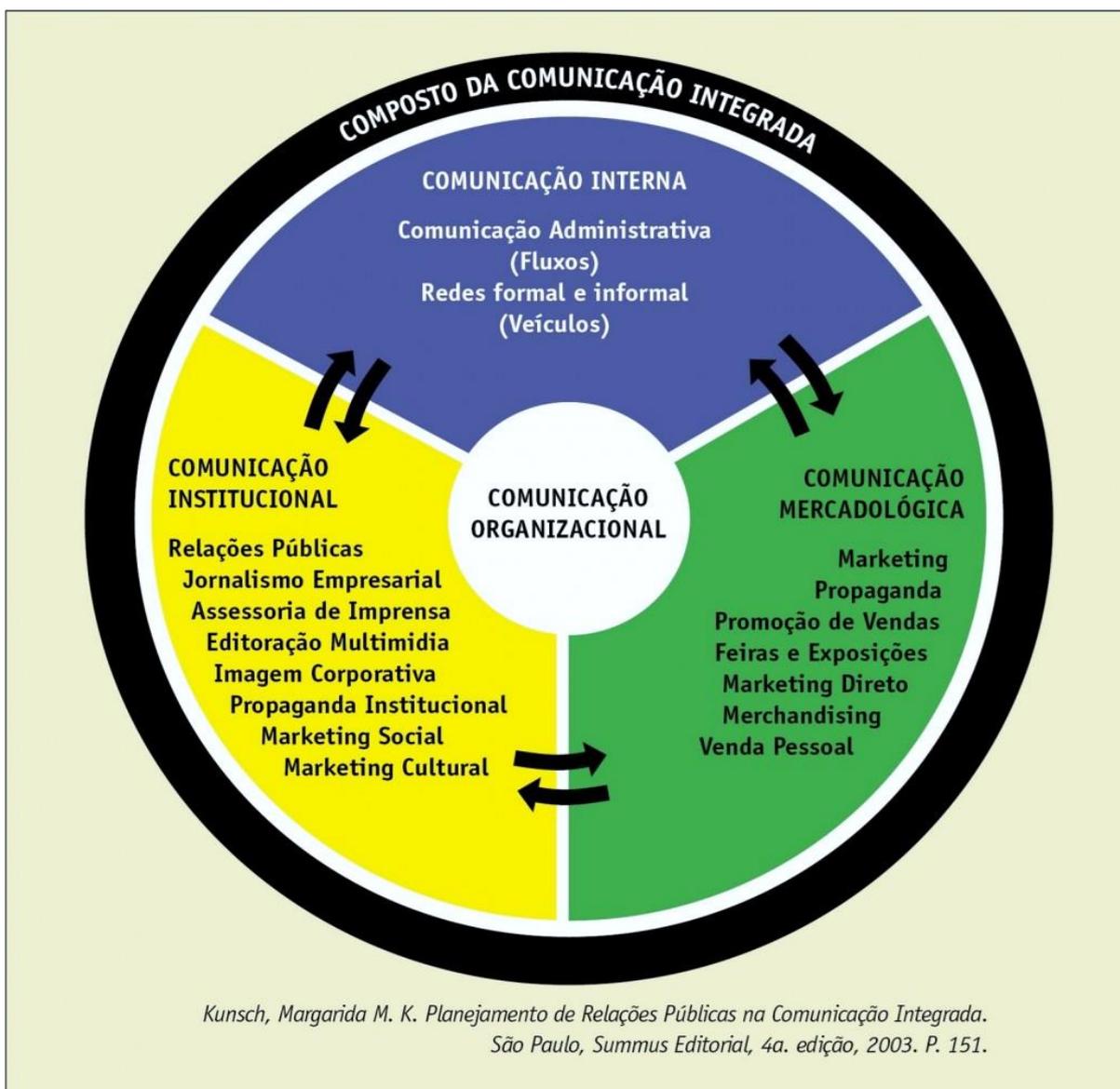
Neste estudo, parte-se do pressuposto de que a comunicação pública é inerente ao ofício das assessorias de comunicação em universidades públicas federais. A partir disso, deve-se considerar também a comunicação praticada em outras organizações, para a configuração do Mapa de Conhecimento proposto.

O modelo de Kunsch (2003) é denominado composto ou mix de comunicação organizacional integrada e a autora delimita que as terminologias “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são usadas pelas instituições no Brasil, para designarem todo o trabalho de comunicação realizado pelas organizações em geral. Assim, a comunicação organizacional na proposta da autora compreende os subtipos comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa, que por ter amplitude pode de ser aplicada em qualquer tipo de organização, incluindo as instituições públicas (Kunsch, 2003).

Em síntese, o composto de comunicação organizacional integrada envolve várias áreas em uma atuação sinérgica, ou seja, como uma unidade que realiza suas funções de maneira harmoniosa com o propósito de convergir todas as atividades “com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização possibilitando ações estratégicas e táticas de comunicação pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia” (Kunsch, 2003, p. 150).

Para cada área, são propostos produtos e serviços a serem desenvolvidos que, para Kunsch (2003), é uma maneira de comunicar que permite à instituição se relacionar com o seu público de interesse e com a sociedade em geral (Figura 5).

Figura 5 - Composto de Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsch (2003, p. 151).

A comunicação interna configura uma área estratégica, com objetivos definidos, para promover toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores. Para isso, Kunsch (2003) propõe o uso de ferramentas para a comunicação institucional e mercadológica (*endomarketing*). Considera-se que há maior eficiência e eficácia, quando a comunicação interna organizacional é tratada de maneira estratégica e integrada, com políticas, estratégias e programas de ação.

Kunsch (2003) defende uma comunicação interna para além da visão voltada aos 'clientes internos', mas sim vendo o público interno como indivíduos, cidadãos, que atuam em um ambiente organizacional formado por pessoas que buscam a

interação, ou seja, a comunicação interna deve estar voltada para a construção de relacionamento com o público interno. “De nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação de os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos da organização” (Kunsch, 2003, p. 157). A autora propõe uma comunicação interna participativa em que os colaboradores tenham voz ativa para se comunicarem e se manifestarem livremente, na construção de um ambiente de trabalho agradável e de interação entre os diversos setores.

A comunicação administrativa é aquela em ocorre dentro dos fluxos e funções administrativas da organização, ou seja, se relaciona com redes formal e informal de comunicação e fluxos e veículos, porém não pode ser confundida com a comunicação interna nem ser sua substituta.

A comunicação mercadológica (ou de marketing) tem como propósito a divulgação publicitária dos produtos e serviços da organização, estando relacionada com o marketing de negócios. Esse tipo de comunicação de publicidade e propaganda, ou de marketing, realiza as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo definidos por esse setor. Torquato (1986) menciona que a comunicação mercadológica visa promover a troca de produtos/serviços entre o consumidor e o ofertante, sendo que, para isso, também podem-se usar, de maneira indireta, atividades de comunicação institucional.

A comunicação institucional é a área responsável pela construção e formatação de identidade e imagem organizacional forte e positiva. Kunsch (2003) delimita que a gestão estratégica deste tipo de comunicação deveria estar a cargo da área de relações públicas, uma vez que a comunicação institucional por meio da RP “ênfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional [...]” e está “intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social da sociedade em que está inserida (Kunsch, 2003, p. 164-165). Torquato (1986) afirma que comunicação institucional visa adquirir simpatia, credibilidade e confiança promovendo a influência político-social e, para isso, utiliza algumas estratégias: relações públicas nos âmbitos empresarial e governamental, de imprensa, publicidade e *lobby*.

A comunicação integrada é apresentada como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada pela organização, sendo também uma área estratégica que deve ser coerentemente desenvolvida. Assim, no seu modelo de comunicação organizacional integrada, Kunsch (2003, p. 167) propõe que a áreas de comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa devem atuar em conjunto para uma só instituição que busca aceitação e adesão dos seus públicos e isso vai além da divulgação dos seus produtos e serviços, sendo que é “a comunicação institucional que deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos”.

Por sua vez, focando no ambiente espanhol, Almansa (2010) propõe um modelo de assessoria de comunicação baseado na figura do relações públicas, para o gerenciamento da área de comunicação nas organizações. Também, enfatiza que são escassas as pesquisas ou publicações científicas globais que sintetizam a teoria e a prática das assessorias de comunicação na sociedade atual.

Para Almansa (2010), a assessoria de comunicação é uma área estratégica e organizada, que é subordinada a alta gestão e tem o papel de interligar e coordenar todas as ações de comunicação, internas ou externas. A finalidade é construir, manter e melhorar a imagem institucional diante dos seus públicos de interesse. Isso parte do pressuposto de que uma assessoria de comunicação precisa ir além de prestar informações. Assim, deve produzir notícias para seus públicos de interesse e cuidar da comunicação interna, desenvolvendo também ampla política comunicacional, com o planejamento estratégico da comunicação. Isso implica em relações eficientes com instâncias da imprensa e da publicidade, para a boa comunicação corporativa.

No contexto da política de comunicação, deve ocorrer ainda o detalhamento dos planos de comunicação, visando orientar e aperfeiçoar o trabalho cotidiano. Inclusive, devem ser consideradas estratégias e ações de avaliação, as quais indiquem acertos, falhas e oportunidades de melhoria, para o aprimoramento da atuação comunicacional.

No modelo de assessoria de comunicação proposto por Almansa (2010), são indicadas três as suas funções primordiais: (1) a do diretor da comunicação; (2) da comunicação interna; e (3) da comunicação externa:

1. A direção da comunicação é fundamentada na construção de uma marca unificada da organização. Por isso:

- A direção atua como zeladora da marca e responsável pela interlocução da organização com seus públicos de interesse (porta-voz);
 - Deve articular políticas, estratégias e ações de comunicação com outros setores organizacionais, cumprindo a função de interligação;
 - Deve observar e prospectar o contexto, para reconhecer a imagem da marca organizacional junto aos públicos internos e externos, sendo isso é necessário à adequação das atividades para a realização dos objetivos comunicacionais da organização;
 - Além de formação na área de Comunicação, a pessoa que ocupa a direção da assessoria deve ter conhecimentos e habilidades para a organizar o trabalho e a gestão de pessoas e processos de comunicação interna e externa.
 - No organograma administrativo, a direção da comunicação deve estar diretamente relacionada à gestão central da organização.
 - Para a composição interna ou setorial, deve compor e manter uma equipe diversificada de profissionais da comunicação, incluindo pessoas jornalistas, relações públicas, publicitárias, fotógrafas e técnicas em audiovisual, entre outras.
2. A comunicação interna eficiente garante que os colaboradores da organização tomem conhecimento da cultura e da produção organizacional, do seu papel laboral. Isso permite:
- O controle, a redução ou a eliminação de ruídos de comunicação, evitando rumores, conflitos ou rupturas na coesão interna e na interação entre pessoas ou setores. “Ações de comunicação interna só trazem vantagens à organização. Sempre é positivo contar com uma equipe informada e conhecedora da realidade, porque isso traz maiores níveis de motivação, responsabilidade e produtividade” (Almansa, 2010, p. 82).
 - O reforço constante à participação, ao sentido de pertencimento e à identificação com identidade organizacional, porque as ações são noticiadas e devidamente contextualizadas no acervo simbólico sobre os valores e as práticas da organização.
 - O investimento nos três (03) tipos básicos de comunicação interna, sendo (1) um vertical, que é subdividido em: (1.1) vertical-descendente, porque ocorre

de cima para baixo, e (1.2) vertical-ascendente, porque ocorre de baixo para cima. O segundo tipo é (2) horizontal ou lateral, porque ocorre entre as pessoas de mesmo nível hierárquico) e o terceiro tipo é (3) transversal, cruzado ou diagonal, porque ocorre transversalmente entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos.

3. A comunicação externa requer ainda mais investimentos, porque há uma certa obsessão pela presença da marca organizacional nos meios de comunicação de massa. A comunicação externa estabelece a relação interativa da organização com o seu entorno. Além disso, a “entidade que não se relaciona com a sua vizinhança é desconhecida. E, se sua relação com os públicos externos não é adequada, isso repercutirá claramente na imagem” (Almansa, 2010, p, 102):

- A comunicação externa é fundamental na construção de imagem e reputação positivas da marca e na consolidação de uma credibilidade duradoura.
- É constituída com o conjunto de informações emitidas pela organização aos diversos *stakeholders*. Assim, busca-se a boa relação com o entorno e a promoção de sua oferta à sociedade sejam informações, produtos ou serviços.
- É improvável que uma organização possa ignorar a comunicação externa e ainda ser relevante no sistema social, ou seja, nas mentes e na vida das pessoas cidadãs. Erroneamente, há pessoas gestoras organizacionais acreditando que a comunicação termina nas publicações da imprensa baseadas em informações (*releases*) da assessoria de comunicação. Mas, não é só isso, como lembra Almansa (2010).
- São indicadas três (03) áreas de atuação específicas e articuladas para a comunicação externa: (1) a área de relações informativas, com assessoria de imprensa e jornalismo), (2) a área de publicidade e marketing, e a área de relações públicas com a sociedade.

Descrevendo as áreas da comunicação externas, é indicado que as relações informativas dizem respeito à área jornalística da organização, que é designada como Assessoria de Imprensa na prática brasileira. Assim, é estabelecida a relação com os meios de comunicação (mídia externa), uma vez que as organizações são fontes de

informação e precisam disseminar esse conhecimento, através de busca, elaboração, coordenação e difusão dessa informação.

A atuação da área de assessoria de imprensa, junto aos meios de comunicação da grande mídia, deve ser verídica e transparente. No modelo de Almansa (2010, p. 111), o que aqui é designada como assessoria de imprensa atua como setor informativo e participa do sistema de Assessoria de Comunicação. O trabalho de comunicação externa requer iniciativa e, por isso, faz parecer que são as notícias organizacionais que buscam os jornalistas da grande mídia e não o contrário.

Além de serem o início da produção de informações, as fontes são parte integrante do conteúdo informativo. Isso porque, além de condicionar as fases que vêm depois da produção da notícia, as fontes também assumem a posição de governá-la. Assim, as assessorias de imprensa são protagonistas no sistema de informação e, para Almansa (2010), tornam-se fontes intermediárias ativas, que facilitam o trabalho de jornalistas externos.

A assessoria de imprensa atua na área de relações informativas e, principalmente, na comunicação externa. Por isso, as pessoas que atuam profissionalmente nessa área devem dominar e recorrer às tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs). Além de oferecer recursos diversos e eficientes para a produção digital noticiosa, a tecnologia permite a comunicação multimídia em rede *online*. Assim, a emissão de informações ou releases e outros produtos com diversos conteúdos como: depoimentos verbais, fotografias, gráficos em suportes fixos ou dinâmicos como audiovisuais. Além disso, também é possível encaminhar endereços digitais, como *hiperlinks* de acesso a repositórios de conteúdos informativos ou noticiosos.

A área de interação com a sociedade é indicada como relações públicas, configurando o setor responsável por reforçar a imagem social da organização e estabelecer relações diretas de integração com públicos externos, como pessoas cidadãos em geral, outras pessoas de organizações sociais ou governamentais e fornecedoras entre outras. Almansa (2010, p. 114) reforça a importância desta área por promover jornadas de portas abertas, visitas, exposições, congressos, encontros setoriais, reuniões de grupo e outras ações. “São ações de integração que permitem à organização relacionar-se com o seu entorno e coparticipar dos diferentes setores relacionados às suas linhas de atuação, assim como informar diariamente”.

Sobre a área de atuação em publicidade ou propaganda e marketing, Almansa (2010) confirma que não são todas assessorias de comunicação que contam com pessoas para esse trabalho. Isso é porque a área de Marketing se ocupa do campo comercial, havendo instituições que atuam na sociedade, mas não necessariamente no mercado. Aliás, considerou que as funções informativas da assessoria de imprensa não devem ser misturadas com as publicitárias, apesar da notória complementação das duas áreas na comunicação organizacional integrada.

Considerando ainda as indicações de Almansa (2010) e suas fontes (Álvarez; Caballero, 1997; Rodríguez, 1991; Villafañe, 2004), observa-se que atividades de Publicidade compõem uma das áreas específicas de ação das assessorias de comunicação. As outras são a coleta de informações internas e externas e as relações com os públicos internos e externos, destacando as relações organizacionais com a sociedade em geral. Assim, campanhas organizacionais se beneficiam de técnicas informativas e publicitárias, sejam as construídas por sua equipe interna ou com recursos de terceiros, incluindo a contratação dos serviços de agências de publicidade. Por isso, a pessoa que assume a gestão da assessoria de comunicação é responsável por controlar e unificar as linguagens adotadas nas campanhas internas e externas para confirmar a identidade organizacional.

Seguindo a recomendação de Villafañe (2004), Almansa (2010) confirma que, para caracterizar a assessoria de comunicação, deve haver o Manual de Gestão da Comunicação, com indicações dos perfis dos profissionais da equipe, dos recursos necessários, das funções e dos produtos a serem desenvolvidos e dos públicos de interesse. As indicações do manual constituem o material necessário para a elaboração do Plano Estratégico de Comunicação da organização.

No caso das assessorias de comunicação de instituições da administração pública, essas são compostas por profissionais mantidos com recursos públicos. Portanto, os seus objetivos são direcionados ao atendimento das pessoas cidadãs, principalmente, com a facilitação do acesso a informações de utilidade pública (Almansa, 2010). Para atender ao princípio da comunicação pública (participativa, transparente e de interesse social), o fluxo das informações deve ser constante, para informar de modo atualizado e qualificado as pessoas cidadãs. Assim, a coerência e a qualidade dos serviços ofertados irão contribuir de maneira decisiva para a boa imagem e a reputação pública da instituição. Desta forma, o valor da marca chega ao público cotidianamente por meio de canais de comunicação.

Almansa (2010) propõe que a maneira adequada de fazer uma comunicação global e integrada é articular as comunicações interna e externa (Figura 6).

Figura 6 - Modelo de Comunicação Global e Integrada



Fonte: Almansa (2010, p. 79-140).

No olhar de Félix (2020, p. 145), a comunicação integrada possibilita fluidez de informação, relacionamento e necessidades, que nascem da organização, mas também são da sociedade. Principalmente, pela possibilidade de uso dos múltiplos canais de comunicação. Na sua estruturação, o *feedback* e o engajamento dos públicos fazem que a comunicação atenda as demandas da sociedade. Isso porque a sociedade é a instância que deve determinar a oferta da organização ou instituição. Por isso, as estratégias e ações de “Relações Públicas” possibilitam a comunicação e a gestão dos relacionamentos entre pessoas e organizações. Por sua vez, as ações de Publicidade e Propaganda estimulam a adesão dos públicos de interesse às novas ideias. Além disso; as ações de Assessoria de Imprensa (Brasil) ou de *Medias* (Europa) estabelecem os diálogos com base em dados, fatos e testemunhas.

No modelo de comunicação integrada, leva-se em conta o “Propósito Institucional” e a “Atitude”. Nas organizações empresariais, são consideradas as áreas de Publicidade e Propaganda, Jornalismo Empresarial e Assessoria de Imprensa (no Brasil) ou Comunicação Estratégica (em Portugal) e Relações Públicas, tanto no ambiente interno como externo, com o estabelecimento de comunicação *offline* ou *online*, síncrona ou assíncrona. Mas, isso também pode e deve ser adaptado para as instituições públicas, de acordo com suas peculiaridades.

Na leitura de Bueno (2005b), a comunicação realizada pelas organizações é chamada de empresarial e, na atualidade, assume relevância ao ocupar lugar de destaque no organograma das instituições. Assim, desempenha função estratégica e promocionais na disseminação de conhecimentos. Ante disso, Torquato (1986; 1987) indicou a comunicação empresarial, depois chamada de organizacional (2004), como atuante em todos os processos de comunicação, estabelecendo conexões entre as áreas internas e com os ambientes externos à organização. Inclusive, integrando o setor de comunicação com outras unidades, sobretudo com a área de Marketing.

(...) a comunicação empresarial abrange o espectro de atividades de Imprensa, Relações Públicas (Empresariais e Governamentais), Propaganda (Mercadológica e Institucional), Editoração, Identidade Visual e programas relacionados à captação, armazenamento, manipulação e disseminação de informações. A comunicação empresarial objetiva assegurar fluxos regulares de informação entre a organização e seus públicos, de forma a manter o equilíbrio do sistema empresa (Torquato, 1986, p. 60).

No modelo de Kunsch (2003), a comunicação mercadológica atua com estratégia de Marketing para a publicidade de produtos e serviços, que compõem a oferta pública da organização e visam as vendas e os retornos financeiros. Mas, isso é diferente com relação às universidades federais, porque a publicização de seus produtos e serviços é de caráter informativo, para oferecer recursos e oportunidades de melhoria social. Por isso, no seu modelo de comunicação institucional, Holanda e Brandão (2019) priorizaram a “comunicação relacional” e não a mercadológica. Principalmente, porque isso é coerente com a função social da comunicação do setor público. Portanto, nas instituições públicas prestadoras de serviços comunitários ou sociais para as pessoas cidadãs, não se trata especificamente de ações de Marketing, mas de comunicação pública, que atinge o mercado e todas as outras instâncias sociais. Assim, na comunicação pública, privilegia-se o acesso, a transparência, a interação e a ouvidoria (Figura 7).

Figura 7 - Composto de Comunicação Integrada para Universidade Pública



Fonte: Holanda e Brandão (2019), adaptado de Kunsch (2003, p. 151).

No contexto institucional, considera-se a comunicação pública como “Marketing do setor público” e, mais especificamente, neste estudo considera-se a comunicação de universidades públicas federais, visando a construção e a consolidação da imagem universitária positiva, para constituir e sua credibilidade duradoura, junto aos seus públicos de interesse (Kunsch, 2003; Holanda; Brandão, 2019).

Para a implantação da comunicação integrada me universidades federais, antecipadamente, é necessário que a assessoria de comunicação assuma relevância estratégica na organização. Isso porque deve participar do planejamento estratégico organizacional, como parte central do organograma corporativo, cuja posição foi oficializada em documentos como: Estatuto, Regimento Geral e Organograma.

Na primeira década deste século, Bueno (2005a; 2005b) apontou que a comunicação organizacional brasileira ainda estava distante de ser considerada estratégica. Por ser uma atividade cuja função ainda não tinha sido bem assimilada

por pessoas gestoras, sendo considerada operacional ou tática e não como estratégica. Isso foi evidenciado ao observar-se que, com raras exceções, os profissionais responsáveis pela comunicação ocupavam no máximo os níveis gerenciais médios.

No contexto institucional universitário, isso é observado de duas maneiras: (1) pela denominação do setor de assessoria de comunicação na organização e (2) pelo posicionamento da pessoa gestora de comunicação no organograma organizacional. Nas universidades públicas federais, 47,06% dos setores são denominados como Assessoria de Comunicação (Ascom), 19,61% são indicados como Coordenação de Comunicação, 11,76% como Secretaria de Comunicação, 9,80% como Diretoria de Comunicação. Os setores restantes são designados como Superintendência ou Superintendente, Departamento ou Centro de Comunicação (Cogecom, 2017). Isso mostra que 70,59% dos setores são definidos táticos e operacionais (assessoria, coordenação, departamento e centro) e somente 29,41% são estratégicos (diretoria, secretaria, superintendência ou superintendente).

Na prática, contudo, a comunicação organizacional é realizada como campo operacional. Portanto, isso é diferente do discurso oficial que, geralmente, a indica como estratégica, mas sem ser devidamente considerada no planejamento estratégico. Quando observado, isso evidencia o lugar de menor destaque que é ocupado pela assessoria de comunicação na estrutura organizacional (Bueno, 2005b). Nas universidades federais brasileiras, o fato de a assessoria de comunicação, geralmente, ser vinculada ao Gabinete da Reitoria ou ao cargo de reitor indica que sua prática operacional assessora a gestão e pode privilegiar a imagem da gestão ou da pessoa gestora em prejuízo da necessária comunicação institucional de acordo com os interesses públicos.

Na visão de Brandão (2012), naquela época ainda prevalecia o modelo de Assessoria de Comunicação Social (ACS) da década de 1970. Isso porque o setor ainda era diretamente subordinado à pessoa gestora da instituição, sendo configurado e operando com três áreas: (1) publicidade, (2) relações públicas e (3) imprensa. Isso evidenciava que o foco da comunicação privilegiava mais a gestão que a relação entre a instituição e as pessoas cidadãs. Diante do exposto, considera-se que se deve observar a posição e a ação do setor de comunicação nas universidades públicas, para garantir a comunicação social transparente, cidadã e de interesse geral.

Com relação ao perfil da pessoa gestora que ocupa os espaços de liderança, a pesquisa indicou que 54,90 são docentes, 41,18% são pessoas técnicas concursadas e 3,92% são pessoas contratadas como terceirizadas. Entre as pessoas técnicas concursadas 41,38% são jornalistas (Cogecom, 2017). Visto como parte da estrutura administrativa e hierárquica da universidade, a pessoa gestora da comunicação tem a função de interagir e propor táticas de comunicação que envolvem a sinergia entre o setor de comunicação, com assessoria de imprensa e jornalismo empresarial, publicidade e propaganda e relações públicas, e todos os outros setores ou unidades universitárias (Félix, 2020). Assim, as atribuições da pessoa que realiza a gestão da assessoria de comunicação podem ser reunidas em cargos como: secretário, diretor, coordenador, assessor e outros (Figura 8).

Figura 8 - A função gestora na comunicação das organizações



Fonte: Félix (2020, p. 147).

Felix (2020) propõe qual deve ser o perfil da pessoa que assume a gestão da comunicação social da instituição: se manter no ambiente tático (do planejamento),

articulando estratégias com o nível de gestão (estratégico) e atribuindo funções aos servidores da área (operacional). Essa visão corrobora o que propõe a Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj, 2007) sobre as atribuições da pessoa gestora da assessoria de comunicação:

- Criar o plano de comunicação; publicizar o papel da organização; estabelecer uma imagem comprometida com os públicos;
- Criar canais de comunicação internos e externos;
- Identificar assuntos de interesse público para se tornar notícia jornalística;
- Estabelecer um relacionamento de confiança com a mídia externa; avaliar a atuação e os resultados da equipe profissional;
- Criar instrumentos que mensurem as ações desenvolvidas, em especial junto à imprensa; preparar as fontes de imprensa da organização para atender as demandas comunicacionais.

Com essa relevância, é atribuída à pessoa gestora de comunicação social a institucionalização estratégica da Política de Comunicação (Félix, 2020), como processo articulado para envolver todos os públicos da organização, visando definir valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, para orientarem a realização de ações, estratégias e produtos ou serviços da comunicação organizacional no, “seu relacionamento com os diversos públicos de interesses” (Bueno, 2014a, p. 126). A política é descrita no documento que qualifica e formaliza os macroprocessos da comunicação organizacional, trazendo...

(...) o entendimento quanto ao papel de comunicar da organização; alinha diretrizes, métodos e premissas; orienta processos e procedimentos; esclarece responsabilidades e direciona o foco e os meios, permitindo às diferentes instâncias organizacionais e aos diversos públicos de relacionamento identificar e bem conviver com os caminhos de interação da empresa (Félix, 2020, p. 148).

Bueno (2009b; 2014a) revela a importância da Política de Comunicação para que o setor, por meio da pessoa gestora, assuma uma posição relevante e estratégica na organização. Isso deve ocorrer por meio da alta gestão, instância que define a necessidade de sua efetivação, cuja construção passará por todas as pessoas colaboradoras, através de oficinas, palestras, seminários, websites e outros.

As instituições que atuam como protagonistas na chamada comunicação pública (como as universidades públicas federais) devem, obrigatoriamente, sob pena de não cumprirem adequadamente a sua função, estar empenhadas na construção de sua Política de Comunicação,

comprometendo-se com a criação de uma cultura de comunicação, de que resulta um trabalho de excelência em comunicação que não se esgota em sua competência técnica, mas que incorpora atributos fundamentais como a ética, a transparência, a disposição para o debate, a convivência harmônica com ideias e posições divergentes, o respeito ao outro etc. (Bueno, 2014a, p. 18).

É a partir da construção e implantação da Política de Comunicação que surge a necessidade de confecção de manuais, instruções normativas, incluindo identidade visual, estilo de redação, redes sociais, relacionamento com a imprensa etc. (Félix, 2020; Bueno, 2009b). Isso impõe a necessidade de composição do Mapa Estratégico de Comunicação ou do Planejamento de Comunicação (Félix, 2020; Kunsch, 2003; Bueno, 2009b), como partes do Plano Diretor da organização. Trata-se do processo no qual, mais uma vez, a pessoa gestora da comunicação de coordenar o planejamento, o desenvolvimento, o controle e a avaliação do setor estratégico que realiza a comunicação integrada.

Considera-se como fundamental a diferenciação entre os documentos que propõem a Política de Comunicação e o Planejamento de Comunicação. O primeiro reúne uma série de orientações e diretrizes gerais sobre a relação entre a organização e seus públicos interno e externo. Isso é proposto de acordo com os objetivos, a cultura e a gestão organizacional (Bueno, 2014a; Félix, 2020). Por sua vez, o documento que descreve o Planejamento ou Mapa de Comunicação é um recurso tático, com as metas para serem cumpridas prazos curto ou médios (Bueno, 2014a). Tais procedimentos são detalhados no Plano de Comunicação (Almansa, 2010), com as indicações de programas, projetos, cronogramas e instrumentos operacionais, para cumprirem detalhadamente os objetivos do planejamento, apresentando informações sobre o que, como, porque, quem, onde, quando e como os procedimentos serão realizados. Tudo isso é baseado na compreensão das informações e recursos físico-materiais, financeiros e humanos, os quais são necessários para o desenvolvimento dos projetos (Kunsch, 2003).

É a partir da Política de Comunicação ou Política Global (Duarte, 2020), que surgem as demandas para a construção de políticas específicas, uma vez que esse instrumento revela lacunas que necessitam de formalização, tais como: Manual de Atendimento ao Cidadão, Manual de Comunicação Interna, Manual de Relacionamento com a Imprensa, Guia de uso das Redes Sociais, Estilo de Redação, Instruções Normativas, entre outros. Esses documentos constituem um indicador de

responsabilidade e avanço no aperfeiçoamento das práticas diárias do ambiente organizacional (Duarte, J. 2012; 2020).

O documento que descreve o Planejamento de Comunicação apresenta a missão, a visão, os valores e os objetivos do Plano Estratégico da organização. Por isso, pode selecionar e direcionar os projetos que a assessoria de comunicação deve desenvolver em curto e médio prazo (Almansa, 2010; Bueno, 2005b; Kunsch, 2003). É a partir dos programas, projetos e cronogramas do Plano de Comunicação que a assessoria de comunicação define sua atuação.

Sendo um processo interligado, planejar a atuação tática da assessoria de comunicação requer pensar questões operacionais (Félix, 2020), ou seja, de quais recursos e estruturas disponho para colocar o Planejamento de Comunicação em prática (Bueno, 2005b). Assim, a pessoa gestora de comunicação, em articulação com a alta gestão, e exercendo a liderança com a equipe do setor, vai estruturar a sua vocação comunicacional de acordo com as ferramentas que dispõe ou que vir a dispor. Neste momento, se define o tipo de comunicação que o setor irá fazer (pública, empresarial, organizacional, integrada etc.) e quais os instrumentos para colocar os projetos em prática (produtos e serviços).

Diante do exposto, é fundamental que a assessoria de comunicação conte com uma estrutura adequada para conseguir desenvolver, com êxito, os projetos que envolvem produtos e serviços novos, existentes ou que serão reavaliados. Ou seja, como propor a criação de um banco de imagens se o setor não conta com equipamento fotográfico e profissional habilitado para essa função? Como estabelecer um canal direto de comunicação com os jornalistas de mídia externa se o setor não conta com uma linha telefônica exclusiva para isso?

As equipes de comunicação, na maioria das organizações brasileiras, estão cada vez mais enxutas, com profissionais desempenhando múltiplos papéis e assoberbados com as instâncias de execução e controle. Pouco tempo lhes resta para a tarefa de planejar, e reduzidas são as possibilidades de que possam comandar, após a execução das suas atividades, processos sistemáticos de avaliação. As estruturas de comunicação nas organizações não dispõem, necessariamente, de perfis profissionais capacitados para o planejamento [...] (Bueno, 2005b, p. 18).

O enxugamento das estruturas de comunicação não permite que as organizações disponham de recursos financeiros e humanos para gerenciar adequadamente a sua imagem [...]. Infelizmente, com algumas poucas exceções, vigora nesta área a mesma postura que caracteriza a comunicação empresarial brasileira como um todo: supervalorização da intuição, do *feeling* profissional, quando a complexidade e a pluralidade das relações com a imprensa já requerem estruturas de bancos de dados, a realização de

pesquisas (entre as quais a de auditoria de imagem) e, no caso específico da assessoria de imprensa, a implementação de canais específicos de relacionamento com os jornalistas e seus veículos (Bueno, 2005a, p. 24).

Brandão (2012) considerou que, na época, houve uma expansão das assessorias de comunicação governamentais, sendo esse um fator motivador para o desenvolvimento do conceito de comunicação pública. Porém, considerou também que o setor ainda carecia de investimentos em recursos físicos, material, financeiros e humanos para a realização adequada do seu trabalho. Bueno (2005b) já havia mencionado que a comunicação estratégica necessitava de condições favoráveis de gestão, cultura e alocação de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, para ser realizada de modo eficiente, porque ofereceria suporte aos profissionais atuantes.

Pode-se inferir que os recursos físicos, materiais, financeiros e humanos são necessários na estruturação e na atuação das assessorias de comunicação. Isso porque, se trata de um setor que executa múltiplas tarefas, requerendo estruturação e coordenação eficientes (Mintzberg, 2009). A estrutura não pode ser engessada, “mas molda e é moldada pelo que ocorre na organização, refletindo suas interações (Silva, 2014, p. 34).

Para tanto, ao se pensar a estrutura da assessoria de comunicação e seus planos e projetos constantes no Planejamento de Comunicação, é necessário disponibilizar os devidos recursos para se atingir os objetivos organizacionais. Por isso, a assessoria de comunicação deve estar fisicamente próxima da gestão central, além de constar no organograma e participar de reuniões estratégicas. A localização do setor de comunicação fisicamente próximo à direção central permite que haja contatos permanentes e fluídos, sendo que a distância física pode também resultar no distanciamento de planos e ações integradas (Almansa, 2010):

- Os recursos físico-materiais são o espaço físico e seu mobiliário, incluindo também os recursos tecnológicos, como equipamentos audiovisuais ou multimídia, com câmeras fotográficas e videográficas, gravadores, microfones e outros. Aliás, esses equipamentos e outros recursos são atualmente reunidos e oferecidos em aparelhos digitais, como computadores de mesa ou móveis, incluindo câmeras digitais, *notebooks*, *tablets* e *smartphones*, com programas ou *softwares* específicos para a realização das atividades do setor.
- Os recursos financeiros compõem o capital investido na organização e no desenvolvimento das atividades do setor. Seja: (1) na aquisição e manutenção

dos espaços físicos, seus mobiliários e equipamentos ou (2) na disposição de cargos técnicos, para a contratação de profissionais adequados e competentes. Além disso, para as assessorias de comunicação de universidades públicas federais, pode-se investir recursos financeiros na contratação de agências de publicidade. Essas devem desenvolver produtos e ações em Publicidade de Utilidade Pública (PUP). No texto do “Acordo entre o Governo Federal e o Mercado Publicitário”²⁵ (2002), é indicado que o foco publicitário recai sobre a produção e a divulgação de informações interessantes, para as pessoas cidadãs. As funções são: “informar, orientar, avisar, prevenir ou alertar a população ou segmento da população para adotar comportamentos que lhe tragam benefícios sociais reais, visando melhorar a sua qualidade de vida”.

- Os recursos humanos reúnem as pessoas que integram o quadro de trabalhadores do setor de comunicação, sejam como parte do corpo profissional da instituição ou terceirizadas. Nas universidades públicas federais, há pessoas servidoras que são identificadas como técnicas administrativas em educação ou docentes. Mas, há ainda pessoas atuando como profissionais terceirizadas, em equipes de assessoria administrativa, limpeza e vigilância, entre outras. Há contratações para cargos comissionados, docentes substitutos e empresas terceirizadas. Isso inclui as agências especializadas em Publicidade de Utilidade Pública (PUP). Assim, as funções terceirizadas são distribuídas em esferas gerenciais, intermediárias e operacionais.

De acordo com o Portal da Transparência do Governo Federal²⁶, no ano de 2022 foram orçados e empenhados R\$ 370,39 milhões para a contratação de agências especializadas em Publicidade de Utilidade Pública (PUP), sendo o maior órgão executor o Ministério da Saúde. Entre as instituições de ensino que realizaram PUP em 2022, não constam universidades federais, mas houve contratações para três Institutos Federais em Santa Catarina e Mato Grosso do Sul.

Segundo os dados do Painel Estatístico de Pessoal²⁷ do Governo Federal, em 2023 eram 448.870 os servidores integrantes do quadro profissional do Ministério da

²⁵ <https://www.gov.br/secom/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/acordosecomcenp.pdf>

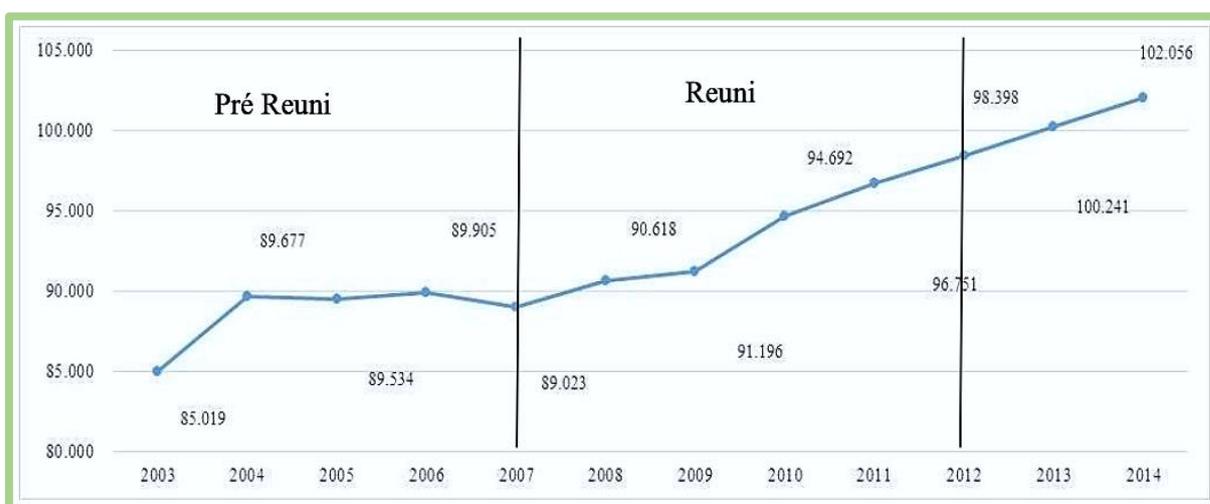
²⁶ <https://portaldatransparencia.gov.br/programas-e-acoas/acao/4641-publicidade-de-utilidade-publica?ano=2022>

²⁷

<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>

Educação (MEC). No levantamento feito por Paula (2018, p. 53) é indicado que, a partir da implantação do programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), houve um expressivo aumento no ingresso de servidores técnico-administrativos em universidades públicas federais. Isso visou atender as demandas de novos *campi* e universidades. “Entre 2003 e 2014, as IFES brasileiras comportaram, em média, 93.093 técnico-administrativos com a taxa de crescimento de 1,5% ao ano [...] com uma curva ascendente de contratações a partir de 2008” (Figura 9).

Figura 9 - Evolução do número de técnico-administrativos nas IFES



Fonte: Paula (2018, p. 53).

A partir de 2010 a reposição de vagas decorrentes de vacância nas instituições federais de ensino superior começou a ser automática. Porém, o foco do programa Reuni recaiu sobre o aumento de vagas ofertadas no ensino superior e não unicamente na reposição de servidores, em especial entre os técnico-administrativos.

Em 2012, o total de técnicos das categorias D e E aumentou com a autorização de contratação e nas categorias A e B reduziu com a extinção destes cargos. Deste modo, a sua reposição e substituição dependeu da contratação de mão de obra terceirizada para manter o funcionamento das IFES (Paula, 2018, p. 53).

No Relatório de Avaliação de Governança da Rede Federal de Universidades realizado pela Controladoria-Geral da União (CGU, 2020) foi indicado que, em dezembro de 2018, havia 99.465 cargos ocupados por técnicos administrativos em educação nas universidades públicas federais brasileiras, compreendendo os níveis C, D e E. De acordo com a Lei nº 11.091, na esfera pública federal, os cargos do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das IFES vinculadas ao MEC se organizam em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E.

(Brasil, 2005). Os de nível E dizem respeito aos profissionais que ingressam para ocupar uma vaga especializada que exige diploma de ensino superior (jornalistas, publicitários, relações públicas, programador visual etc.) e os de nível D são cargos intermediários que exigem ensino médio para ingresso (técnico em audiovisual, diagramador, editor de imagens etc.).

Dados da pesquisa Cogecom (2017) mostram que 1.022 profissionais compõem o *corpus* de servidores públicos federais concursados nas 63 universidades públicas federais investigadas, atuando em 13 áreas (Jornalista – Jor; Produtor Cultural – PC; Programador Visual – PV; Editor de Imagens – EI; Relações Públicas – RP; Fotógrafo – Fot; Diagramador – Dia; Editor de Publicações – EP; Publicitário – PP; Programador de Rádio e Televisão – PRTV; Fotogravador – FotG; Locutor – Loc; Comunicólogo – Co). Isso equivale a uma média de 16,22 servidores por organização, porém os cálculos em comunicação social não são tão exatos assim. Dada a autonomia administrativa e financeira das universidades públicas federais, cada uma pode se organizar como achar mais adequado à sua realidade institucional. Há pessoas profissionais que integram as 11 universidades deste estudo (Tabela 1).

Tabela 1 - Quantitativo de servidores por área de atuação nas universidades

Univer.	Jor	PC	PV	EI	RP	Fot	Dia	EP	PP	Prtv	FotG	Loc	Co	Tot.
Utfpr	2		2		1	1								6
Unila	7	1	4	2	6			1	1					22
UFPR	5	5	1		1		1				1			14
Ufcsa	3	1	3		1	1								9
UFPEl	5	1		3	1	1	3		1					15
UFSM	10		5	1	6					3		1		26
Unipam	3	4	2		3				1					13
Furg	4			2		1				2				9
Ufrgs	15	12	5	1	8	2	1				1	2		47
UFSC	8		6	1		1	1							17
UFFS	7	2	2						1					12

Fonte: Dados da pesquisa Cogecom (2017).

Observando-se os dados, considera-se que não há padrões de quantidade e áreas de atuação nas 11 universidades pesquisadas. As únicas funções profissionais constantemente indicadas são as de jornalista. Mick (2021) aponta que o Governo Federal é quem mais emprega jornalistas no Brasil, o número estimado em 2012 era de 14.800 jornalistas atuantes.

A partir do Decreto nº 10.185 de 2019, entretanto, mais de 27.500 cargos do quadro de pessoal do Governo Federal foram extintos e outros tantos foram vedados para abertura de concurso público, após demissões, aposentadorias ou remoções. Esse impedimento afetou mais de 20 mil cargos do Ministério da Educação e, conseqüentemente, das universidades públicas federais. Os cortes afetaram as assessorias de comunicação. Inclusive, foram extintos cargos, como o de fotografoador e locutor 25h. Também, houve proibições de concursos públicos para jornalistas, programadores visual, editores de imagens, relações públicas, editores de publicações, publicitários, programadores de rádio e televisão e locutores.

Quanto as áreas de conhecimento técnico e a quantidade de profissionais para as assessorias de comunicação das organizações, considera-se fatores como: a dimensão organizacional, as necessidades comunicativas e o potencial econômico-financeiro. Considerando o contexto espanhol, Almansa (2010, p. 57) indicou que em “cerca de 66%” atuam com um quadro que varia entre duas e 15 pessoas. Portanto, dependendo das condições de cada organização, o número de pessoas atuantes nas assessorias de comunicação pode variar bastante entre unidades ou dezenas.

Na época de seu estudo, Almansa (2010) reforçou que o gerenciamento das assessorias de comunicação deveria ser feito por pessoas de comunicação, atuando por critérios profissionais. Assim, o profissional de relações públicas deveria assumir essa função gerencial e contar com o apoio profissional de jornalistas e especialistas em audiovisual na composição da equipe.

Félix (2020) propôs a Unidade de Comunicação Integrada composta por profissionais de assessoria de imprensa e jornalismo; editoração e revisão; publicidade e propaganda; relações públicas; estagiários; empresas terceirizadas; e assistente administrativo. Assim, propõe na unidade de comunicação algumas funções novas, como um assistente administrativo, que faria a secretaria do setor, e estagiários que, nas universidades podem ser estudantes bolsistas, incluindo ainda empresas terceirizadas, para trabalhos técnicos e consultorias (Quadro 8).

Quadro 8 - Diferentes papéis profissionais

A Unidade de Comunicação Integrada nas Empresas

CONTRATADOS - ESTAGIÁRIOS - TERCEIRIZADOS

COORDENADOR

Elo entre o Nível Tático (equipe) e o Estratégico (direção, clientes internos e externos, e *stakeholders* estratégicos na Comunicação)

ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

Cuida da Secretaria de todos da Coordenação de Comunicação

ASSESSOR DE IMPRENSA E JORNALISMO EMPRESARIAL (BRASIL)

Sempre que a Comunicação envolver Dados, Fatos e Informações

EDITORAÇÃO E REVISÃO

Periódicos, Revistas, Livros, Relatórios e Revisões de Documentos Institucionais

PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Design Gráfico, Publicidade WEB, Diagramação Editorial

RELAÇÕES PÚBLICAS

Relações Institucionais, Articulação, Relacionamento Empresa x Empresa; Empresa x Stakeholders; Empresas x Pessoas; Pessoas x Pessoas; Aproximação com os Relações Públicas dos Parceiros e *Stakeholders*

ESTAGIÁRIOS

Apoio Técnico e Operacional

EMPRESAS TERCEIRIZADAS

Fornecedores para Apoio Técnico e Consultores

Fonte: Félix (2020, p. 169).

No Manual de Assessoria de Imprensa da Fenaj (2007), é informado que o Departamento de Comunicação deve atuar em três grandes áreas profissionais da comunicação social: (1) Jornalismo, (2) Publicidade e Propaganda e (3) Relações Públicas. Os profissionais dessas áreas podem exercer a gestão da assessoria de comunicação organizacional. Diante do exposto, a equipe da assessoria de comunicação de universidades públicas federais será definida de acordo com o tipo de comunicação projetada para o setor. A partir disso, são definidos os produtos e os

serviços a serem implantados, desenvolvidos, aperfeiçoados ou excluídos do portfólio do setor. É o planejamento e a gestão da comunicação organizacional que definem e orientam a atuação estratégica de sua assessoria de comunicação.

2.4.2 Atuação, produtos e serviços em comunicação interna e externa

Há autoras e autores que propõem a atuação da assessoria de comunicação nas áreas de comunicação interna e externa (Félix, 2020; Torquato, 1986). Para a comunicação externa são indicadas: (1) as relações informativas com a sociedade e ações de publicidade (Almansa, 2010), também (2) é proposta a comunicação integrada entre as áreas: institucional, mercadológica, interna e administrativa (Kunsch, 2003; 2011; 2012) ou (3) que as áreas comunicações interna sejam subdivididas em institucional e relacional (Holanda; Brandão, 2019).

Na visão de Jorge Duarte (2012), internamente, a comunicação pública promove mudanças na organização, para promover seu desenvolvimento e a satisfação das pessoas colaboradoras. Já no âmbito externo, a comunicação é incumbida de realizar ações de publicidade de produtos e serviços, relações públicas, gerenciamento de questões públicas e construção da imagem da organização.

Félix (2020) divide a atuação da comunicação em interna e externa. Primeiramente, planeja-se e efetiva o sistema de comunicação interna. Depois, considera-se o planejamento, a atuação e as ações externas de comunicação. As pessoas internas que colaboram na realização dos objetivos organizacionais, também são agentes estratégicas e ativas na comunicação da cultura organizacional, seus princípios, propósitos e realizações. Por isso, é necessário que os públicos internos participem, conheçam e compartilhem as motivações, os valores e as ações da organização na qual atuam.

Como comunicação interna, Torquato (1986) indica que essa ocorre dentro da organização, visando a construção da consciência coletiva ou identidade corporativa. Por sua vez, a comunicação, é o campo de recepção e envio de informações entre a organização e a sociedade, incluindo o público em geral e, mais especificamente, as entidades fornecedoras de insumos, prestadores de serviços internos e órgãos públicos reguladores. A comunicação interna também pode ser um canal de diálogo, motivação, produtividade e prestação de contas, estimulando a interação e contribuindo para uma comunicação fluída em todos os níveis hierárquicos. Isso

costuma resultar no clima positivo para o ambiente da organização, tornando-a apta a produzir e cumprir as suas metas estratégicas (Félix, 2020; Torquato, 2004; Kunsch, 2003).

Torquato (2004) elucida que a percepção de produtos e serviços de comunicação interna precisa levar em conta duas esferas: (1) emotiva e (2) racional. Na primeira, o objetivo é motivar, integrar, criar climas favoráveis, transformar, fortalecer a imagem, promovendo orgulho e sucesso. Na segunda, o foco é impulsionar vendas, atingir metas, direcionar ações, priorizar decisões, fixar o conceito de organização, apresentar produtos e realizar comunicações.

O investimento em comunicação interna se reflete na construção da marca junto às pessoas colaboradoras, uma vez que ao terem acesso a informações e a conhecimentos sobre a organização, essas se tornam mais leais, defendendo-a em momentos críticos e entregando serviços de qualidade aos clientes (Félix, 2020). Na prática, procura-se internamente compatibilizar os interesses da organização e das pessoas colaboradoras na interação entre as partes (Kunsch, 2012).

Para a comunicação interna, é necessário criar e manter canais informativos, educativos e dinâmicos, para que todas as pessoas conheçam os produtos, os serviços e a missão institucional. Portanto, é necessária a promoção de campanhas comunicativas sensíveis e envolventes, para os diversos níveis de pessoas colaboradoras, visando atender demandas gerais e específicas da organização. Por exemplo, constituir e solidificar a cultura organizacional, ouvindo e apoiando as demandas dos públicos internos. Isso permite a constituição e a manutenção positiva do clima organizacional, porque o acompanhamento das informações e a valorização das demandas de pessoas colaboradoras promovem e consolidam o sentido pertencimento à organização (Félix, 2020).

No modelo de comunicação interna de Kunsch (2003), as pessoas colaboradoras podem ser vistas como divulgadoras e embaixadoras da marca organizacional. Isso porque, os públicos internos de uma organização são multiplicadores da imagem da marca, seja de modo positivo ou negativo. Assim, atuam como porta-vozes da organização junto aos seus familiares e a outras pessoas de seu convívio social. Por isso é fundamental que a comunicação interna esteja presente nas políticas e projetos de atuação da assessoria de comunicação. “A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem-informados e a

organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso ajudará a mediar os conflitos e a buscar soluções preventivas” (Kunsch, 2003, p. 159).

Kunsch (2003) cita que são instrumentos de comunicação interna: murais, caixas de sugestões, boletins, terminais de computadores, sistema intranet, rádio, teatro e outros. Mas, a eficácia dos meios depende do trabalho articulado e integrado entre as equipes da assessoria de comunicação, dos recursos humanos, da diretoria (gestão) e de outras pessoas colaboradoras. Principalmente, se decorrer de ação estrategicamente planejada, sendo bem definida e transparente, em função do diálogo aberto entre as pessoas gestoras e as colaboradoras, com canais de comunicação livres e eficientes. Inclusive, para tratar dos fatos negativos que afetam o cotidiano das pessoas colaboradoras. Na comunicação interna e participativa proposta por Kunsch (2003, p. 161), o...

profissional de comunicação encarregado de produzir os veículos de comunicação interna deve não só estar voltado aos acontecimentos político, econômico e social que acontecem lá fora. Trazê-los para dentro da organização significa contribuir para o debate dos grandes temas nacionais e para o exercício da cidadania.

Na concepção de Almansa (2010), são 22 os instrumentos ou ferramentas de comunicação interna. A começar pelo Manual ou Procedimento de Boas-vindas.

- O material de boas-vindas às pessoas ingressantes como novas colaboradoras visa a integração mais rápida e efetiva dessas pessoas, com informações sobre a organização e sua história, estrutura, organograma, funcionamento interno, atividades desenvolvidas, objetivos, planejamento e outras;
- O quadro mural ou painéis luminosos de comunicação tradicional, para afixar avisos, folhetos e informações para os públicos internos;
- Notas e *flashes* informativos, como recursos de comunicação breve e rápida difusão, podendo ser distribuídos pessoalmente ou divulgados em murais ou malotes de correspondências internas. Atualmente, as correspondências internas são digitais e comunicadas online, por correio eletrônico-digital via e-mails ou mensagens em sistemas como WhatsApp para o envio ou divulgação de notas, convites ou comunicações rápidas e breves. Os sistemas digitais interativos são econômicos, ágeis e com alto alcance e com recursos de confidencialidade. Para destacar a

comunicação interna da avalanche de mensagens digitais cotidianas que, inclusive, podem ser perdidas nas caixas de *spam*, há contas e assinaturas digitais exclusivas e limitações éticas, para que as pessoas colaboradoras realizem a comunicação organizacional;

- A caixa de sugestões e reclamações à direção é tradicionalmente o meio mais comum de comunicar um problema à gestão central. Trata-se de um recurso usado desde 1950, sendo que as caixas são colocadas em locais estratégicos da organização. Atualmente, além das reclamações realizadas por diversos meios de comunicação como *e-mails* ou *smartphones*, as organizações também oferecem sistemas de intranet e caixas ou repositórios digitais em *websites* ou *weblogs* organizacionais, para receber sugestões ou reclamações;
- As cartas pessoais são assinadas pela pessoa gestora máximo da organização que garante a fonte de emissão da mensagem e sua importância como comunicação oficial. Anteriormente, era enviada em mídia impressa às pessoas interessadas ou aos públicos internos em geral, podendo ainda serem dirigidas a ocupantes de nível hierárquico específico. Atualmente, a mídia digital também é para o envio das cartas pessoais da pessoa gestora, cujo teor é geralmente único e claro;
- A entrevista pessoal demarca o diálogo específico entre a pessoa gestora e a pessoa colaboradora, em diferentes níveis da hierarquia organizacional. Os diálogos podem ocorrer de maneira pontual ou periódica e presencialmente ou online, para fortalecer as relações e permitir a troca de conhecimentos, impressões e opiniões;
- As reuniões coletivas com a totalidade dos públicos internos ou com grupos de pessoas colaboradoras são realizadas para divulgar informações integradas a equipes ou grupos de trabalho (GTs);
- Os seminários, cursos e módulos de formação são reuniões internas para tratar de um tema relevante, proporcionando debates e recebendo sugestões, como ocasião oportuna para consolidar a identidade e confirmar os valores da organização;

- Os relatórios, dossiês, relatórios de prestação de contas ou atas são documentos que registram e conservam dados e informações relevantes sobre o percurso e os eventos organizacionais;
- As visitas e jornadas de portas abertas ou escritórios abertos são eventos dirigidos aos públicos internos e externos, como oportunidade de propor conhecimentos sobre os trabalhos desenvolvidos nos mais variados setores da organização. Isso permite que as pessoas colaboradoras e representantes dos públicos externos possam conhecer e se identificar com os princípios e propósitos organizacionais. Mas, requer que as instalações e as informações sejam apresentadas em condições favoráveis;
- As grandes celebrações são eventos como fóruns, convenções, reuniões comemorativas ou festivas que atraem públicos numerosos para se inteirarem de fatos e realizações da organização;
- O boletim ou jornal interno é a mídia cuja credibilidade é garantida pela própria organização e que se adapta aos hábitos de leitura de cada público. De maneira simples ou elaborada, o produto pode ser impresso e digital, visando informar, motivar e integrar os públicos internos, com sentidos de pertencimento e integração solidária. Mas, para que a mídia seja bem-sucedida, é necessário haver rígida periodicidade e coerência entre informações e fatos;
- O *clipping* de imprensa é a coletânea de notícias publicadas na ampla mídia noticiosa e considerada de interesse organizacional. Assim, com periodicidade fixa, são reunidas as citações de imprensa que foram recentemente publicadas sobre a organização e outras matérias de interesse. Anteriormente, o material era composto com recortes de jornais ou revistas. Atualmente, é basicamente digital, porque mesmo as citações impressas podem ser digitalizadas. Assim, cada edição do *clipping* pode ser exibida no portal de notícias ou nas páginas digitais da organização;
- Os panfletos são mensagens breves, impressas ou digitais, que podem ser compostas com textos verbais e ilustrações e permitem rápida distribuição e leitura;
- Os audiovisuais são produtos fílmicos ou digitais performáticos, de curta ou longa duração, produzidos com a combinação de sons diversos e imagens

estáticas ou dinâmicas. São produzidos com objetivos formativos ou informativos e linguagem pedagógica, sócio-histórica ou técnico-científica, para formar ou informar diferentes públicos;

- As videoconferências são reuniões organizacionais e audiovisuais, que são mediadas por sistemas integrados de sons e telas de vídeo, reunindo pessoas espacialmente distantes. Atualmente, as videoconferências são facilmente realizadas com os recursos tecno-digitais interligados na rede online;
- As mensagens difundidas por sistema de alto-falantes, que ainda são muito comuns em supermercados e aeroportos entre outros ambientes. Comumente as mensagens são breves, específicas e capazes de atingir, de modo geral ou seletivo, todos os setores da organização e as pessoas que neles atuam, podendo ser sentidas como “agressão sonora”;
- As pesquisas de opinião e auditorias de comunicação interna servem à realização de pesquisas periódicas sobre a opinião das pessoas que compõem os públicos internos da organização;
- O manual de procedimentos é o documento que organiza e detalha as atitudes e ações internas, indicando padrões funcionais e de convívio para as pessoas colaboradoras;
- O ambiente físico e o mobiliário permitem compor espaços físico-materiais favoráveis à comunicação e ao trabalho integrado do público interno à organização. Isso inclui espaços de atuação e convivência que facilitam a interação e a troca de informações;
- O sistema intranet dispõe uma rede online interna de comunicação digital, que é baseada no portal eletrônico só acessível às pessoas registradas como colaboradoras. Assim, são realizadas trocas de informação, rápida, e eficientes, entre pessoas e setores. Incluindo acessos à informação remota, coordenação de projetos a distância, programas de formação e recursos para a autogestão e realização de pesquisas.

Por sua vez, Holanda e Brandão (2019) propõem uma leitura adaptada do modelo de comunicação integrada de Kunsch (2003), a partir das instituições públicas de ensino superior, propondo subáreas para a comunicação interna:

- A subárea de gestão da comunicação interna é uma divisão estratégica para o planejamento da interação entre a gestão central e as unidades universitárias com as pessoas servidoras;
- A subárea de comunicação administrativa é a divisão que trata das ações de gestão, planejamento e das “estruturas técnico-normativas que regem os processos e orientam, ordenam e atualizam o cotidiano funcional da organização universitária, como normas, planos, regimentos e demais documentos norteadores” (Holanda; Brandão, 2019, p. 20);
- A subárea de comunicação acadêmica é a divisão referente às atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- A subárea de comunicação interpessoal é a divisão que trata dos procedimentos de comunicação cujo foco é a interação e a socialização das pessoas servidoras para lhes informar, convencer e motivar.

Bueno (2009a) dialoga com Zémor (2012, p. 240) frisando a necessidade de a comunicação interna ser um sistema integrado de escuta e conversa. Para isso, propõe outros meios ou canais, além das tradicionais caixas de sugestões, por exemplo, os espaços de convívio que permitam trocas informais, como restaurantes, áreas de lazer etc. Isso evitaria o prejuízo que é as pessoas colaboradoras ficarem sabendo sobre seu trabalho pela mídia externa (Bueno, 2009a; Zémor, 2012). Principalmente, porque isso contraria a comunicação interna, cuja finalidade é informar as pessoas nas organizações (Teixeira *et al.*, 2021).

Considerando a conclusão extraída da revisão teórico-sistemática sobre a comunicação interna (Teixeira *et al.*, 2021), confirmou-se que se trata de uma atividade basicamente estratégica para o bom desempenho da organização. Por isso, mesmo que haja os recursos necessários, quando a comunicação interna não é bem planejada e executada, todos os recursos são inócuos (Monteiro; Karpinski; Angnes, 2015). Houve um estudo realizado por Ferreira, Costa e Santos (2013) sobre a comunicação interna da prefeitura de Natal, capital do estado brasileiro Rio Grande do Norte. É interessante destacar que os servidores da prefeitura de Natal sugeriram a implantação de recursos como: boletim interno, sistema intranet, mural de informações e reuniões, para a melhoria da comunicação interna.

Em outra pesquisa de Ferreira e Troccoli (2015) sobre os entraves entre a pesquisa técnico-científica e a comunicação organizacional da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), foi considerada ineficiência do sistema intranet, porque as pessoas pesquisadoras não entendiam a função do sistema na divulgação das pesquisas, como canal de envio de informações para a produção de material informativo-organizacional como: *banners*, *folders*, cartazes e outros. Já o estudo realizado por Almeida, Souza e Mello (2010) ressaltou os resultados positivos na comunicação interna de uma empresa multinacional devido ao uso de recursos como: comunicado eletrônico diário, jornal interno, quadro de avisos, reunião geral trimestral, *banners* e programas de qualidade. Além de incorporar recursos de comunicação interna, a gestão organizacional deve estar atenta à sua atualização. No estudo de Albuquerque e Assumpção (2011), observou-se que as pessoas colaboradoras reivindicavam recursos multimídia para a comunicação interna, apesar de serem usados murais e outros recursos tradicionais de comunicação.

Como foi assinalado mais de uma vez, deve ser estreita a cooperação necessária e eficiente entre a comunicação organizacional interna e a comunicação externa das organizações. Para planejar as estratégias e ações de comunicação externa, Félix (2020) detalha a atuação da Unidade de Comunicação, considerando as áreas de (1) Relações Públicas, (2) Assessoria de Imprensa e Jornalismo que, na realidade brasileira pode ser, jornalismo empresarial ou editorial, e (3) Publicidade e Propaganda:

- A área de Relações Públicas (RP) deve aproximar e construir relacionamentos quase que interpessoais entre a organização e seus diversos públicos de interesse, principalmente, com a realização, o patrocínio ou a participação em eventos relacionados aos públicos externos;
- As áreas de Assessoria de Imprensa (AI) e Jornalismo Editorial (JE) “utilizam os veículos de comunicação, as mídias especializadas e a Internet para intermediar a comunicação institucional entre a organização e a opinião pública” (FÉLIX, 2020, p. 168). Aliás, compete à área de Assessoria de Imprensa (AI) treinar as pessoas como porta-vozes organizacionais (*media training*), para estabelecerem relações entre a organização e os jornalistas da mídia externa. Inclusive, atendendo de maneira correta aos pedidos de informações, além de produzir notícias de interesse público para serem

divulgadas na mídia jornalística. Por sua vez, a área de Jornalismo Editorial (JE) deve reunir pessoas competentes para produzirem boletins, jornais murais, mídias sociais externas e internas, revistas e outros meios;

- A área de Publicidade e Propaganda (ou só Propaganda) deve zelar pela imagem organizacional, considerando como a organização deseja se positivamente considerada pelos públicos externos. Por ser uma área terceirizada e remunerada, pode investir nas ações de persuasão, considerando aspectos de desejos e sedução, para atrair e fidelizar consumidores para certos produtos ou serviços. O principal recurso da área é o *briefing*, como documento que indica os interesses externos e orienta a composição e a divulgação das peças publicitárias que, geralmente, são produzidas por agências de publicidade.

Na visão de Torquato (1986), a área de comunicação institucional pode ser dividida em três subáreas: (1) comunicação cultural, (2) coletiva e (3) sistemas de informação:

- A subárea de comunicação cultural trata de comunicações formais e informais, considerando fluxos e níveis de comunicação, laço de comunicação, pesquisa de clima, análise de ruídos, estudo dos canais, análise e pesquisa interna.
- A subárea de comunicação coletiva é a principal na formação da imagem institucional junto aos públicos internos e externos. Para isso, propõe tarefas nas áreas de Jornalismo, Relações Públicas empresariais e governamentais, Marketing Cultural, Publicidade comercial, industrial e institucional, Editoração e Identidade Visual;
- A subárea de sistemas de informação constitui a rede de informação digital baseada em computadores para fornecer à gestão central as informações necessárias à tomada de decisão.

Por sua vez, assim como tratou a comunicação interna, Almansa (2010) indicou 21 recursos ou instrumentos de comunicação externa nas áreas de relações informativas (AI), publicidade-marketing (PP) e relações com a sociedade (RP). Neste contexto, o Plano Estratégico é o elemento definidor dos objetivos para cada instrumento implantado pela assessoria de comunicação. Mas, não há a prévia indicação da área que deve implantar cada recurso, sendo esses:

- *Mailing list* de imprensa, que é a agenda de endereços dos meios de comunicação e jornalistas externos, incluindo veículo, *website*, *e-mail*, telefone, nome do jornalista, editoria e outros dados, para que a informação produzida pela instituição possa ser destinada à mídia jornalística de maneira pontual e efetiva;
- Sugestão de pauta é um texto breve e curto para introduzir um determinado assunto, como preceder ou *press-release*. A linguagem deve ser simples, clara, direta e, ao ser enviado sozinho, assume caráter convocatório. Por exemplo, como convite de coletiva de imprensa e outras possibilidades;
- Press-release é o texto composto com linguagem jornalística e critérios de noticiabilidade que, de maneira mais frequente, é enviado aos meios de comunicação, para ser publicado na íntegra ou em partes. Juntamente são enviados dados da fonte, como telefone ou endereço de e-mail da pessoa emissora. Atualmente, o texto *press-release* é comumente enviado por e-mail, inclusive, com recursos de audiovisual, como imagens com ou sem áudio, como material para rádio, televisão e redes digitais online;
- Clipagem é o material para arquivamento, o qual resulta da seleção diária de notícias de interesse da organização e que foram publicadas em meios externos de comunicação. Os meios podem ser impressos, radiofônicos, televisivos ou digitais em rede online. Há organizações que divulgam clipagens em repositórios impressos ou digitais somente para o público interno, com acesso restrito. Mas, outras publicam em canais abertos para os públicos em geral. A coleta seletiva do material pode ser realizada por equipe interna da assessoria de comunicação organizacional ou por equipe externa contratada em empresa especializada;
- Revista de Imprensa é uma publicação comum na comunicação brasileira que, além de outras informações, também registra e publica a compilação do material sobre a organização que foi publicado na mídia noticiosa;
- Edição de informativo, boletim, revista ou *house organ* são publicações informativas breves e rápidas, porque suas páginas são em número mais reduzido do que nas revistas, que são publicações maiores, mais elaboradas e sofisticadas. Os informativos boletins ou revistas são comumente destinados aos públicos interno e externo, sendo publicados com periodicidade específica.

É relevante garantir a pontualidade dessas publicações que, no formato digital, são enviadas por mensagens eletrônicas como e-mails e similares;

- Relatório anual é o documento que registra e publica o balanço anual das ações organizacionais e ainda informa sobre planos ou projetos futuros;
- *Press-kit* é um documento jornalístico mais extenso, que aprofunda e detalha um tema específico, para contextualizar e informar jornalistas externos sobre o que precisa ser descrito e explicado ou justificado, com dados estatísticos, imagens ou audiovisuais, biografias, documentos diversos e outros recursos para ilustrar ou complementar o texto verbal. O documento pode ser entregue em coletiva de imprensa ou enviado aos profissionais ou públicos interessados;
- Entrevista coletiva é realizada em uma reunião decorrente de convocação formal, que costuma ser enviada como uma sugestão de pauta para jornalistas. De modo presencial ou online, a entrevista é presidida pela maior autoridade organizacional presente e dela participam outras pessoas representantes da organização e jornalistas. O objetivo é a ampla divulgação de um assunto, com oportunidades para a realização de perguntas e oferecimento de respostas esclarecedoras. O momento da entrevista também é oportuno para a entrega de documento em formato de *press-kit*;
- Encontro informal que também ocorre entre pessoas gestoras da organização e jornalistas. Mas, sem as formalidades das entrevistas, porque o objetivo é estabelecer relações cordiais e de confiança entre a instância emissora e as pessoas que repercutem as informações na mídia noticiosa. Nos encontros informais, não são tratados assuntos ou informações específicas;
- Entrevista é evento exclusivo e interprofissional, entre uma pessoa gestora da organização (fonte) e a pessoa jornalista do meio externo de comunicação, para tratar em profundidade de um tema. O agendamento e o acompanhamento são feitos por pessoas da assessoria de comunicação. A entrevista pode ser provocada de duas maneiras: (1) por solicitação de jornalista de mídia externa ou (2) por oferta da assessoria de comunicação da organização. As pessoas da assessoria podem aconselhar e auxiliar o entrevistado sobre como se portar diante da linguagem e da abordagem de cada meio de comunicação. Aliás, para orientar sobre a realização de entrevistas, algumas organizações dispõem de programas de *Media Training*;

- Artigos e discursos são textos emitidos pela organização sendo que os artigos são de natureza organizacional e os discursos registram a visão de um profissional da organização. O artigo pode ser realizado por iniciativa organizacional, sendo produzido e ofertado pela equipe da assessoria de comunicação, ou ser solicitado por representante do meio de comunicação que pretende publicá-lo. O artigo é produzido com linguagem jornalística, sendo normalmente assinado por pessoa gestora da organização, mesmo sendo redigido ou revisado por profissionais da assessoria de comunicação. O discurso pode ser redigido pela pessoa gestora da organização ou gestora de comunicação que, comumente assessora o dirigente sobre como redigir e se expressar para falar em público;
- Informe publicitário é a mensagem que articula informação e publicidade, para ser publicada em espaço comprado no meio de comunicação que é prestigiado pelo público de interesse. Mas, a publicidade paga pode também ser produzida e publicada nos formatos de artigo ou notícia. Em casos assim, é recomendado acrescentar a expressão Informe Publicitário, para a mensagem não ser confundida com informação jornalística;
- Telefone e *smartphone* são instrumentos de comunicação eficaz, rápida e direta, para o relacionamento pontual entre pessoas da assessoria de comunicação da organização e representantes da mídia externa. Com os recursos do telefone, confirma-se a participação em um evento ou o recebimento de *press-releases*. Pode-se ainda agendar entrevistas ou atender demandas específicas, como pedidos de fonte, informações pontuais, gestão de crises e outras. Assim, é possível estabelecer contatos com jornalistas de mídia externa em quaisquer circunstâncias. Aliás, atualmente, há aplicativos digitais de contatos online, que podem ser síncronos e instantâneos ou assíncronos;
- Viagens e visitas de imprensa são incursões de alto custo realizadas em favor da organização. Isso é feito para receber presencialmente jornalistas da mídia externa nos ambientes organizacionais. Porém, não há garantias de êxito, principalmente com relação ao número de profissionais participantes;
- Jornadas de portas abertas são eventos realizados para mostrar instalações e materiais da organização para públicos internos e externos, podendo incluir a

comunidade em geral. A atividade exige preparação, porque de ocorrer em dia adequado e ser precedida de convite, também com prévia seleção de materiais, planejamento da visita guiada e das atividades a serem desenvolvidas;

- Feiras de amostras e exposições também são eventos preparados para ocorrerem na organização ou para expor elementos e aspectos da organização em feiras ou mostras realizadas por outras instituições ou empresas. Em todas as circunstâncias, são necessários planejamentos detalhados e preparo da atividade. Isso requer investimento financeiro, material e humano para efetivar o esperado reconhecimento social;
- Congressos, conferências e apresentações são igualmente recursos do campo de eventos que abordam vários temas e podem ser direcionados para diversos públicos. As variações nas denominações indicam diferentes formatos, amplitudes e tempos de duração. Como os eventos em geral, requerem planejamento, preparação e também avaliação final, para o aperfeiçoamento das edições futuras;
- Videoconferência é um recurso mais usado na comunicação interna. Contudo, na comunicação externa se apresenta como alternativa cada vez mais prática e viável para a realização de coletivas de imprensa e outros eventos como entrevistas, congressos, seminários ou palestras;
- Patrocínio é denominação que se dá ao aporte financeiro em projetos culturais, esportivos e outros, tendo como reciprocidade a divulgação da marca e de mensagens publicitárias da organização em diversos suportes de divulgação e produção dos projetos. A associação dos símbolos da organização a eventos apreciados por públicos de interesse é considerada positiva, na consolidação da imagem e da reputação organizacional para seus colaboradores e na sociedade em geral;
- Mecenato é o suporte financeiro continuado para organizações não governamentais (ONGs), artistas, produtores e instituições culturais ou esportivas, visando associar a marca organizacional com ações de patrocínio sociocultural ou esportivo entre outros e conquistar simpatia e credibilidade social de longo prazo.

Considera-se que a equipe da Assessoria de Imprensa (AI) produz reportagens para motivar a mídia em geral e conquistar comunicação espontânea ou gratuita (Félix, 2020; Almansa, 2010). Aliás, as informações de utilidade pública e interesse das pessoas cidadãos atraem o interesse da mídia externa noticiosa. Por isso, a comunicação das instituições públicas chama a atenção da mídia externa, porque são organizações que prestam serviços à comunidade. As assessorias de imprensa das instituições públicas não costumam atuar na promoção comercial de produtos e serviços institucionais, confirmando a posição de Kunsch (2012) sobre a comunicação institucional nos serviços públicos.

Documentos e eventos, como *press-release*, entrevistas individuais ou coletivas, artigos e encontros formais ou informais, são as oportunidades para a produção de conteúdo jornalístico e para sua distribuição para a mídia externa, seja com recursos de produção e publicação tradicionais e digitais. Atualmente, *websites*, *weblogs* e *páginas digitais*, em plataformas como *Twitter*, *YouTube*, *Facebook*, *Linkedin*, *Instagram* e outras, são suportes privilegiados para o acesso online de informações institucionais em formatos audiovisuais, *podcasts*. Além disso, há sistemas de mensagens como *WhatsApp*, e-mails e *chats* que oferecem canais para comunicação síncrona e imediata ou assíncrona. Mas, impõe a necessidade de adequação das mensagens aos formatos e meios digitais, considerando-se ainda a potencialidade da comunicação em rede, porque as mensagens que se tornam virais são remediadas pelas pessoas usuárias, ampliando enormemente a abrangência das informações (Félix, 2020).

O modelo de comunicação integrada proposto por Kunsch (2003) apresenta duas outras possibilidades como: (1) Comunicação Institucional e (2) Comunicação Mercadológica ou de Marketing. Ambas são consideradas instrumentos para:

- Comunicação institucional e relações públicas (RP), sendo que as atividades de RP servem para desenhar e gerenciar a comunicação institucional em sinergia com o sistema de comunicação. Estrategicamente, deve administrar a comunicação da organização com os públicos de interesse. A pessoa profissional de RP atua em conjunto com as outras subáreas da assessoria de comunicação, visando a construção da credibilidade organizacional e a fixação do posicionamento de marca para construir sua reputação positiva, de modo coerente e duradouro;

- Jornalismo empresarial é a área pioneira da comunicação organizacional. Em conjunto com as áreas de Relações Públicas (RP) e Propaganda (PP), forma o tradicional tripé de distribuição das informações organizacionais. Faz isso usando produtos como: boletins, revistas gerais ou especializadas como, por exemplo, jornalismo científico. Para suas atividades, apropria-se da teoria e da prática jornalística para a comunicação organizacional;
- Assessoria de imprensa é uma das principais áreas brasileiras de atividades a serviço da comunicação empresarial ou organizacional. É o recurso básico na mediação entre a organização e o público, que busca planejar estratégias, realizar ações e produzir mensagens eficazes, para influenciar a opinião pública usando a mídia noticiosa, seja impressa ou eletrônico-digital;
- Editoração multimídia é, cada vez mais, fundamental para a comunicação organizacional na atualidade. Principalmente, diante dos constantes avanços da tecnologia eletrônico-digital e da comunicação online. Isso porque a tecnologia eletrônico-digital revolucionou a produção de mensagens, sejam impressas, eletrônicas ou digitais mais interessantes ao público de destino. A editoração multimídia é usada na realização de produtos diversos como: livros, revistas, manuais técnicos, encartes, *banners*, *flyers*, *folders*, páginas digitais e outros;
- Imagem corporativa é a expressão que qualifica as imagens mental e físicas ou materiais da organização. As imagens físicas ou materiais configuram os sinais perceptíveis que identificam a organização. A imagem mental decorre da construção sociopsicológica da marca organizacional. Portanto, tudo que é percebido e associado à organização atua na sua identificação e na sua imagem de marca. Nome, *slogans*, símbolos gráficos, produtos e performances na prestação de serviços influenciam na imagem corporativa. Mas, tudo que é verbalizado sobre a organização também influencia na sua imagem para as pessoas individualmente e para a opinião pública. Portanto, a identidade organizacional e a imagem mental corporativa são centrais na comunicação estratégica das organizações. Aliás, para Kunsch (2003), a subárea de Relações Públicas (RP) é a principal encarregada de cuidar da imagem corporativa;

- Propaganda institucional é realizada com diversas atividades, ações e produtos. No campo de Marketing, o termo propaganda indica a divulgação positiva de uma marca, com finalidade institucional e não comercial. Por sua vez, o termo publicidade indica a divulgação de uma marca ou de seus produtos e serviços com finalidade comercial. No geral, a subárea de Publicidade e Propaganda (PP) é destinada a divulgar positivamente valores, ações, atividades, produtos e serviços da organização, com finalidades institucionais ou comerciais. Para serem positivas as atividades de Publicidade e Propaganda requer planejamento estratégico, coerência ideológica, criatividade e valorização estético-comunicativa;
- Marketing social e marketing cultural incluem planejamentos, atividades, ações, produtos e serviços que, publicamente, devem ser reconhecidos como valiosos em aspectos sociais ou culturais. Mais especificamente, Marketing social é associado com ideias sociopolíticas e direitos sociais. Por exemplo, com foco em temas e ações como a valorização das ações de Educação e Saúde, combate ao racismo, direitos de cidadania e gênero, incluindo as pessoas da comunidade LGBTQIA+ e outros temas. Diferentemente da publicidade comercial que busca a venda de produtos ou serviços, o pendor da área de Marketing Social é cidadão e sócio-político, envolvendo mais especificamente as atividades de Relações Públicas (RP). Por sua vez, as atividades de Marketing cultural seguem o planejamento estratégico de comunicação para promover, difundir e valorizar a cultura, principalmente para preservar a memória histórica e as artes do país. As ações socioculturais de Marketing são iniciativas da organização para a promover a cultura, com edição de obras culturais, livros históricos, eventos e produtos culturais em multimeios (Torquato, 1986).

No modelo de Kunsch (2003), a comunicação mercadológica é criada a partir de informações coletadas com pesquisa de mercado e do produto ou serviço e abastecem o *mix* de Marketing (Marketing e Propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, feiras e exposições, marketing direto, vendas pessoais ou forças de vendas e outros). O foco está na divulgação publicitária ou produção comunicativa de produtos e serviços da organização (Silva, 2014). A área é tratada como “composto

de marketing” por Kotler e Keller (2012), reunindo o conjunto de recursos usados pela empresa para atingir seus objetivos junto aos públicos estratégicos.

Na adaptação do modelo de comunicação integrada de Kunsch (2003) para instituições públicas de ensino superior, Holanda e Brandão (2019) propõem algumas substituições, para que a comunicação institucional seja formada pelas seguintes subáreas:

1. Jornalismo Científico, que deve substituir o jornalismo empresarial porque, nas instituições de ensino é primordial produzir notícias de Ciência, Tecnologia e Educação, decorrentes das atividades desenvolvidas;
2. Assessoria de Imprensa, para divulgar na mídia jornalística externa as notícias sobre Ciência, Tecnologia e Educação relacionadas com a comunidade acadêmico-científica;
3. Imagem Corporativa é um item que permanece devido a necessidade de construção da imagem institucional positiva na sociedade para dar visibilidade e credibilidade pública à atuação acadêmica;
4. Propaganda Institucional, para atuar como suporte comunicacional na construção da imagem acadêmica, visando informar e influenciar positivamente o público em geral.
5. Comunicação relacional é indicada no lugar da comunicação mercadológica, “objetivando ampliar o controle social e a cidadania, através do acesso e da transparência das informações prestadas, bem como da abertura à interação, ouvidoria e escuta dos diversos públicos da organização” (Holanda; Brandão, 2019, p. 20). No contexto de atuação em comunicação relacional, são indicadas as seguintes subáreas:
 - Marketing do setor público, que adota o *mix* de marketing e a teoria dos 4Ps voltados ao serviço público, como estratégias que permitem apresentar para as pessoas cidadãos o valor social das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, justificando os investimentos públicos recebidos;
 - Acesso à informação, como campo de planejamento de estratégias, reunião de recursos e desenvolvimento de atividades comunicacionais, para disponibilizar documentos e informações acadêmicas ou administrativas de interesse público, incluindo dados sobre gastos, recursos e outros;

- Transparência é expressa com recursos e ações que permitam o acesso às informações de interesse social, inclusive no atendimento de demandas específicas e adequadas para cada tipo de *stakeholder*;
- Interação é obtida com criação, manutenção e fortalecimento da comunicação responsiva, com canais de comunicação entre representantes da instituição e as pessoas em geral. “Seja através da mediação de canais que viabilizem essa interlocução; seja na divulgação para o conhecimento público dos espaços e instrumentos de interação”, para promover uma real comunicação pública (Holanda; Brandão, 2019, p. 24);
- Ouvidoria é constituída com um ou mais canais de controle e participação social, para conhecer e entender a opinião pública, de acordo com necessidades, expectativas e reclamações de pessoas ou grupos sociais. Para a escuta social, podem existir diversos canais ativos, incluindo a comunicação interpessoal e presencial.

Sobre propaganda institucional e publicidade terceirizada, como um recurso pago para a persuasão e a sedução pública. Kunsch (2003) e Félix (2020) concordam que suas ações e mensagens devem estar de acordo com os valores institucionais e prestar contas disso, mantendo sua linguagem publicitária alinhada com a identidade da organização. Aliás, isso é condizente com as necessidades das universidades públicas federais, que buscam comunicarem publicamente sua identidade e construam sua imagem positiva junto aos públicos de interesse e a sociedade em geral (Holanda; Brandão, 2019).

A coerência com a missão e os propósitos das instituições públicas de ensino superior, incluindo as universidades federais, o remodelando da atuação em Marketing também se justifica no contexto da comunicação relacional. Isso porque o sistema de mercado também é comunicante e interagente com as instituições públicas, cujo propósito é atender as pessoas cidadãs e usuárias dos serviços públicos. Mas, além de serem cidadãs, em parte as pessoas são produtoras ou comerciantes e no geral são consumidoras. Assim, há a superposição entre a sociedade e o mercado, apesar de que o propósito das instituições públicas é defender e promover a cidadania. Inclusive, permitindo e incentivando a participação ativa do público na conquista de seus direitos (Brandão, 2012; Duarte, J. 2012; Duarte, M. 2012; Kunsch, 2012; Weber, 2006; 2011).

Para cumprir suas funções sociais, atualmente, a comunicação das instituições públicas conta com os contínuos avanços tecnológicos, principalmente, no campo dos recursos digitais que incrementam os meios massivos tradicionais, como rádio e televisão, e ampliam o suporte para a comunicação online:

Um dos meios para aumentar o conhecimento sobre a atuação das universidades públicas é valendo-se dos canais de comunicação institucional disponíveis nessas organizações, como veículos de comunicação massivos (TV e rádio universitária); sites institucionais e mídias sociais - independentemente da veiculação de propagandas em mídias pagas (Holanda; Brandão, 2019, p. 18).

Tratando dos recursos digitais, para a ampliação e o incremento dos meios de comunicação, Kunsch (2012, p. 26-27) explica que “as estruturas de comunicação das instituições governamentais, como das organizações em geral, se deparam com novos instrumentos ou suportes do mundo digital (...) que devem ser utilizados, mas não podem prescindir de um planejamento eficiente e de uma produção adequada”. Dessa forma, as equipes universitárias podem potencializar o uso dos próprios canais de comunicação e ocupar espaços nas redes compostas na mídia digital online, ampliando as possibilidades da comunicação institucional.

Nascimento e Soares (2020, p. 81.298), entretanto, relembram o dilema da comunicação pública ideal e a que acaba sendo feita pelas organizações governamentais nos espaços digitais. Para as autoras a presença do governo nos meios digitais para compartilhar informações não garante que elas sejam de interesse público, pois “aparentemente, os conteúdos estão mais focados em proporcionar mídia às ações das gestões, do que buscar uma proximidade com os cidadãos e mantê-los informados sobre assuntos que, de fato, interessam para a sociedade e auxiliam na construção da cidadania”.

Por sua vez, Silva e Baldissera (2019) reforçam que, na mídia digital, as instituições acabam falando de si para si, num espaço de autopromoção em que a troca e o diálogo são superficiais ou não existem. Mesmo assim, a presença das universidades públicas federais no meio digital é crescente (Nascimento; Soares, 2020), uma vez que a difusão do conhecimento através dessa tecnologia permite novas visibilidades, potencializa a circulação das informações de seus produtos e serviços (ensino, pesquisa, extensão e gestão), amplia a sua possibilidade de se expressar no ambiente público e, ainda, expande o alcance da sua voz, como enumeram Silva e Baldissera (2019).

Na atualidade, a comunicação flui em rede online com amplitude global, sem fronteiras, sem limites de tempo ou espaço. Isso compôs um formato de diálogo contínuo de muitos para muitos, e todas as pessoas usuárias são emissoras e também receptoras. É uma reconfiguração na maneira de vivenciar a linguagem, a dialética e o relacionamento das pessoas entre si, das pessoas com as máquinas e das máquinas entre si (Baumann, 2003; Vanzin; Palazzo; Quevedo, 2016).

Neste contexto, Santos (2019, p. 26) ressalta que a assessoria de imprensa tem evoluído nos aspectos tecnológicos de sua atividade:

Se os órgãos tradicionais - jornal, revista, rádio e televisão – se têm modificado pela exigência do digital, os conteúdos que a assessoria de imprensa – e efetivamente a assessoria de comunicação – produz são, necessariamente, adaptados às novas possibilidades introduzidas pela Internet e pelas redes sociais digitais. As novas tecnologias, as novas plataformas de partilha e troca de informação influenciam toda a comunicação e passam a integrar o trabalho da assessoria.

Diante do exposto, pode-se verificar que os setores de comunicação nas esferas públicas atuam em duas grandes áreas de assessoria de comunicação, direcionadas tanto para o público interno como externo. Essas são responsáveis pela gestão estratégica de produtos e serviços para a comunicação, seja para o público interno, para os meios jornalísticos ou diretamente para a sociedade. A assessoria de imprensa e a subárea mais voltada ao relacionamento com a produção de notícias para a mídia externa (Trevisol; Perassi, 2023a). Assim, as assessorias de imprensa contam com mídias tradicionais digitalmente incrementadas e com recursos digitais mais atuais para manter sua relevância no conjunto estratégico da comunicação organizacional (Silva; Baldissera, 2019).

Nesta parte, reforça-se que o setor designado como Assessoria de Comunicação trata da comunicação institucional nas universidades públicas federais brasileiras, sendo sua equipe encarregada do planejamento estratégico do setor de comunicação institucional. Já a Assessoria de Imprensa é uma subárea da estrutura de assessoria da comunicação institucional, que se ocupa em apurar, redigir, editar e divulgar notícias, especialmente para a mídia externa (Trevisol; Perassi, 2023a).

Por sua vez, a Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj, 2007) conceituou como assessoria de comunicação a área de gestão da comunicação que envolve uma equipe multifuncional com jornalistas e profissionais de Relações Públicas, Propaganda e Publicidade. Já a assessoria de imprensa é uma área delimitada que, com frequência, produz e envia informações jornalísticas aos veículos de

comunicação em geral. Sartor (2008, p. 131) informa que os procedimentos de comunicação das assessorias de imprensa cumprem “papel relevante na construção da identidade e da imagem organizacionais ao promoverem a visibilidade midiática de suas instituições”.

Por meio da atuação de jornalistas nas universidades públicas federais, a assessoria de imprensa é estratégica na comunicação da marca institucional, ao cumprir dois papéis: (1) produzindo conteúdo noticioso sobre a marca que representa e (2) mediando o percurso das informações entre os setores institucionais e os veículos de comunicação externa. A pessoa que atua profissionalmente nas assessorias de imprensa são jornalistas de fonte, porque na assessoria de imprensa assume o papel de fonte de notícias e produtora de conteúdo informativo (Sant’anna, 2006).

Nas universidades públicas e financiadas com recursos estatais, com o trabalho da assessoria de imprensa (AI) a assessoria de comunicação (AC) é o setor mediador ou interface entre as informações universitárias e a mídia social ou jornalística. Isso é realizado com: (1) a coleta de informações internas; (2) a composição das informações em notas ou notícias ou outros produtos, para serem repassados a mídia externa; (3) o repasse de mensagens ou produtos informativos internos à mídia externa. Como atividade de pós-produção, (4) ocorre diariamente a coleta, a apreciação crítica e a organização de informações externas que sejam de interesse institucional ou sobre a própria universidade (*clipping*), para que as pessoas que gestoras da instituição recebam retornos sociais (*feedbacks*) das impressões públicas sobre as ações institucionais (Bueno, 2009a; Fenaj, 2007).

A legítima comunicação pública deve informar, prestar contas, divulgar políticas e programas, motivar, educar, proteger e promover a cidadania (Duarte, M. 2012; Teixeira, 2016). Para a divulgação das ações realizadas e do conhecimento produzido na universidade, a comunicação com meios noticiosos externos e o público em geral contribui com a popularização das áreas acadêmico-culturais e científicas, que são relevantes nos contextos social, econômico e educacional (Ramalho; Gradim, 2022).

Como já foi assinalado, atualmente a assessoria de imprensa se utiliza de múltiplos meios de comunicação tradicionais digitalmente incrementados como jornal, rádio e televisão e com outros meios digitais, como *website* institucional e páginas nas redes sociais online. Neste contexto, compete às pessoas que atuam nesta área (na

sua maioria jornalistas) o atendimento à imprensa, o envio de sugestões de pauta, o atendimento a pedido de fonte, a cobertura de atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão e eventos, a redação de notas ou notícias, a divulgação de informações jornalísticas (Fenaj, 2007), sendo que cada meio de comunicação requer formatos específicos de informação para que as mensagens sejam atraentes e efetivas. Kunsch (2012) coloca, no contexto da convergência das mídias na área jornalística, a variedade de instrumentos e ações disponíveis: veículos impressos e eletrônicos, mídias sociais, agências de notícias, reportagens, entrevistas, organização das fontes de informação e de prestação de contas à sociedade que, na visão dela, deve ser uma atividade diária.

Ao compor esse novo mundo de produção de conhecimento e tecnologia, a assessoria de imprensa precisa se adequar à transformação digital, como definem Fadel e Vanzin (2020, p. 3): a transformação digital é “adoção e processo do uso das tecnologias digitais nas diversas áreas, seja na organização social, comercial ou empresarial; e envolvem aplicativos móveis, a *cloud computing*, *softwares* automatizadores de tarefa, realidade aumenta entre outros”. Para isso, é necessário:

explorar suas gramáticas de maneiras muito sofisticadas, na tentativa de administrar: a) os níveis de visibilidade ou de opacidade das organizações alcançam nessas mídias; b) os sentidos e as informações que circulam sobre elas; c) as formas e qualidades de oferecerem imagens de si aos públicos; e c) a (re)afirmação de seus valores. Por outro lado, também são importantes ambientes para auscultarem os públicos e, com base nisso, implementar estratégias que permitam melhor atingir seus objetivos (Silva; Baldissera (2019, p. 287).

As redes sociais online são canais focados no relacionamento com trocas informacionais entre pessoas, porque priorizam a comunicação com envio de mensagens. Mas, a mídia social, como *websites* e *weblogs* são repositórios interativos de informações verbais, imagens, sons e audiovisuais, que permitem acessos pagos ou gratuitos, mas não priorizam as relações interpessoais (Silva; Baldissera, 2019). Kunsch (2012) coloca que a comunicação digital permite às estruturas de assessoria de comunicação das instituições públicas utilizarem novos instrumentos ou suportes digitais, tais como: *e-mail*, redes online, *weblogs*, *fotologs*, *wiki's*, sistema Wikipédia, sala de imprensa, *chats*, banco de dados, sistemas de conectividade e interatividade com conexões por *hiperlinks* ou redes sociais online de conversação sustentadas por diferentes plataformas digitais como *Facebook*, *Instagram* e outras. Entretanto, o uso profissional desses suportes e canais requer planejamento e produção adequados.

Félix (2020) utilizou informações do Anuário de Mídia do Brasil (2019), para apresentar diversos meios (Digital, TV Aberta, TV por Assinatura, Mídia *OOH-Out of Home*, Rádio, Revista, Jornal, Cinema, demais impressos gráficos e comunicação relacional), como exemplos de veículos, canais e formatos de comunicação para a comunicação integrada organizacional. Aliás, destaca a mudança do papel dos *websites* institucionais que, nos últimos anos, além servirem como portais de informações e relacionamento também atuam como canais de atendimento às pessoas clientes ou cidadãos. Por isso, “as empresas são cobradas a atuar como redes sociais, ou seja, que engaja, interage, responde, propõe, pergunta e interage em tempo real com os internautas” (Félix, 2020, p. 177).

Desta forma, seja no ambiente presencial ou virtual, alicerçada pela institucionalização estratégica e documentação normativa que definem investimentos no setor de comunicação, a assessoria de imprensa da universidade pública brasileira pode desenvolver o seu papel de prestar informações tendo como aporte equipe, produtos e serviços adequados para isso, sejam eles envolvendo mídias tradicionais ou digitais. No caso das mídias sociais, a assessoria de imprensa possui o ‘poder’ de disseminar, em segundos, assuntos que antes ficavam restritos ou dependiam da mídia externa para serem veiculados (Silva; Baldissera, 2019), sendo que os portais dos órgãos públicos podem ser uma das maiores conquistas tecnológicas como forma de democratizar as atividades da administração pública, permitindo o acesso rápido e fácil do cidadão às informações (Kunsch, 2012), e que as mídias sociais são ao mesmo tempo emissores e receptores de conteúdo e informação, o que transforma profundamente a forma de interação social (Mainieri; Ribeiro, 2011).

De tudo que se apresentou até o momento, pode-se apontar que a identidade organizacional está relacionada com sua cultura, que se reflete na maneira com que o setor de assessoria de comunicação é formulado nos níveis estratégico, tático e operacional. Essa identidade, construída e mantida internamente pelo público interno, é publicizada aos cidadãos por meio de notícias, no caso das universidades públicas federais. São as informações veiculadas, tanto nos canais próprios como em veículos externos, que constroem na mente da sociedade uma imagem sobre a instituição, que pode ser positiva ou negativa, ter forte reputação ou não, ser crível ou não.

2.5 COMUNICAÇÃO DA MARCA, CREDITAÇÃO E REPUTAÇÃO INSTITUCIONAL

As palavras ‘marca’ e *brand* são comumente usadas na cultura empresarial e comercial de marketing ou mercado. Isso foi primeiramente estabelecido com a necessidade de marcar ou nomear propriedades, produtos e serviços, seja para identificar seu proprietário ou indicar fabricantes de produtos e prestadores de serviços de qualidade. Na língua inglesa, a palavra *brand* significa marca, sendo decorrente do termo *brandr*, do nórdico antigo, que significa queimar, referindo-se as marcas feitas com ferro em brasa no couro do gado para identificar seu proprietário (Keller, 2006).

De maneira mais sutil, o nome ou outros sinais associados a pessoas, animais, organizações, produtos e serviços também são marcas simbólicas que identificam, distinguem e representam a coisa denominada. De alguma maneira, qualquer coisa percebida por pessoas é denominada e interpretada. Para as pessoas que não sabem o seu nome, um menino travesso que se destaca na vizinhança, acaba apelidado, como “traquina” ou “arteiro”, entre outras possibilidades. Assim, o apelido atribuído pela pessoa passa a ser a marca social do menino e “travessura” é a qualidade percebida ou o atributo simbólico de sua marca, que caracteriza sua imagem pública e influencia sua reputação social.

Para Scharf (2009) marca é qualquer sinal de diferenciação dos bens de um fabricante entre as outras produções ou ofertas, para que clientes, usuários ou consumidores possam identificar o produto ou serviço e a sua origem. Na conceituação da associação *American Marketing Association* (AMA, 2023), “uma marca é um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifique os bens ou serviços de um vendedor como distinto dos outros vendedores”. Mas, como foi assinalado, além de identificar pessoa, animal, organização, produto ou serviço, as marcas também representam sinteticamente percepções, afetos e ideias, relacionadas com as qualidades positivas ou negativas da coisa identificada. Assim, a identidade visual composta por símbolos, por exemplo o “logotipo” que é o nome da marca escrito com desenhos de letras e cores particulares, também representam valores implícitos que, mentalmente, configuram a personalidade pública da coisa identificada.

Atualmente, a palavra *brand* é comumente usada para designar a relação entre os sinais expressivos ou perceptíveis, com o nome falado ou escrito, e os afetos e as ideias que qualificam a marca. Assim, *brand* representa “uma experiência do

cliente, representada por uma coleção de imagens e ideias, diretamente influenciada pela publicidade, design e comentários da mídia” (AMA, 2023).

Comumente, as marcas centrais que identificam, distinguem e representam as universidades públicas federais são o nome, como palavra falada ou escrita, a sigla e um brasão. Para evitar distorções perceptivas ou significativas, os formatos de construção e os modelos de apresentação são rigidamente propostos nos manuais de identidade visual (Figura 10).

Figura 10 - Exemplo de marcas da identidade visual da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC



Fonte: <https://identidade.ufsc.br/identidade-visual/>.

Para as pessoas que guardam lembranças direta ou indiretamente relacionadas com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a visualização e o reconhecimento das marcas gráficas da instituição, como o nome, a sigla ou o brasão, provocam sentimentos, recordações e ideias específicas. Tudo isso compõe a imagem mental afetivo-cognitiva da marca UFSC, como síntese resultante das vivências das pessoas que percebem esses sinais. Tais vivências decorrem de notícias recebidas, ambientes frequentados, relações vividas, produtos ou serviços e outras experiências que, direta ou indiretamente, são mentalmente relacionados com a instituição UFSC. Por isso, as marcas perceptíveis são representações tangíveis de um conjunto de significados, valores, atributos e experiências relacionadas a uma organização e suas atuações, produções ou serviços. Em síntese, por meio da percepção de nome, logotipo e outros símbolos, as pessoas recuperam e

incrementam uma imagem mental de valor, composta características ou atributos particulares (De Toni *et al.*,2014).

As marcas podem ser: (1) oficiais, como o nome, o logotipo, o símbolo gráfico ou brasão e os *slogans* e outras frases de efeito, os quais são propostos e divulgados pelos próprios emissores da comunicação das marcas. Mas, também, são cotidianamente constituídas na comunicação social, noticiosa ou popular, outras marcas (2) eventuais ou aleatórias, como apelidos, adjetivações e outras referências, favoráveis ou não, que são enunciadas por diversas fontes, sendo comumente ampliadas e consolidadas nos meios de comunicação ou nas conversas interpessoais.

Concordando com Perassi (2022), há duas fontes de produção de marcas, uma é oficial e a outra é popular. Isso propõe que, tudo que for publicamente percebido (imagens, sons, atitudes e outras expressões) ou comunicado e associado a uma coisa ou entidade (pessoa, animal, organização, produto, serviço e outros) passa a ser considerado uma marca ou parte do acervo de marcas que a identifica, distingue e representa. As marcas perceptíveis são produtos de comunicação. Mas, exatamente por isso, é um produto que acrescenta outras dimensões estético-simbólicas, diferenciando e influenciando significativamente as coisas ou as entidades que representam. Os elementos e os aspectos estéticos, oficiais ou populares, são expressivos ou perceptíveis configurando a parte tangível da marca (Figura 5). Porém, o que é percebido, lembrado e conhecido configura o acervo intangível da imagem mental da marca, como um conjunto de afetos e ideias capazes inclusive de provocar emoções (Keller, 2006; Keller, Lehmann, 2006).

Para Joachimsthaler e Aaker (2000), a construção de uma marca vai além dos investimentos em mídia publicitária, social ou noticiosa. Com certeza, as marcas representam atuações, atendimentos, produtos e serviços, sendo que o mais relevante é a satisfação de clientes, usuários ou consumidores. Isso porque, essas pessoas é que experimentam e devem gostar do que foi ofertado pela marca. Inclusive, os depoimentos das pessoas que experimentaram a oferta de atendimento, produtos ou serviços são os mais relevantes na construção da imagem pública, da creditação e da reputação social da marca. Todavia, é a comunicação pública que informa e atrai pessoas que, potencialmente, serão clientes, usuários ou consumidores da oferta da marca. Diante disso, é primeiramente necessário que haja coerência entre os princípios e os propósitos da marca (Perassi, 2022).

Os princípios tangíveis (recursos técnicos ou tecnológicos, produção e entrega de qualidade) ou intangíveis (honestidade, transparência) devem ser fielmente coerentes com aquilo que, de fato, pode ser ofertado ao público. A partir da real consciência dos princípios que sustentam a oferta, é possível considerar e projetar os propósitos da marca e esperar que sejam alcançados. Em síntese, a comunicação inicial é a promessa que qualifica e garante a oferta pública da marca, conclamando o público interessado a experimentar seu atendimento, seus produtos ou serviços. Porém, a imagem e a reputação positivas da marca são consolidadas pela boa qualidade da oferta experimentada pelas pessoas que atenderam ao chamado da mídia.

A boa qualidade percebida é o resultado da diferença positiva entre a (1) expectativa do público cliente, usuário ou consumidor, e a satisfação vivenciada na sua experiência ao usufruir da oferta da marca, percebendo o bom atendimento e a eficiência de produtos ou serviços. Portanto, a promessa publicamente informada deve ser eufórica e positiva, mas não pode ser irreal, porque a experiência real deve satisfazer e de preferência surpreender as pessoas clientes, usuárias ou consumidoras. Isso exige o planejamento estratégico da organização emissora da marca, para oferecer atuação ativa, oferta de qualidade e comunicação coerente (Joachimsthaler; Aaker, 2000). Para Zeithaml (1988), há diferenças entre qualidade percebida e qualidade objetiva real. A qualidade percebida pode ser definida pelo julgamento do público sobre a excelência ou superioridade global de um bem ou serviço. Trata-se da avaliação geral das pessoas sobre suas percepções do que é recebido.

A consciência dos princípios compatíveis para a marca depende do conhecimento e do desenvolvimento da identidade da organização, seja para reconhecer as competências, as fragilidades e os valores internos e também essas características com relação ao seu atendimento, produtos e serviços. As pessoas gestoras e integrantes devem reconhecer a identidade de marca, de maneira nítida e eficaz, para reunir o apoio de toda a comunidade interna, de forma integrada com a cultura, a visão e os valores da marca (Trevisol, 2015).

A identidade da marca decorre da consciência dos públicos internos sobre aquilo que os reúne e os caracteriza como organização. Portanto, é composta por elementos como personalidade organizacional, relacionamento, lealdade, imagens, atributos e outros (Aaker, 2007). Para Karjalainen (2007), o reconhecimento da

identidade da marca permite a consciência dos atributos que distinguem a organização e sua oferta. A premissa é que os valores e propósitos publicamente manifestos na comunicação da marca devem ser coerentes com os valores identitários e as práticas internas. Isso porque, “todos sabem que marcas não podem ter duas caras: uma da porta da rua para fora e outra para dentro” (Troiano, 2017, p. 73). Aaker (2007) propõe que, para o desenvolvimento de uma marca forte, são necessários o reconhecimento e o desenvolvimento do sistema de identidade, para que os propósitos e a oferta às pessoas clientes, usuárias ou consumidoras, manifestem valores coerentes e construam a credibilidade pública.

Em síntese, o objetivo da comunicação da marca é desenvolver um relacionamento sólido com os públicos internos e externos. Todavia, a solidez requer coerência entre a promessa e a oferta da marca. Por isso, o conhecimento detalhado da identidade orienta a atuação e a comunicação das organizações (Aaker, 2007). Joachimsthaler e Aaker (2000) reforçam que a organização precisa ter uma clara identidade de marca, com profundidade e posicionamento adequados. Isso permite reconhecer as características predominantes da marca e a comunicar mensagens coerentes e nítidas na comunicação pública.

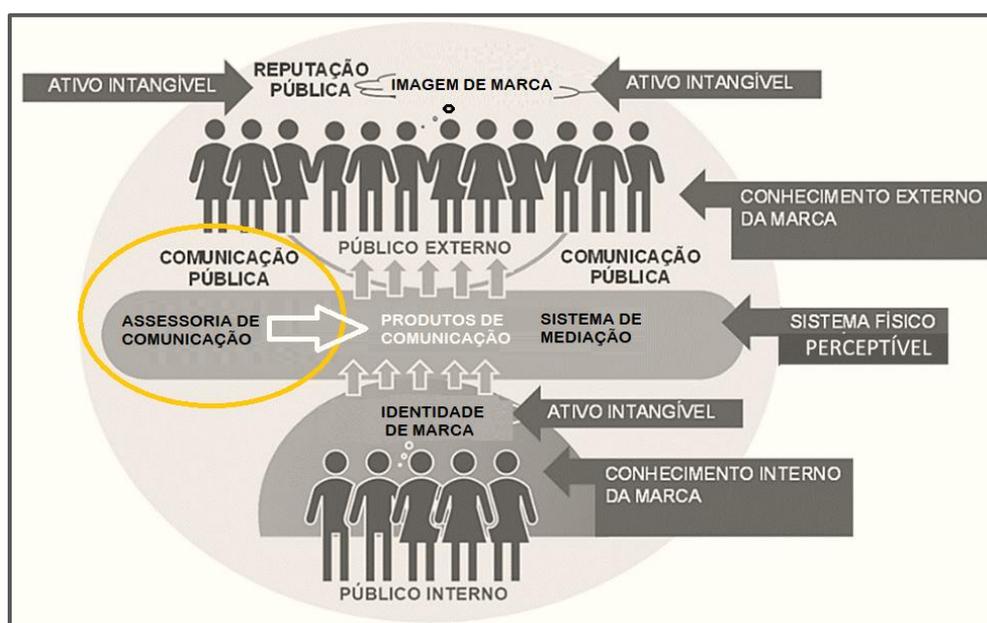
A “identidade de marca” é constituída nas mentes das pessoas que integram o público interno à organização. Pelo que foi apresentado, a identidade deve ser reconhecida, para que se saiba as características práticas e ideológicas da marca, sejam suas vantagens e méritos ou fragilidades e desvantagens. Também, é necessário desenvolver a identidade da marca, para planejar e atuar aproveitando ao máximo as características vantajosas e superando ou minimizando as fragilidades. É a tomada de consciência sobre a identidade da marca que permite o planejamento e o desenvolvimento do sistema de atuação e comunicação da marca, visando construir uma imagem positiva nas mentes das pessoas que integram os públicos externos à organização.

Depois do conhecimento da identidade da marca organizacional, é possível planejar e adotar modos de atuação e atendimento, organizar espaços físicos de trabalho e compor o sistema de comunicação, com coleta, produção e divulgação de mensagens, interagindo com os públicos internos e externos. As atitudes oficialmente planejadas e executadas e os produtos de expressão da cultura organizacional representam a identidade corporativa. Principalmente, o nome da organização, os formatos e as cores particulares de sua escrita (logotipo), o brasão ou símbolo gráfico

são observados, memorizados e lembrados pelo público em geral. Assim, os elementos gráficos integram o sistema de identidade visual da marca (Argenti, 2014).

Tudo que é publicamente observado e associado à organização passa a constituir sua “imagem de marca” nas mentes das pessoas, sejam essas clientes, usuárias, consumidoras ou integrantes do público em geral. Portanto, a imagem de marca é constituída nas mentes do público em geral. A partir disso, o processo de gerenciamento ou gestão da marca (*brand management*), constantemente, busca estabelecer a similaridade entre a identidade da marca publicamente expressa e a imagem de marca que, publicamente, é constituída nas mentes das pessoas, de acordo com o que foi observado, vivenciado ou experimentado por elas e, direta ou indiretamente, relacionado à organização. “Dependendo do público envolvido, uma organização pode ter diversas imagens. Assim, compreender a identidade e a imagem é conhecer profundamente o que a organização na verdade é e para onde ela está voltada” (Argenti, 2014, p. 89). A identidade é objetiva e construída internamente. Por sua vez, a imagem é subjetiva e simbólica e construída externamente (Vásquez, 2007). O sistema mediador (mídia) faz a comunicação da marca, informando para a sociedade as características e as vantagens já identificadas internamente, visando construir de maneira coerente e positiva a imagem de marca nas mentes das pessoas que compõem o público em geral (Figura 11).

Figura 11 - Sistema de mediação e comunicação pública da identidade para a imagem de marca



Fonte: Adaptado de Perassi (2022).

Como as organizações e as instituições em geral, há inúmeras manifestações públicas que são associadas às universidades federais. Parte dessas manifestações é planejada e ocorre de acordo com os melhores padrões que podem ser ofertados. Contudo, outra parte é composta por performances planejadas, mas que eventualmente são realizadas com imperícia e, portanto, fora do melhor padrão de qualidade. Além disso, há ocorrências públicas eventuais e imponderáveis, que podem ser prejudiciais ou catastróficas para a boa imagem da marca universitária.

Para lidar com tudo isso, entre outros requisitos, são necessárias rígidas normatizações de apresentação e procedimentos, seleção criteriosa e gerenciamento eficiente das pessoas contratadas como colaboradoras, constantes treinamentos, aprimoramentos recorrentes dos recursos tecnológicos, do atendimento, da qualidade dos produtos, da prestação de serviços e dos processos, canais e produtos informativos e interativos da comunicação organizacional. Enfim é a boa gestão do amplo conjunto estrutural e funcional da organização que oportuniza a construção e a consolidação de sua marca, com imagem pública positiva, creditação ou credibilidade e boa reputação social. O sucesso de uma marca depende de constância, qualidade e coerência continuada entre princípios e propósitos.

Os julgamentos sobre a marca decorrem de opiniões e avaliações pessoais do público em geral. Para Keller (2006), há quatro tipos de julgamentos que costumam ser realizados: (1) de qualidade, decorrente das avaliações gerais do público, com relação às atitudes, ao atendimento, aos produtos e aos serviços ofertados; (2) de credibilidade, decorrente da constância ou regularidade com que a marca oferta qualidade; (3) de consideração, decorrente da satisfação continuada das pessoas que se tornam identificadas e fiéis à marca, indicando-a para outras pessoas; (4) de superioridade, decorrente da crença que a qualidade da marca é superior com relação a outras similares ou concorrentes.

O julgamento positivo da marca evita que as pessoas atendidas busquem outras ofertas. Aliás, no caso de universidades com marcas fortes, isso perpassa entre gerações e pais, parentes ou pessoas próximas aos jovens tendem a incentivá-los a ingressarem nos cursos oferecidos por instituições que são creditadas por elas. Por isso, a marca forte, que leva tempo para ser construída e requer investimentos diversos, é um dos principais ativos das organizações. Contudo, a marca forte é muito mais que um recurso de identificação, porque representa afetos e conceitos, como

qualidade, poder, *status* e reconhecimento social, que estimulam emoções e os sentimentos nas pessoas (De Toni *et al.*, 2014).

Isso é igualmente válido para as marcas universitárias. Santos (2006) menciona que, em uma instituição de ensino superior, a marca é uma forma de caracterização da identidade. Os nomes ou marcas de instituições de ensino representam diversas percepções, afetos, conceitos e valores, como ideias e sentimentos fortes e positivos, que estimulam as pessoas a se identificarem com a marca institucional, orgulhando-se de integrar ou ter integrado aquela organização acadêmica.

Foi considerado que, primeiramente, a percepção, a interpretação e o julgamento das pessoas são decorrentes do que foi percebido, vivenciado ou experimentado por elas. Mas, como o contexto cultural constrói socialmente as pessoas como seres simbólicos, o que é dito, anteriormente ou posteriormente, por terceiros ou na mídia também altera a percepção e o julgamento das pessoas sobre as situações observadas ou vividas. Essa é a principal justificativa para o desenvolvimento das atividades de *branding*, visando a criação, a construção pública e o desenvolvimento das marcas. Assim, são construídas e contadas narrativas que envolvem o histórico, a realidade e as atuações de organizações, produtos e serviços. Objetivamente, as narrativas podem prestar esclarecimentos técnicos ou tecnológicos sobre a fabricação, a composição e o funcionamento de produtos ou as características de atendimentos e serviços que, geralmente, não são percebidas pelas pessoas. Também, com apelos à subjetividade, as narrativas servem para apresentar os princípios afetivos e simbólicos e os propósitos construtivos das marcas. Assim, são produzidas e divulgadas diversas mensagens e realizadas várias interações em canais abertos de comunicação com o público em geral.

Para Fascioni (2010) a identidade está no começo do processo de *branding* e a imagem no final, pois para que a imagem seja formada na mente das pessoas são necessárias várias 'peças' fornecidas pela organização. Nas universidades essas peças são seu corpo docente e técnico, qualidade de ensino e excelência acadêmica, infraestrutura, localização, auxílios fornecidos, projetos de pesquisa e extensão realizados, canais de comunicação (sites, revistas/jornais, redes sociais, mídias tradicionais, materiais gráficos) entre outros. Portanto, cada ponto de contato pode ser visto como uma peça que colabora para a formam o imaginário coletivo sobre a instituição de ensino.

Wheeler (2012) relaciona os pontos de contato da marca e os define como oportunidades para fortalecer a marca e comunicar sua essência, que podem ser desenvolvidos em conjunto com a identidade corporativa, para criar uma imagem positiva da instituição. A Figura 12 apresenta esses pontos por meio de uma releitura de Saraiva (2021), cujo estudo tem o olhar para uma universidade pública federal.

Figura 12 - Pontos de contato da marca



Fonte: Saraiva, 2021, p. 33. Adaptado de Wheeler (2012).

De acordo com tudo o que foi apresentado desde o início dessa parte do trabalho, diferentemente da comunicação publicitária, seja essa política ou comercial, a comunicação pública institucional ou estatal deve se ater aos fatos e comunicar mensagens de interesse social. Todavia, a atuação e a produção universitárias também requerem que, além de serem descritas, ilustradas e comunicadas, sejam devidamente contextualizadas, explicadas e eticamente defendidas. Principalmente, porque muito do que é produzido ou realizado no contexto acadêmico-científico, comumente, não é compreendido ou assimilado pelo público em geral sem uma correta e didática curadoria noticiosa.

Além de sua ampla quantidade e diversidade de atuações e produções, as universidades públicas federais mantêm imensuráveis pontos de contatos individuais, coletivos e midiáticos com grande número de pessoas. Essas pessoas observam, vivenciam, experimentam, interpretam e julgam constantemente a marca universitária, como clientes, usuárias ou consumidoras de seus produtos e serviços. Mas, também

como coproprietários da instituição, que é mantida com recursos públicos. Por tudo isso, a atuação eficiente e de qualidade das assessorias de comunicação e de imprensa é imprescindível na boa relação institucional com seus públicos internos, com a mídia em geral e com os públicos externos.

Relações públicas diretas ou por meio de canais digitais interativos e *online* com outras organizações e o público em geral; a coleta e a organização de informações noticiosas sobre a universidade, para a composição de *clippings*; a coleta de informações e produção de notas e notícias sobre a atuação e a produção universitária; a manutenção de interação colaborativa com a mídia social, jornalística ou noticiosa, entre outras atividades básicas, são realizadas pelas assessorias de comunicação e imprensa para a boa comunicação e a gestão positiva da marca universitária. Especialmente nos momentos de crise institucional, com ameaças a boa imagem, à creditação e à reputação social da marca universitária, são as estratégias e ações eficientes de comunicação pública que podem reduzir os danos e possibilitar a recuperação da imagem pública da marca universitária.

2.5.1 Identidade, imagem, reputação, credibilidade e *feedback*

O marketing envolve um extenso campo de estudos, atividades e produtos (Perassi; Meneghel; Pacheco, 2013), sendo uma das suas áreas de atuação a construção da identidade de marca, que, tal qual as pessoas, pode assumir uma identidade que mostre seus valores, missão e visão, além de fornecer ao cidadão uma imagem sobre o que elas representam (Trevisol, Scharf, Perassi, 2015). Segundo Aaker (1998) a identidade de uma marca proporciona sentido, finalidade e significado a ela, e sua função é estabelecer um relacionamento entre a marca e o consumidor. Assim, o marketing no serviço público se torna uma ferramenta que pode diferenciar uma marca universitária da outra, além de criar identificação e proximidade com a sociedade. Entretanto, a atuação em marketing em instituições de ensino é algo novo (Cidral, 1999) e, com o passar do tempo, essas organizações tendem a enfrentar problemas nessa área (Kotler; Fox, 1994).

Por isso, Keller (2006) sugere que, para acompanhar as tendências de mercado, as instituições de ensino precisam traçar metas e ações que as diferenciem uma das outras e, para isso é necessário conhecer o seu público e compreender o que os cidadãos pensam e sentem sobre a marca. A gestão da marca (*brand*

management) se apresenta como um processo que tem criado diferenças percebidas em relação a bens ou serviços, no desenvolvimento e na criação de cumplicidade entre o consumidor e a marca (Keller, 2006).

Para Ranzan (2018) na área de *branding*, a criação, o desenvolvimento e a constante gestão da marca (*brand management*) têm como foco gerenciar tudo o que, direta ou indiretamente, é relacionado com a imagem da marca, podendo afetar sua reputação pública. Assim, o *branding* representa os esforços de gestão no processo de conhecimento, lembrança e reconhecimento da imagem da marca perante os seus públicos-alvo e promove a construção e o posicionamento da marca junto aos *stakeholders* (cidadãos, empresas, funcionários, etc) (Perassi; Meneghel, 2011).

Neste ponto, o *branding* visa otimizar a gestão de marcas de uma organização como diferencial competitivo, de acordo com Keller (2006). Para o autor, *branding* envolve atividades como design, nome, proteção legal, pesquisa de mercado, avaliação financeira, posicionamento e comunicação (em seu sentido amplo). Fazer *branding* requer a integração de um conjunto de atividades (que neste estudo envolvem assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda), além de comprometimento e visão estratégica de longo prazo como forma de fortalecer a identidade da marca pública dentro e fora da instituição (Keller, 2006; Keller, Lehmann, 2006).

Assim, a identidade da marca se constrói pelo planejamento estratégico da organização, clara identidade e posicionamento definido (Joachimsthaler; Aaker, 2000), é composta por elementos que a diferenciam das outras marcas, tais como personalidade, relacionamento, lealdade, imagens, atributos (Aaker, 2007) e se manifesta visualmente por meio do seu nome, logomarca, lema, bens, serviços, infraestrutura, material impressos, uniformes e diversas outras peças desenvolvidas pela instituição e comunicadas ao seu público-alvo (Argenti, 2014).

Já a imagem é como a organização é vista pelos seus públicos e, dependendo dele, uma organização pode ter diversas imagens. Assim, “compreender a identidade e a imagem é conhecer profundamente o que a organização na verdade é e para onde ela está voltada” (Argenti, 2014, p. 89). Para Vásquez (2007), enquanto a identidade é objetiva e construída internamente, a imagem é formulada externamente, sendo subjetiva e simbólica. Ou seja, a identidade corporativa se diferencia dos conceitos de imagem e de reputação porque se localiza em instâncias diversas: a identidade flui da empresa para a sociedade, enquanto a imagem e a reputação representam

percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo (Bueno, 2005a).

Villafañe (2004) a identidade corporativa é a essência da empresa, ou seja, seu modo de existir, e é formada por três eixos: história da organização, projeto empresarial e cultura. Na leitura de Bueno (2005a), a identidade da organização é a sua personalidade e ela está associada à sua cultura e ao processo de gestão geral (filosofia, competência técnica ou de inovação, etc). A sua construção envolve o aparato de produtos e serviços ofertados, a maneira com que se relaciona com os públicos-alvo, sua história e trajetória (social, cultural, política, econômico-financeira) e o seu sistema de comunicação (canais e estruturas de relacionamento). A soma de todos esses atributos dá à organização o tom da sua identidade única, o que a faz ser diferente das outras.

É do reflexo desta 'personalidade' que emergem a sua imagem (ou imagens) e a sua reputação. De maneira equivocada, muitos profissionais e agências de comunicação costumam reduzir a identidade corporativa à sua identidade visual, constituída pelos elementos gráficos, estéticos ou visuais que a identificam (logotipo, cores, arquitetura dos prédios, embalagens etc.). Na prática, a identidade corporativa é muito mais do que isso: ela compreende o que a empresa é, o que ela faz, o que ela diz, e como ela diz ou faz (Bueno, 2005a, p. 18).

Riel (1995) comenta que a identidade corporativa é a forma com que a organização se apresenta aos seus públicos e, para o autor, isso pode ser feito de quatro formas: (1) comportamento – atos que criam a organização; (2) comunicação – instrumentos flexíveis e com diversos signos; (3) simbolismo – todos os elementos visuais que expressam a personalidade da marca (nomes, logos, fotos, marca, etc); (4) personalidade – manifestação de autopercepção que envolve as intenções da organização e a forma com que ela reage aos estímulos vindos de fora. A soma dessas quatro maneiras de identificar a organização é representada por símbolos, podendo ter um *design* mais estruturado (tipografias, cores, aplicação, fontes) com valores embutidos nessa comunicação (identidade visual da marca /aplicação da marca).

Villafañe (2004) pontua que são elementos da identidade visual corporativa o logotipo (nome da marca, escrita), um símbolo (desenho), a logomarca (símbolo mais o logotipo), as cores e a tipografia. Sua função, em específico, seria traduzir simbolicamente a identidade visual da organização em um programa ou manual de

normas que trata do uso e aplicação correta da marca, sendo chamado atualmente de Manual de Identidade Visual (MIV).

Para Jorge Duarte (2012), na comunicação pública, a do tipo institucional seria a responsável em projetar uma imagem e consolidar a identidade da organização por meio da divulgação do seu papel, políticas, responsabilidades e funcionamento. São os *inputs* emitidos pela organização que, ao serem integrados na mente dos seus públicos, criam a imagem corporativa.

Villafañe (2004, p. 32) define como *inputs* o comportamento, a cultura e a personalidade corporativas. Cada um deles corresponderiam, respectivamente, à imagem funcional, autoimagem e imagem intencional que, juntos, formam a imagem positiva da organização. “A personalidade pública ou corporativa de uma empresa se constrói, basicamente, através da sua comunicação tanto na dimensão interna ou externa [...] e sua função principal é formar uma imagem positiva da empresa”. Na proposta de Modelo de Gestão Estratégica da Imagem Corporativa, o autor menciona a etapa de configuração da personalidade corporativa por meio de programa de identidade visual, manual de gestão da comunicação e programa de mudança cultura, tudo com o objetivo de adaptar a personalidade corporativa à imagem intencional.

Baldissera (2008) traz o Paradigma da Complexidade de Morin para tratar a imagem sobre três enfoques: físico-visível, linguagem e conceito. A imagem físico-visível é a primeira, ficando na instância básica; a imagem-linguagem é a que foi codificada e recebeu uma significação, podendo ser usada nos processos de comunicação; a imagem-conceito se manifesta como juízo de valor, apreciação, conceito atribuído por mentes humanas ou de grupo a algo ou alguém, ou seja, se fundamenta nos processos de significação.

“Portanto, a imagem-conceito refere-se ao parecer; tem a comunicação como o seu principal sistema potencializador, principalmente na ordem do estratégico; é atualizada na mente do construtor (pessoa/públicos), porém isso não impede o sujeito-identitário de informar, orientar ou seduzir, para que ela tenda a ser construída da forma desejada” (Baldissera, 2008, p. 199).

Lasbeck (2007) entende como discurso a organização e a produção de informações em linguagem que visam expressar algo sobre quem a produziu/emitiu. É com base do discurso que recebe, elaborado pelo emissor (instituições universitárias, no caso deste estudo), em conjunto com as suas experiências, vivências, visões de mundo, desejos e necessidades, que o sujeito (cidadão) forma uma imagem mental sobre o emissor. Por sua vez, Vance e Ângelo (2007) definem

que a publicidade e a propaganda na mídia, as informações, as experiências e vivências de interações com os servidores ou os produtos e serviços da organização afetam a imagem que os *stakeholders* formulam sobre ela em suas mentes.

Flávia Clemente (2009) afirma que a imagem é o maior patrimônio da organização cujo serviço deve inspirar credibilidade, responsabilidade, confiança. A autora traz o marketing que lida com o campo das ideias e dos valores como aquele que deriva do marketing institucional com o propósito de promover trocas simbólicas. A implantação desse tipo de marketing é trabalho de relações públicas ou assessoria de imprensa, pois é “um núcleo multiplicador de ideias que deve ser suprido com maior quantidade de informações objetivas. A meta é que ele funcione como sustentação às ideias” (Clemente, 2009, p. 7).

A legitimação desse tipo de marketing é feita entre o relacionamento dos assessores de imprensa com os jornalistas externos por meio da transformação da informação em notícia. Assim, ao repercutirem os seus feitos por meio de notícias veiculadas nos canais externos, a organização consegue passar seriedade dos seus projetos e ações usando da credibilidade próprias desses canais, segundo Clemente (2009).

Para Dowling (2001) e Argenti e Forman (2002) a identidade é o conjunto de nomes, marcas, símbolos e outras manifestações visuais e concretas da realidade da empresa, e a imagem é a percepção que os diversos públicos que formam a organização (funcionários) ou interagem com ela (investidores, consumidores, comunidade, cidadãos). Argenti e Forman (2002) dizem que a reputação corporativa é aquela formada a partir da identidade e da imagem percebida da organização, sendo que a reputação depende do alinhamento entre elas.

Enquanto a imagem corporativa é a representação mental construída por uma pessoa ou um grupo por meio de percepções e experiências, informações e influências recebidas de terceiros (família, servidores, etc) ou da mídia externa, podendo ser superficial, incompleta e até equivocada, a reputação (também constituída por percepções) é mais sólida e amadurecida (Duarte, J. 2012).

Poderíamos dizer que a reputação é uma leitura mais aprofundada, mais nítida, mais intensa de uma organização e que, na prática, apenas um número reduzido de organizações chega a ser contemplada com este nível de representação. Pode-se construir uma imagem de uma organização com alguma facilidade (mesmo quando eu não tenho relação direta com ela), mas a reputação resulta de uma interação maior, vivenciada por um tempo mais longo e com mais intensidade. [...] A imagem pode ser formada a partir de um único ou poucos e fugidios “momentos de verdade”, mas a reputação é a

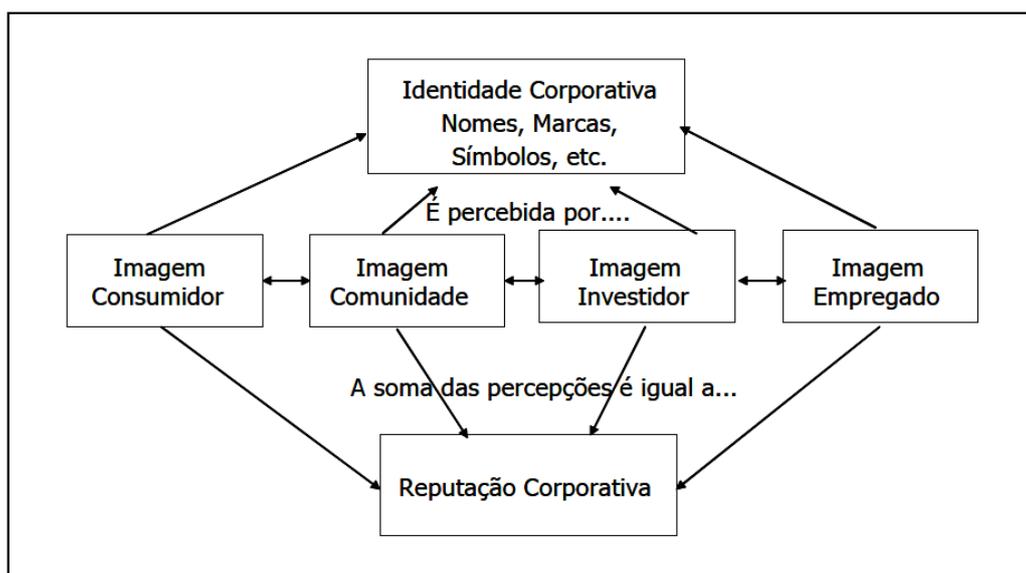
síntese de vários contatos e leituras efetuados ao longo de um tempo. Simplificadamente, quando tenho uma imagem de uma organização, eu *acho* que ela, eu *sinto* que ela é ou representa alguma coisa; quando compartilho a reputação de uma empresa eu *sei*, eu *tenho certeza* sobre o que ela é ou representa (Bueno, 2005a, p.20).

Bueno (2005a, p. 20) reflete que a imagem de uma organização pode ser modificada facilmente, passando de positiva para negativa ou vice-versa em instantes, mas a reputação é formada pelas vivências, conhecimentos, experiências e, por isso, é mais difícil de modificá-la. “O comprometimento é maior na reputação do que na imagem, portanto, ela tem um peso maior. A reputação estabelece entre a organização e os públicos/pessoas/sociedade um vínculo difícil de ser rompido”.

Na leitura de lasbeck (2007) a imagem é formada na mente do cidadão de acordo com os estímulos discursivos (sensações e qualidades) que recebe, a reputação se formula por meio de juízos lógicos e embasados em argumentos, opiniões, convicções e crenças sólidas.

A revisão teórica realizada por Vance e Ângelo (2007) traz a preocupação dos autores em diferenciarem identidade (realidade), imagem e reputação e, para isso, apresentam os modelos de formatação de reputação corporativa de Argenti e Forman (2002) e de Dowling (2001). No primeiro, alinhar a percepção dos *stakeholders* com a identidade organizacional resulta em sucesso na formação da reputação, conforme a Figura 13.

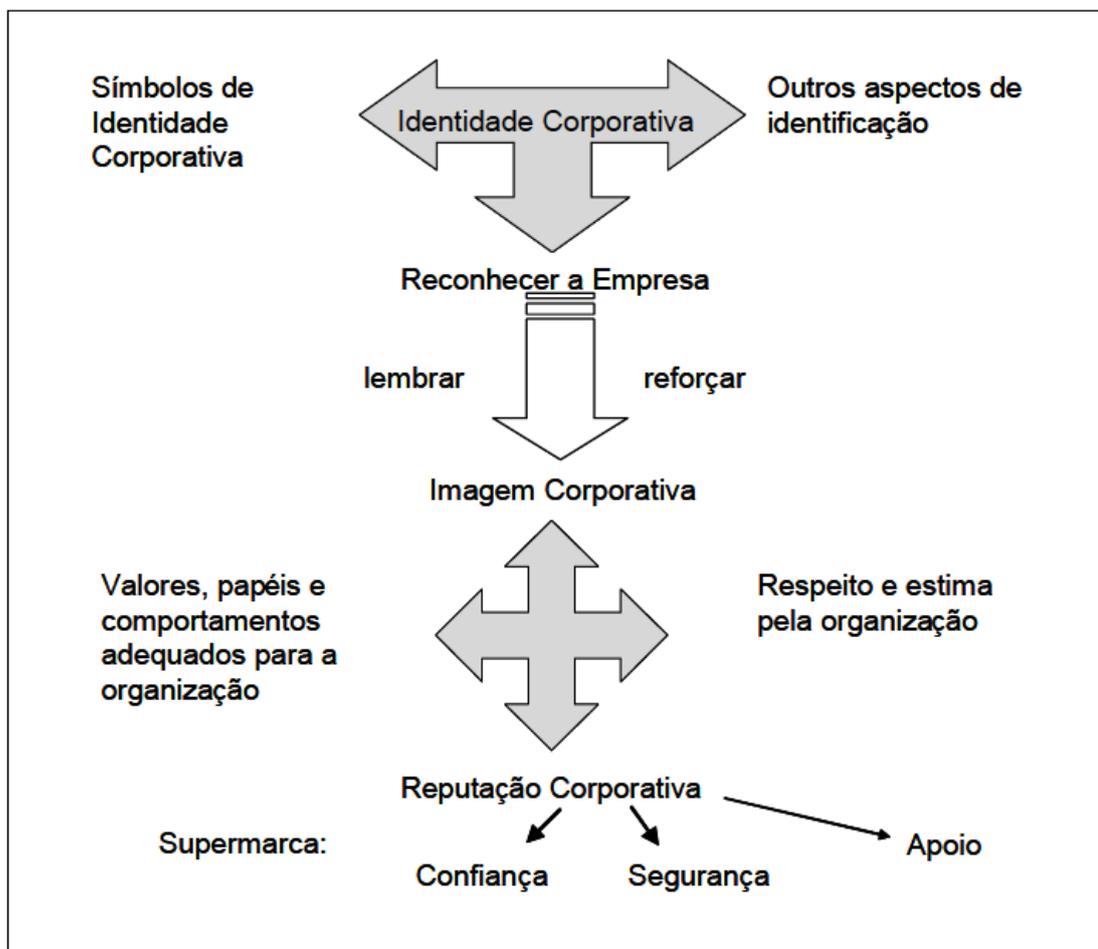
Figura 13 - Reputação corporativa de Argenti e Forman (2002)



Fonte: Vance e Ângelo (2007, p. 96), reputação de Argenti e Forman (2002).

Já na visão de Dowling (2001) o valor é a base para a construção da reputação corporativa e, para isso, faz uma clara diferenciação de identidade, imagem e reputação, conforme a Figura 14.

Figura 14 - Identidade Corporativa, Imagem e Reputação de Dowling (2001)



Fonte: Vance e Ângelo (2007, p. 96), identidade, imagem e reputação de Dowling (2001).

Para esse autor, a imagem da organização é formada a partir da avaliação que os públicos fazem dela, por meio de sentimentos e crenças e, por conta disso, a reputação se define por valores humanos (autenticidade, honestidade, responsabilidade, entre outros) atribuídos à marca. Dowling (2001) adiciona o conceito de supermarca, que seria a representação de confiança, segurança e apoio associados à reputação corporativa notada pelo cidadão. “Segundo o autor, a reputação corporativa só resulta em uma supermarca corporativa quando há alinhamento entre os valores do *stakeholder* (organização) e a imagem corporativa percebida” (Vance; Ângelo, 2007, p. 96).

A revisão de Vance e Ângelo (2007) associa a formatação da reputação corporativa com o conceito de comunicação corporativa e, para isso, convidam Balmer e Gray (2003) para explicar: é por meio da comunicação corporativa que se estabelece a relação entre a identidade da organização e sua imagem e reputação. Já a “construção da reputação corporativa é um processo que requer tempo e comprometimento da alta gerência e dos empregados da organização” (Vance; Ângelo, 2007, p.102).

A reputação se baseia por comunicação, que desencadeia percepções, relacionamentos, fatos, impressões, ideias, opiniões, sentimentos (Duarte, 2020) e a sua manutenção junto aos cidadãos é fundamental (Bueno, 2005a). Ao serem vistos como ativos intangíveis, imagem e reputação constituem o valor da marca pública, sendo preciso gerenciá-los, avaliá-los e mensurá-los. Ou seja, o caminho de construção e fortalecimento da marca, da imagem e da reputação na esfera das universidades públicas federais passa pelos profissionais de assessoria de imprensa que entendem a relevância dos meios de comunicação externos para isso (Bueno, 2005a).

Clemente (2009) aponta que a assessoria de imprensa faz a mediação entre os discursos institucionais e jornalísticos e ao utilizar valores estratégicos da publicidade reproduz ideias e ‘verdades’ em jornais, revistas, TVs, rádios e na internet. Assim, o seu trabalho está focado no envio de releases, pautas e relacionamento para prestar informações e/ou indicar fontes com os veículos de comunicação que visam gerar mídia espontânea, segundo Bueno (2005a). Deste fluxo tem-se como retorno um produto chamado de clipagem, um instrumento que traz informações sobre o que foi veiculado sobre a universidades na mídia externa.

A Fenaj (2007) define a atividade de clipagem de notícias (impresa, eletrônica ou em tempo real) como uma responsabilidade do assessor de imprensa e que visa levantar as matérias publicadas nos veículos de comunicação em documento organizado a partir da leitura, do acompanhamento e da seleção das notícias que interessam ao assessorado.

Segundo Duarte (2011) a clipagem é a última etapa do esforço de comunicação, sendo uma ferramenta que consolida a interação da organização com a mídia externa. Pode-se entender que a clipagem é um instrumento de retorno (*feedback*) que traz informações sobre a visibilidade da marca pública junto aos

veículos de comunicação e o seu processo de análise é chamado de auditoria de imagem na mídia (Barichello; Scheid, 2006).

Para Kotler (2000) a habilidade de avaliação é um desafio às pessoas gestoras organizacionais, que precisam definir indicadores e criar instrumentos que mensurem os resultados da marca. A mensuração pode ser feita pelo setor de comunicação utilizando vários instrumentos, tais como: índice de melhoria da imagem e visibilidade institucional; audiência, alcance, penetração, engajamento, quantidade de acessos; nível de satisfação da sociedade; auditoria de opinião; avaliação de reputação; participação qualitativa e quantitativa sobre cobertura da imprensa; crises de imagem e impacto, entre outros (Félix, 2020).

As pessoas que trabalham com comunicação precisam compreender que o *feedback* é uma tarefa prioritária e inadiável e, para isso, é necessário desenvolver metodologias ou fixar indicadores confiáveis para medir imagem e reputação da marca organizacional, cabendo a elas “participar desse processo sob pena de não agregarmos a ele a nossa perspectiva, fundamental porque a imagem e a reputação derivam ou estão também relacionadas a uma competência em comunicação corporativa” (Bueno, 2005a, p. 17).

Desta feita, a auditoria de imagem na mídia pode ser um instrumento eficaz, mas precisa estar ancorada em uma metodologia que permita identificar oportunidades de divulgação existentes nos jornais, avaliar a presença de mídia da organização (como é divulgada, como está relacionada, temas vinculados), “enfim, deve considerar os aspectos relevantes para uma análise apurada da presença da instituição na mídia” para além dos dados quantitativos (Barichello; Scheid, 2006, p. 8).

Na leitura de Bueno (2005a, p. 25) a auditoria de imagem na mídia tem como proposta ser um instrumento de inteligência para a comunicação empresarial atual, mas ainda carece de metodologias para atender o ambiente virtual, para isso “será necessário desenvolver propostas que estejam em sintonia com as especificidades do jornalismo online, com sua instantaneidade e capacidade de interação”. Desta forma, podem ser acrescentados os links ativos nas buscas por divulgações nos veículos online, mesmo quando já saiu do ar, o que agrega novos elementos à auditoria de imagem, de acordo com o autor.

A auditoria de imagem para Villafañe (2004) seria um dos programas do modelo de gestão estratégica da imagem corporativa, cujo objetivo é analisar a

imagem atual. O autor incluir, ainda, a essa etapa o programa de observatório permanente de imagem corporativa, o que se pode traduzir como pesquisa permanente de imagem.

Lasbeck (2007) menciona que a pesquisa de imagem fornece dados que permitem administrar a identidade, “um conceito que surge da relação entre o emissor do discurso e o receptor desses estímulos”, por meio da coordenação da produção, da reprodução e da reformulação do discurso. Silva e Las Casas (2018) citam que, em especial no que se refere às instituições de ensino superior brasileiras, a gestão não dá a devida importância ao marketing e as suas ferramentas de gestão, o que prejudica as ações da área uma vez que o marketing institucional, ou a comunicação institucional, não faz parte da cultura da universidade.

Assim, é a relevância dada pela gestão organizacional ao marketing institucional, ou comunicação institucional como abordam outros autores citados, que vai permitir ao setor o desenvolvimento das atividades de assessoria de imprensa que atuem na consolidação de uma imagem positiva e na construção duradoura da reputação corporativa. Sendo a reputação um *status* da entidade perante seu público, construída e mantida por aspectos subjetivos, ela pode ser vista como um tipo de *feedback* recebido pela organização “a partir de julgamentos das partes interessadas quanto a sua credibilidade, favorabilidade e atratividade” (Silva; Las casas, 2018, p. 312).

Neste processo, a marca é a identidade da organização e a sua imagem e reputação a representação mental dos atributos que foram comunicados, no caso deste estudo, por meio da assessoria de imprensa aos diversos públicos. Desta feita, a marca mostra a sua identidade (personalidade), através da comunicação efetuada para os públicos internos e externos, num processo constante e diário de creditar a marca universitária.

Nas palavras de Chaparro (2001, p. 44-45)

Noticiar passou a ser a mais eficaz forma institucional de agir, discursando, e de discursar, agindo. Para o sucesso, as instituições apropriam-se das habilidades narrativas e argumentativas do jornalismo; assimilaram as rotinas e a cultura da produção jornalística; e no planejamento e controle dos acontecimentos, a dimensão comunicativa ganhou preponderância, para a divulgação dos eventos e a difusão do discurso.

Almeida (2009) reforça como é desafiador para as organizações entender a construção da reputação, gerenciá-la no cotidiano da empresa, sustentá-la por anos

de acordo com a perceptiva de cada público-alvo. O estudo de Ramos (2013) propõe uma relação entre comunicação organizacional, tratada como comunicação empresarial, e a construção de imagem e reputação por meio da Gestão de Relacionamento com a Mídia (GRM). Os seus achados mostram o que aponta a literatura: uma atuação tímida de gestão de comunicação em instituições de ensino privadas, com especial destaque para o pensando e o planejamento estratégico de comunicação voltados às ações de publicidade e propaganda (mercadológica), políticas de comunicação interna e atividades básicas, em muitas vezes pontuais na área de assessoria de imprensa.

Os investimentos em propaganda e publicidade nas universidades privadas, geralmente, estão direcionados para o ingresso de novos alunos, como aponta Ramos (2013, p. 81): “ao longo dos anos temos acompanhado como cada vez mais que as campanhas de divulgação do vestibular [...] parece ser este um dos maiores esforços e investimentos em comunicação entre as universidades privadas”. Isso faz com que a marca continue presente na mente dos diversos públicos, mas envolvendo uma linguagem de sedução, persuasão e desejo, características da comunicação mercadológica (Kotler; Keller, 2012; Kunsch, 2003).

Por outro lado, Forni (2011) destaca que a credibilidade é construída com o passado e o presente, na atuação diária, por meio de transparência e ética com a sociedade e a imprensa. Atribuições essas inerentes à atividade da assessoria de imprensa da organização. Ramos (2013, p. 93) aborda que a construção e a manutenção da reputação das instituições de ensino superior também se fazem a partir da divulgação de *rankings* que pontuam as melhores e as piores universidades, de acordo com critérios distintos.

Em 2012, a Folha de S. Paulo, um dos maiores jornais em termos de circulação do Brasil, lançou o *RUF – Ranking Universitário Folha*. Com uma metodologia diferenciada em relação ao *Prêmio Universidades*, o *RUF* também divulgou sua lista das melhores universidades do país. *Rankings* e pesquisas como essas contribuem para a construção da reputação de uma organização.

Neste processo, a comunicação da organização molda as percepções que são criadas sobre ela, como aponta Llanos (2015, p. 2): é na esfera do que se diz que a comunicação ocupa o papel principal, “ajudando a dar forma a essa ‘almofada de reputação’, que, afinal, não é senão confiança”. Assim, a comunicação ajuda a gerenciar a consciência que se tem sobre a marca, além de aumentar a sua presença

na mente dos *stakeholders* por meio de informações constantes, o que resulta em uma retroalimentação para a constituição permanente de confiança (credibilidade) e reputação.

O conceito de *brand credibility* (credibilidade de marca) foi abordado pela primeira vez em 1998 por Tülin Erdem e Joffre Dan Swait no artigo '*Brand equity as a signaling phenomenon*' citado 1.081, segundo a Scopus (2023). Este estudo propõe que o valor de marca baseado no cliente (CBBE - *Customer Based Brand Equity*) envolve credibilidade, ou seja, a credibilidade seria o principal determinante de CBBE. Os autores afirmam que, quando os consumidores possuem dúvidas sobre os atributos do produto/serviço, a organização pode usar marcas para informá-los sobre o posicionamento do produto/serviço e, com isso, construir uma relação de confiança. Nesta teoria, as marcas podem posicionar um produto/serviço e transmitir credibilidade para ele, melhorando a percepção do consumidor sobre os atributos da marca e aumentando a sua confiança.

Em 2004 os autores publicam o seu segundo artigo mais citado (682), segundo a Scopus (2023), intitulado '*Brand credibility, brand consideration, and choice*', e abordam pela primeira vez a expressão *brand credibility*. Erdem e Swait (2004) definem que a credibilidade de marca compreende dois componentes: *trustworthiness* e *expertise*. O primeiro deles se refere à confiança, ou seja, a reputação da marca, e o segundo trata da competência da organização, ou seja, sua experiência, conhecimento, capacidade, habilidades, etc. A credibilidade da marca impacta a escolha dos consumidores, pois define como crível a informação do produto/serviço contida em uma marca, o que faz com que os consumidores reconheçam a habilidade e a disposição da marca em entregar continuamente o que foi prometido (Erdem; Swait, 2004). Os autores confirmam, neste estudo, que a confiança na marca (a sua reputação), afeta mais as escolhas dos consumidores do que a *expertise* da organização.

Em 2006 Erdem e Swait escrevem com Valenzuela o artigo '*Brands as signals: a cross-country validation study*', em que é possível definir que a credibilidade de marca (*brand credibility*) pode ser construída e adaptada para ter maior consistência, maior clareza e maiores investimentos de marca ao longo do tempo por meio de práticas e aspectos das comunicações de marketing, como publicidade de imagem de marca, patrocínio e promoção de vendas. Assim, a credibilidade de marca para esses autores está na confiança à informação do produto/serviço fornecida, em entregar o

que se promete e na harmonia e convergência entre as estratégias de marketing e o composto de marketing (suas ações desenvolvidas).

Carvalho (2021) apresenta um modelo que mensura a personalidade de marca pública no relacionamento com os cidadãos, chamada pelo autor de Escala de Personalidade de Marcas Pública (EPMP), sendo que compõem essa estrutura três construtos: Eficiência, Relevância e Credibilidade. Nesta última estrutura, Carvalho (2021) apresenta quatro dimensões para a personalidade de marca pública, sendo elas: confiável (imagem da marca estar relacionada à confiança e ter sua demanda atendida e à garantia ao direito à democracia), justa (atendimento de demandas divergentes, voltadas ao bem-estar social), admirada (ser mais legítima e confiável aos cidadãos para garantir o valor social) e inclusiva (estratégias de *branding* aproxima as instituições públicas do cidadão). Assim, a proposta de Carvalho (2021) permite que a marca pública seja gerenciada estrategicamente na assessoria de comunicação do setor público como forma de melhorar o relacionamento da organização com o cidadão.

Em um estudo envolvendo 249 estudantes universitários, An *et al.* (2019) afirmam, em seu modelo de mensuração, que a credibilidade de marca se relaciona positivamente com a identidade da marca. Ainda, o estudo revela que a credibilidade de uma marca é importante para que o cidadão desenvolva um sentimento de unidade sobre ela, além de afinidade com outros usuários da marca. “Nosso estudo também oferece a nova visão de que as marcas servem como dispositivos simbólicos que os clientes usam em seus processos de pensamento em evolução, criando um vínculo entre a identidade pessoal e a identidade social” (An *et al.*, 2019, p. 1, tradução nossa).

Baek e King (2011) investigam os efeitos da credibilidade de marca em serviços, de acordo com os construtos credibilidade da marca, qualidade percebida, risco percebido, custos de informação reduzidos, valor monetário percebido e intenção de compra. Para os autores, as marcas podem assumir a posição de sinais de credibilidade uma vez que incorporam todos os esforços e estratégias de comunicação de marketing ao longo dos anos. Assim, pode-se inferir que a marca pública universitária acumula, ano após ano, todas as características divulgadas nas mais diversas ações de comunicação desenvolvidas pela assessoria de comunicação e imprensa (notícias, identidade visual, relacionamento, mídia espontânea, etc). “Não é surpreendente que a credibilidade de marca reflita a consistência do mix de marketing por meio de investimentos na marca, como a publicidade por exemplo” e

que para reduzir riscos e incertezas, o consumidor busca informações sobre a marca (Baek; King, 2011, p. 262, tradução nossa).

Antes de consolidar a credibilidade de uma marca, estão em jogo os atributos de consistência, investimentos na marca e clareza. O primeira diz respeito ao grau de harmonia e convergência entre as ações de marketing/comunicação e a manutenção das estratégicas (compreendendo o mix de marketing) ao longo do tempo (Erdem; Swait; Valenzuela, 2006). Os investimentos feitos na marca (gastos da empresa) mostram o compromisso a longo prazo para garantir a entrega daquilo que é prometido (Erdem, Swait, 2004) e a clareza representa que não há distorções nas informações sobre o produto/serviço fornecido pela marca, ou seja, identidade e imagem em sintonia (Argenti, 2014; Bueno, 2009a; Vásquez, 2007) para a consolidação de uma reputação corporativa forte e duradoura (Argenti; Forman, 2002).

Nesse sentido, a credibilidade de marca pode ser criada e moldada para maior consistência, maior clareza e maiores investimentos ao longo do tempo através de práticas e ações de comunicação de marketing (ou assessoria de comunicação) tais como publicidade de imagem de marca, patrocínio e promoção de vendas (Baek; King, 2011).

Aprofundando o conceito de reputação, Overton-de Klerk e Sienaert (2016) propõe um modelo alternativo para a construção de reputação em instituições de ensino superior levando em conta variáveis intangíveis e não-lineares, como a excelência da pesquisa universitária, aplicando princípios de comunicação estratégica. Para as autoras, a excelência em pesquisa ainda é o atributo de reputação que diferencia uma universidade da outra, mas outros fatores precisam ser pontuados: ensino e aprendizado, liberdade acadêmica, tradição, infraestrutura e experiência do acadêmico. Mesmo avaliando a divulgação científica, as autoras refletem sobre as mudanças da comunicação estratégica que, com a era digital, promove comunicações mais interativas para destinatários individuais.

A transmissão unidirecional de informações de cima para baixo com o objetivo de obter consenso não é mais um modelo sustentável. A comunicação estratégica deve permitir que soluções criativas evoluam espontaneamente, de baixo para cima, por meio da participação ativa no diálogo (Overton-de Klerk; Sienaert, 2016, p. 3, tradução nossa).

São citados pelas autoras alguns produtos e serviços de difusão científica que visam dar visibilidade à produção de conhecimento desenvolvida nas universidades,

de acordo com o mundo conectado da atualidade, tais como: plataformas digitais, repositórios institucionais, portais e sites interativos contam a história de pesquisadores e suas descobertas, boletins informativos eletrônicos semanais e/ou mensais têm amplo alcance e mostram uma variedade de ‘materiais promocionais’ produzidos. Todos esses fatores, segundo Overton-de Klerk e Sienaert (2016), projetam uma imagem de excelência que muda as percepções mundiais, as parcerias internacionais de pesquisa e da visibilidade à identidade de pesquisa da universidade.

Neste ponto, é importante mencionar que a comunicação científica é uma das atividades desenvolvidas pela assessoria de imprensa de universidades públicas federais brasileiras como forma de dar amplo alcance aos achados de pesquisa, é uma forma de aproximar as pessoas da ciência, criando um laço que desperte a atenção da opinião pública sobre atividades científicas (Bueno, 2014b).

Sendo as universidades e os institutos de pesquisa os maiores responsáveis pela produção científica nacional (Almeida, 2021), é função dessas instituições cumprirem o importante papel de disseminar o conhecimento e ser protagonista de uma divulgação científica e de um jornalismo científico responsáveis e cidadãos (Bueno, 2010; 2014b). Assim, o jornalismo científico assume a função de dar visibilidade às pesquisas desenvolvidas e descobertas realizadas no âmbito das universidades públicas federais por meio das suas AIs.

Além disso, os *rankings* universitários divulgados por organizações externas, como Universitário da Folha 2019 (RUF), o *Times Higher Education World University 2023* (THE) e o *QS World University 2023* (QS), também são noticiados no âmbito da assessoria de imprensa universitária, sendo divulgados nos canais internos da IES (sites e redes sociais) como também enviados à imprensa externa como modo de gerar mídia espontânea. O conceito de Bertolli-Filho (2006) e Bueno (2014b) sobre jornalismo científico diz que a produção jornalística se manifesta nos meios de comunicação de massa tradicionais (jornais, revistas, rádio, televisão, portais) e nas novas mídias como *blogs* e redes sociais, além de atuar em conformidade com processos cotidianos de profissão jornalística: contato com as fontes, coleta e checagem de informações, redação de texto noticioso, linguagem de fácil compreensão.

O jornalismo científico é

um produto elaborado pela mídia a partir de certas regras rotineiras do jornalismo em geral, que trata de temas complexos de ciência e tecnologia e

que se apresenta, no plano linguístico, por uma operação que torna fluída a leitura e o entendimento do texto noticioso por parte de um público não especializado (Bertolli-Filho, 2006, p. 3).

Por meio do jornalismo especializado, poder-se perceber o desenvolvimento das atividades do jornalista-fonte na construção de uma imagem positiva, na consolidação da reputação universitária e na manutenção da credibilidade da marca pública. Para isso, o profissional faz a divulgação de informações de utilidade pública de maneira acessível e pulverizada aos mais variados públicos e veículos de comunicação, utilizando uma linguagem de fácil entendimento que, na divulgação científica, é primordial para que haja a tradução dos termos técnicos e científicos como forma de promover a disseminação coletiva do conhecimento (Bertolli Filho, 2006; Bueno, 2009b; Massarani, 1998).

Assim, no contexto institucional-universitário, o viés comunicacional está na comunicação social e não necessariamente na comunicação comercial com o mercado. Deste mote surge a relevância da área de assessoria de imprensa nas instituições públicas de ensino como forma de divulgar a marca e construir uma credibilidade duradoura, envolvendo *trustworthiness* (reputação da marca, confiança) e *expertise* (experiência, conhecimento, capacidade, habilidade), como sugerem Erdem e Swait (2004).

Para Bueno (2009b) atualmente a imprensa exerce a função de fixar imagens na mente dos públicos, sejam imagens de pessoas, governos ou organizações. O autor menciona que, por vezes, a percepção que temos de algo ou alguém pode ser moldada pelas informações que recebemos transformadas em notícias (leitura de jornais, reportagens em vídeo, etc). Por isso, para Bueno (2012), marcar presença de maneira positiva por meio de notícias na imprensa externa pode surtir mais efeito na construção de imagem e reputação das organizações do que investir em publicidade paga nesses espaços.

Percebendo a importância da mídia espontânea como forma de dar visibilidade com características de credibilidade, as organizações têm usado de ferramentas de assessoria de imprensa (pautas, releases, informes oficiais, comunicados, artigos, notas técnicas, entre outros) para conquistar mais espaço. “Ao veicular as notícias, a imprensa torna uma informação ou situação pública, ou seja, torna visíveis fatos e acontecimentos de uma empresa”, uma vez que a visibilidade na

mídia “contribuí para a construção de uma imagem favorável para as empresas” (Ramos, 2013, p. 114).

Kunsch (2003) coloca que a assessoria de imprensa é uma ferramenta primordial, na esfera da comunicação institucional do seu modelo, para mediar a relação das organizações com o público em geral, a opinião pública e a sociedade através da mídia impressa, eletrônica ou online. Bueno (2009a) aponta que a assessoria de imprensa deve se estruturar a partir de um banco de dados inteligente, contendo informações dos veículos, editoriais, colunas e profissionais da imprensa (repórteres, editores, produtores, jornalistas especializados, colunistas, etc), expondo de maneira planejada produtos, serviços, marca, visão e missão da organização.

A Fenaj (2007, p. 7), ao delimitar que a assessoria de imprensa é uma atividade comumente coordenada por jornalistas e visa enviar informações jornalísticas periodicamente aos veículos de comunicação em geral, menciona que o trabalho contínuo da AI “permitirá à empresa criar um vínculo de confiança com os veículos de comunicação e sedimentar sua imagem de forma positiva na sociedade”.

Martinez (2010 *apud* Ramos, 2013, p. 125-126) cita como práticas de assessoria de imprensa as seguintes: leitura crítica dos veículos; criação e divulgação de produtos jornalísticos estratégicos (jornais, *house organs*, revistas, sites, blogs, etc.); cobertura de eventos relacionados à imprensa; organização de entrevistas, encontros e outros eventos que visam à aproximação da imprensa e a empresa (jornalistas e dirigentes, por exemplo); relacionamento proativo e reativo com a imprensa (envolvendo informações bem trabalhadas, pertinentes, no *timing* da notícia e do jornalista); e preparo das fontes para tratar com jornalistas e outros representantes da mídia.

Com a internet, a assessoria de imprensa passou a atuar na publicização de notícias também neste espaço, com a veiculação de informações nos sites e mídias sociais próprias, como também se relacionar com os públicos por meio das redes digitais (Bueno, 2009a). Por outro lado, os jornalistas também têm usado esses canais digitais como fonte de informações e pauta e eles não podem ser ignorados pelas assessorias de imprensa, uma vez que esse espaço plural e dinâmico repercute temas, pautas e notícias, entretanto comumente são usados para divulgação de produtos e serviços (Bueno, 2011).

O Manual de Assessoria de Imprensa da Fenaj (2007) apresenta as funções que devem ser desenvolvidas pelo jornalista, sendo elas: elaborar *press-releases*,

sugestões de pauta e *press-kits*; se relacionar de maneira formal e informal com os pauteiros, repórteres e editores; acompanhar as suas fontes em entrevistas; organizar coletivas de imprensa; editar jornais, revistas, sites de notícia e material jornalístico para vídeos; preparar textos de apoio, sinopses, súmulas e artigos; organizar o mailing dos jornalistas; formatar o clipping de notícias veiculadas nos meios impresso, internet e eletrônico; arquivar o material jornalístico; e participar da definição das estratégias de comunicação. Pondera, ainda, que o assessor de imprensa precisa de uma estrutura de apoio, como recursos físicos e tecnológicos para o envio dos releases (telefone, internet, e-mail), equipe e equipamento fotográfico, equipe e equipamento multimídia (diagramação, ilustração, filmagem, pesquisa, etc).

Ramos (2013) pontua como sendo os *releases* e as *salas de imprensa virtuais* as ferramentas e de assessoria de imprensa mais usadas na atualidade. O *release*, na leitura de Duarte e Carvalho (2011b) tem a capacidade de abastecer diariamente as redações com a oferta de notícias que, de outro forma, não seriam identificadas. Para o autor, essa ferramenta é fonte primária de pauta para muitas redações na divulgação de fatos e ideias de uma organização, sendo o instrumento físico principal de um sistema de informação e relacionamento entre instituições e imprensa. Entretanto, as pessoas gestoras organizacionais ainda não entendem o valor da assessoria de imprensa para a construção de uma imagem de marca positiva e reputação de credibilidade (Ramos, 2013).

Já as salas de imprensa virtuais para Ramos (2013, p. 150) se apresentam como um ambiente digital para que as assessorias de imprensa das organizações se relacionem com os produtores de conteúdo noticioso: “o investimento em plataformas de comunicação digital é mais uma forma de reunir e disponibilizar informações estratégicas, levando os públicos de interesse de uma empresa ao seu próprio ambiente, mesmo que virtual”.

Normalmente a sala de imprensa é criada e fica disponível nos sites ou portais oficiais das instituições, com o objetivo de facilitar o relacionamento com a mídia externa: fornecer informações, dados, fontes e audiovisuais (fotos, vídeos, identidade, etc) aos jornalistas, sendo que o ambiente também pode conter informações sobre a empresa, notícias, fatos imediatos, informações de contato, galeria de imagens e uma central para acesso único dos jornalistas (Argenti, 2011; Ramos, 2013).

Nos últimos anos, o relacionamento dos jornalistas de mídia com os profissionais de assessoria de imprensa tem se dado quase que exclusivamente por

meio eletrônico. Duarte e Carvalho (2011a) elucidam que, a internet possui uma fartura de dados e informações, o que permite aos jornalistas buscarem pautas, fontes, histórias, abordagens, etc, além de se relacionarem com os assessores de imprensa por meio de correio eletrônico e aplicativos de mensagem instantânea, como o WhatsApp. Entretanto, outros produtos e serviços tradicionais da assessoria de imprensa se mantêm, como é o caso da sugestão de pauta, release, mailing de jornalistas, contato com a imprensa, pasta de imprensa (*press-kit*), entrevistas exclusiva e coletiva, clipping (impresso, eletrônico e em tempo real), súmulas, sinopses, análise, textos técnicos e científicos, vídeos e filmes institucionais, discurso, sites, jornais e revistas (Fenaj, 2007).

Para a autora, o *release* ainda é uma das principais ferramentas da assessoria de imprensa para fazer a divulgação (quantidade, relevância e alcance) ao maior número de veículos sobre determinado conteúdo.

Esta ferramenta tem contribuído para formar uma imagem pública da instituição, em primeira instância aos veículos de comunicação, para onde são enviados os releases, e sendo então utilizados como pautas e fontes para a produção de notícias, artigos, entrevistas. Estas produções por sua vez são redigidas e “consumidas” pela audiência, leitores ou públicos desses veículos, sendo estes veículos contatados por terem ligação com o público-alvo da própria instituição de ensino. Um ciclo de relacionamento e construção de imagem assim se forma (Ramos, 2013, p. 243).

Dada a importância da assessoria de imprensa na construção de uma imagem de marca positiva e na consolidação e manutenção de uma reputação de credibilidade nas instituições de ensino superior privadas em que analisa, Ramos (2013) passa a denominar essa área de Gestão de Relacionamento com a Mídia (GRM). Ainda, a autora reforça que essa é uma área que menos recebe investimentos e atenção por parte da gestão institucional, “seja de recursos materiais ou humanos, não se reconhecendo o papel fundamental que a GRM desempenha na administração da identidade e imagem das organizações” em especial nas instituições de ensino superior que são responsáveis pela difusão de valores, conhecimento e ciência (Ramos, 2013, p. 324).

Entretanto, Ramos (2013, p. 226) identifica o que se diferencia na atuação da assessoria de comunicação na esfera pública e na esfera privada: enquanto na universidade privada a visão estratégica de planejamento de comunicação envolve pesquisa de mercado, publicidade e propaganda, comunicação interna, e de uma forma tímida e superficial as relações com a mídia (assessoria de imprensa), na

universidade pública os esforços estão na área de assessoria de imprensa por meio de envio de sugestões de pauta/releases e no relacionamento com a mídia externa.

Diante do exposto, sendo a marca algo que se instala na mente das pessoas (imagem projetada, reputação criada, credibilidade consolidada), Kotler e Keller (2012) observam que, por isso, o *branding* tem o papel de imputar nos bens e serviços os valores de uma marca. Assim, a gestão de comunicação pública usa dos produtos e serviços de assessoria de imprensa para dar publicidade aos atributos da marca, majoritariamente por meio de veiculação de notícias nos seus canais oficiais (sites e redes sociais) e no envio de sugestões de pauta/releases. Desta feita, a construção e o desenvolvimento bem-sucedidos da marca se tornam, em alguns casos, o maior patrimônio da empresa, apresentando valores mais altos do que os dos ativos tangíveis (Trinta; Campomar; Bacellar, 2010).

Neste ponto as teorias de comunicação organizacional integrada e gestão de marca convergem, uma vez que ambas propõem uma comunicação crível em que os atributos de identidade estejam diretamente relacionados com os comunicados emitidos, sejam eles publicitários ou noticiosos, e que ao chegarem na mente dos cidadãos se converterá em imagem positiva, boa reputação e alta credibilidade. “Quanto mais crível a comunicação, maior a probabilidade de que os consumidores percebam as personalidades subjacentes da marca de maneiras pretendidas pelos gerentes” (Malär *et al.*, 2012).

O apanhado teórico de comunicação institucional integrada aponta que a estruturação de uma Assessoria de Comunicação deve envolvendo a formalização e a localização hierárquica do setor, a construção de documentos norteadores e seus desdobramentos, a função estratégica da pessoa gestora de comunicação, a definição de investimentos em recursos físico, material, financeiro e humano para, a partir disso, definir quais serão os produtos e os serviços implantados pela assessoria de comunicação como forma de proporcionar um modelo de comunicação integrada na organização que vise reforçara imagem positiva da marca, mantendo sua alta reputação e boa credibilidade.

3. UNIVERSIDADES FEDERAIS SUL-BRASILEIRAS

A literatura de marketing tem mostrado, em especial pela linguagem adotada na explicação e na aplicação de conceitos como *branding*, posicionamento, identidade, imagem, marca, reputação e credibilidade, que os seus princípios e orientações estão mais direcionadas para as empresas privadas. Entretanto, esse estudo envolve uma instituição pública de ensino e em sua proposta aborda construtos de marketing, inferindo que uma universidade pública federal também pode alçar das estratégias de marketing como forma de construir sua identidade, consolidar e fortalecer a marca e criar uma imagem positiva junto ao seu público de interesse, alcançando reputação e credibilidade ao longo do tempo.

Para isso, se faz necessário entender as características da universidade pública federal como forma de compreender sua constituição e verificar estratégias de comunicação de marketing que compõem a realidade desses espaços, em especial nos departamentos de comunicação social dessas instituições.

3.1 AS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

A universidade é um lugar de construção e disseminação do saber. Por esse espaço democrático, laico, autônomo e isonômico são realizadas pesquisas científicas e tecnológicas, projetos de extensão voltados a atender demandas sociais, formados e qualificados futuros profissionais que atuarão e pulverizarão o conhecimento adquirido nela. A universidade moderna, historicamente, surge no final do século XVIII e início do XIX (Efrom, 2010) e é vista por Chauí (2003) como uma instituição social que reflete as contradições sociais e sua maneira de funcionar. Para a autora, a legitimidade da universidade moderna está alicerçada na autonomia do saber sobre a religião e o Estado,

portanto, na ideia de um conhecimento guiado por sua própria lógica, por necessidades imanentes a ele, tanto do ponto de vista de sua invenção ou descoberta como de sua transmissão. [...] sobretudo depois da Revolução Francesa, a universidade concebe-se a si mesma como uma instituição republicana e, portanto, pública e laica. (Chauí, 2003, p. 5).

No Brasil, as universidades integram o grupo de Instituições de Ensino Superior (IES), organizações que promovem educação em nível superior conforme a LDB (Brasil, 1996). Além das universidades compõem as IES as faculdades,

faculdades integradas, centros universitários, institutos ou escolas superiores (Mondini; Domingues, 2005; Efrom, 2010).

O sistema de ensino brasileiro está em três esferas: Federal (instituições de ensino mantidas pela União; de educação superior privadas; órgãos federais de educação), Estadual e Distrito Federal (instituições de ensino mantidas pelo Estado e DF; educação superior mantidas pelo Município; ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada), e Municipal (ensino fundamental, médio e de educação infantil mantidas pelo Município; educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada; órgãos municipais de educação), segundo a LDB, que ainda classifica as categorias administrativas como (1) públicas, as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; (2) privadas, as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, e (3) comunitárias, na forma da Lei (Brasil, 1996).

Assim, as universidades públicas brasileiras são as consideradas criadas, incorporadas e mantidas pelo Poder Público, conforme o Art. 19 da LDB (Brasil, 1996). A educação superior desenvolvida nesses espaços abrange cursos sequências por campo de saber, graduação, pós-graduação e de extensão. Ainda, gozam de autonomia didático-pedagógica, orçamentária, administrativa, cabendo à “União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas”, neste caso se enquadram as universidades federais públicas, segundo o artigo 55 (Brasil, 1996).

Dados de 2021 da atualização do Censo da Educação Superior, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, mostram que o Brasil conta com 2.574 Instituições de Ensino Superior (IES), sendo que 313 pertencem a esfera pública (Federal, Estadual ou Municipal) e 2.261 à esfera privada. Deste total, 68 são universidades federais, 40 estaduais, 05 municipais e 91 privadas (Inep, 2022).

3.2 UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS DA REGIÃO SUL DO BRASIL

A região sul do Brasil é formada pelos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul e compreende uma área territorial de, aproximadamente, 564 mil km², o que resulta na menor região em extensão do país (7% do território brasileiro),

segundo dados do IBGE (2023). Mesmo assim, é a segunda maior densidade demográfica do Brasil com 30,1 milhão de habitantes, atrás apenas do Sudeste. O Paraná é o Estado que apresenta o maior número de habitantes (11.516.840), em seguida, encontram-se o Rio Grande do Sul (11.422.973) e depois Santa Catarina (7.252.502) (IBGE, 2023).

Os grupos étnicos apresentam-se na região Sul do Brasil da seguinte forma: brancos (73,9%), pardos (20,6%), pretos (4,8%), indígenas e amarelos (0,7%); este perfil étnico da região deve-se principalmente ao movimento de imigração europeu (IBGE, 2023). Se trata da segunda maior economia do país, com Produto Interno Bruto (PIB) somados de R\$ 1,308 trilhão em 2020 e destaque para a agropecuária e a indústria de transformação.

Segundo Overton-de Klerk e Sienaert (2016) os governos veem, cada vez mais, o investimento em educação superior e em pesquisa e desenvolvimento como essenciais para garantir a base de conhecimento necessária para o crescimento econômico, ou seja, a produção de conhecimento é considerada mais importante do que capital ou trabalho. Assim, diferenciar cada instituição das demais tornou-se um desafio uma vez que a excelência de pesquisa é o valor intangível mais competitivo de uma instituição de ensino superior, pois a pesquisa é uma função crítica na produção de novos conhecimentos e no aprimoramento da sociedade. As autoras reforçam que a construção da reputação em instituições de ensino superior se tornou, em grande parte, baseada na construção de “excelência em pesquisa”, embora seja reconhecido que outros fatores contribuem para a reputação das instituições de ensino superior: ensino e aprendizado, liberdade acadêmica, tradição, instalações e experiência do estudante.

Tanto é verdadeiro que os *rankings* e índices adotados por outras entidades se propõem a medir a excelência e o desempenho acadêmico das Instituições de Ensino Superior. Um exemplo disso são os dois instrumentos utilizados pelo Ministério da Educação: o Conceito Preliminar do Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos (IGC).

Atrelado ao crescimento econômico está o investimento em educação superior de excelência, como é o caso das universidades. Na Região Sul são 11 universidades federais, 09 estaduais, 01 municipal e 29 privadas. No Estado do Paraná são 03 as universidades federais públicas: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), e Universidade Federal do Paraná (UFPR); no Rio Grande do Sul são 06: Fundação

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Fundação Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); e em Santa Catarina são 02: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), esta última categorizada como pluriestadual com a Reitoria e *campus* em Santa Catarina, mas com *campi* também nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul. (Inep, 2022; E-MEC²⁸, 2023).

Este é o recorte do objetivo de pesquisa desta tese, a investigação sobre as assessorias de comunicação das 11 universidades públicas federais da região sul do Brasil, autarquias²⁹ vinculadas ao Ministério da Educação.

3.3 CARACTERÍSTICAS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO

Nesta parte são descritas as características e as atividades das assessorias de comunicação das universidades públicas federais da região sul-brasileira. Foram estudadas as estruturas das assessorias de comunicação de universidades públicas federais dos seguintes estados brasileiros: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

3.3.1 As universidades federais do Paraná

O estado do Paraná possui 11.516.840 habitantes, um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 487.931 mi e IDH de 0,749 (IBGE, 2023). Conta com 170 organizações acadêmicas, envolvendo universidades (16), centros universitários (31), faculdades (122) e instituto federal (01), segundo dados do Inep (2022). Deste montante, 03 são as universidades públicas federais objetos deste estudo: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) e Universidade Federal do Paraná (UFPR).

A partir de agora serão apresentadas cada uma dessas universidades divididas em duas áreas de debate: (1) sua história, missão, visão e valores; dados

²⁸ <https://emec.mec.gov.br/>

²⁹ Entidade de direito público que compõe a administração pública indireta com autonomia econômica, técnica e administrativa, são sendo subordinada à União, mas mantida e fiscalizada pelo Estado.

da comunidade acadêmica e de cursos; e estrutura; (2) informações dos setores de comunicação social vinculados a cada uma das universidades, compreendendo sua estrutura hierárquica (constituição e normatização, documentação, equipe de trabalho) e as ações estratégicas de comunicação social (produtos e serviços ofertados/desenvolvidos).

3.3.1.1 Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR³⁰) está localizada na cidade de Curitiba e tem como missão “desenvolver a educação tecnológica de excelência, construir e compartilhar o conhecimento voltado à solução dos reais desafios da sociedade”. Sua visão é “ser uma universidade reconhecida internacionalmente pela importância de sua atuação em prol do desenvolvimento regional e nacional sustentável” e está pautada nos valores da ética, tecnologia e humanismo, desenvolvimento humano, interação com o entorno, interação com o entorno, excelência, sustentabilidade, diversidade e inclusão, democracia e transparência.

É a primeira universidade no Brasil a carregar o termo tecnológica no nome, uma vez que se originou como Escola de Aprendizes Artífices em 1909 para depois ser transformada, a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR), em Universidade Tecnológica Federal do Paraná no ano de 2005, herdando uma longa e expressiva trajetória na educação profissional.

A UTFPR possui *campus* em 13 cidades paranaenses e desenvolve atividades de ensino na graduação, com 100 cursos superiores de tecnologia, bacharelados e licenciaturas, e na pós-graduação (mais de 90 cursos *lato sensu* e 40 programas de pós-graduação *stricto sensu*), 19 cursos técnicos nível médio integrado e de nível médio subsequentes na modalidade a distância (polos no Paraná e em São Paulo), além de ações de pesquisa e extensão.

Está composta por 2.549 professores e 1.176 técnicos-administrativos, além de pouco mais de 32 mil estudantes regulares nos cursos técnicos, graduação e pós-graduação. Segundo dados da última avaliação realizada pelo e-MEC (2023) o

³⁰ <https://portal.utfpr.edu.br/home>

Conceito Institucional (CI) de 2011 e o Índice Geral de Cursos (IGC) de 2019 são 4 cada.

A partir deste momento apresentam-se as informações coletadas no setor de comunicação social desta universidade envolvendo três grandes áreas: 1) identificar como se dá a estruturação hierárquica do setor de comunicação desta universidade (Estatuto, Regimento Geral e Interno, organograma e gestão) como forma de identificar a sua institucionalização (ou não); 2) identificar os documentos normativos e norteadores ao setor, tais como Política de Comunicação e seus desdobramentos (manuais, instruções normativas) e o Planejamento Tático de Comunicação (Planos, Projetos e Cronogramas), além de dados sobre a estrutura físico, material, financeiro e humano do setor; 3) detalhar os produtos e serviço das áreas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda desenvolvidos pelo setor de comunicação desta universidade, envolvendo públicos interno e externo.

Institucionalização e estruturação

O setor de comunicação social nesta universidade é denominado Diretoria de Gestão da Comunicação (Dircom³¹) e está vinculado à Reitoria, órgão executivo da instituição. A sua estrutura é regulamentada e detalhada no artigo nº 111 do Regimento Geral da UTFPR³² que estabelece a Dircom como o “órgão superior da Reitoria responsável pela definição, planejamento, execução, acompanhamento, registro e avaliação dos processos relacionados à comunicação da Universidade” (Regimento Geral da UTFPR, 2018, p. 78).

A Diretoria é formada pelo Gabinete da Diretora, Secretaria de Apoio, Departamento de Comunicação e Marketing, Departamento de Documentação Histórica, Editora Universitária. Cada uma dessas áreas desenvolve atividades específicas, conforme previstos nos artigos 114, 115, 116, 117 e 118 do Regimento Geral (2018, p. 78-80), a saber:

- À Diretoria compete planejar, estabelecer e supervisionar a política, a estratégia de implementação das ações de comunicação, edição, divulgação e marketing da UTFPR; prestar assessoria de imprensa; definir, aprovar e fazer cumprir, em articulação direta com as Assessorias de Comunicação e Marketing dos *campi*, as ações de comunicação e marketing da Instituição;

³¹ <http://portal.utfpr.edu.br/estrutura>

³² <https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/s/y2EPBRd2Ht0T88n>

prestar assessoramento à Reitoria nos assuntos relacionados à comunicação, à edição e à divulgação da Universidade; planejar e implementar a política editorial da Universidade; e planejar e estabelecer a política de guarda e restauro dos documentos referentes à história da Universidade;

- À Secretaria de apoio executa as atividades administrativas relacionadas à Diretoria; recebe, distribui e encaminha os documentos no âmbito da Diretoria; e zela pela manutenção dos bens patrimoniais da Diretoria;
- O Departamento de Comunicação e Marketing é responsável por planejar e supervisionar a produção dos meios de comunicação eletrônicos e físicos e materiais de divulgação institucional; coordenar a execução das ações de comunicação institucional; e responsabilizar-se pela atualização das notícias veiculadas no Portal Institucional.
- Ao Departamento de Documentação Histórica reunir e catalogar documentos, fotos e registros oficiais da história da UTFPR; apoiar a estruturação e organização de Núcleos de Documentação Histórica nos *campi*; organizar exposições do acervo histórico institucional.
- À Editora Universitária compete planejar, implementar e supervisionar a política editorial da Universidade; coordenar a execução das atividades necessárias à edição de livros e revistas institucionais; atender os aspectos legais e de registro das publicações da Editora; promover a participação da Editora em feiras, exposições e eventos.

Além da Dircom, na UTFPR existe a estrutura de Assessoria de Comunicação (Ascom) nos *campi* da Instituição, entretanto não está claro a quem ela está vinculada. Segundo o artigo 13 do Regimento dos *Campi*³³ da UTFPR a “assessoria de comunicação é um órgão responsável pela definição, planejamento, execução, acompanhamento, registro e avaliação dos processos relacionados à comunicação interna e externa do *campus*” (2018, p. 114).

Dentre as competências da Ascom está planejar e executar as ações de comunicação, edição, divulgação e marketing do *campus*; fazer cumprir as políticas e diretrizes da área de comunicação, emanadas pela Diretoria-Geral do *campus*, em consonância com a Diretoria de Gestão de Comunicação da UTFPR; estruturar e publicar os jornais do *campus*, em meios físicos e/ou eletrônicos; prestar assessoria

³³ <https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/s/y2EPBRd2Ht0T88n>

de imprensa; elaborar matérias a respeito das notícias sobre o Câmpus e/ou UTFPR, veiculadas na mídia impressa e/ou eletrônica; atualizar o portal do *campus*; estruturar a publicidade legal do Câmpus nos veículos externos; fazer o registro de reuniões e eventos institucionais do *campus*.

Documentos normativos e recursos

Foram localizados o Manual e Política de Comunicação³⁴ (diretrizes e procedimentos adotados pela Comunicação da Universidade) em um link que direciona para os documentos Manual de Comunicação da UTFPR e a Política de Comunicação da UTFPR.

Informações sobre número de servidores que compõem a Dircom e as Ascoms não foram localizadas, tão menos a qualificação profissional dessas pessoas. Está disponível apenas a informação de que a UTFPR conta com um assessor em cada um dos 13 *campus* e uma equipe na Reitoria.

Produtos e serviços

Todos os serviços ofertados pela comunicação social da UTFPR estão apresentados na página Comunicação³⁵ e se dividem em Comunidade Externa e Comunidade Interna.

Os serviços voltados à Comunidade Externa são:

- Atendimento à Imprensa (solicitação de entrevistas e informações sobre a UTFPR): link que direciona para um formulário online que solicita nome, veículo, mídia (impressa, televisão, rádio e internet), cidade/UF, e-mail, telefone, assunto, solicitação e *deadline* - data e horário;
- Contatos (consulta de e-mail e telefone das assessorias nos campi e na Reitoria): contendo informações institucionais de e-mail e telefone dos setores responsáveis pela comunicação social na Reitoria e nos 13 *campi*;
- Divulgação Científica (notícias sobre pesquisas da UTFPR): link que direciona para uma página³⁶ contendo notícias sobre pesquisas desenvolvidas na Universidade;

³⁴ <http://portal.utfpr.edu.br/comunicacao/manual-e-politica-de-comunicacao>

³⁵ <http://portal.utfpr.edu.br/comunicacao>

³⁶ <http://portal.utfpr.edu.br/noticias/geral/divulgacao-cientifica>

- Galeria de Fotos (Flickr da Universidade³⁷): imagens abertas disponíveis para serem acessadas em uma página de rede social que tem como título UTFPR em Imagens;
- Releases (divulgação para a imprensa³⁸): link que direciona para uma página em que estão disponíveis textos em formato de release que podem ser baixados em PDF pela imprensa ou qualquer interessado pelo material.

Os serviços voltados à Comunidade Interna são:

- Demandas internas (sugestão de pauta e requisições de artes sistêmicas): link que direciona para uma página que, logo no topo, esclarece os critérios de seleção e aceite das sugestões de pauta, ou seja, os pedidos de divulgação são analisados pela Ascom (*campus*) e podem ou não ser aceitos de acordo com critérios estabelecidos pelo Manual de Instruções de Comunicação da Dircom. Também, a data de publicação da notícia e divulgação de avisos são definidas pela Ascom. Ainda, alertam que algumas sugestões de pauta podem se tornar mídia espontânea, sendo enviadas aos veículos de comunicação da região em forma de release e, se o tema for de interesse de algum veículo, os contatos das fontes serão repassados aos jornalistas para o fornecimento de entrevistas. São definidos, ainda, os prazos de divulgação em três áreas: eventos (15 dias de antecedência), notícia (07 dias de antecedência) e newsletter (até 9h30 de segunda-feira). Este espaço se divide, ainda, em Demanda Local e Demanda Sistêmica ou Institucional. Na Local estão os esclarecimentos sobre como enviar uma sugestão de pauta para cada um dos 13 *campi*, seguindo as mesmas regras de seleção e divulgação apontadas acima, sendo 07 dias de antecedência o prazo de divulgação de notícias e 15 para eventos, somada a informação de que para eventos já realizados, a solicitação deve ser feita em até 02 dias úteis após o seu término. O requisitante precisa preencher um formulário online contendo as seguintes informações: nome/departamento/*campus*; e-mail; assunto; resumo; sugestão de fontes para contato ou entrevista sobre o assunto; data de início e término do evento; local e site do evento; espaço para enviar 02 anexos. Na Demanda Sistêmica ou Institucional os pedidos são analisados pelo Departamento de Comunicação

³⁷ <https://www.flickr.com/photos/utfpr>

³⁸ <http://portal.utfpr.edu.br/comunicacao/releases>

(Decom) seguindo os mesmos critérios de seleção e divulgação, como também os mesmos prazos para notícias, eventos e newsletter. Há ainda um formulário online em que o solicitante precisa cadastrar os seguintes dados: nome; data, hora e local do evento; *campus*; telefone; e-mail; assunto; resumo; espaço para até 02 anexos; se é divulgação de evento ou não.

- Cadastro de fontes (formulário de cadastro de fontes para a mídia): o interessado em ser fonte pode fornecer os seguintes dados: *campus*; nome; telefone; e-mail; temática geral; temática específica; fala com a mídia sobre; link para o Currículo Lattes; além de três opções de autorização (1) Autorizo a disponibilização pública de todos os meus dados informados; (2) Autorizo a disponibilização pública dos dados informados, exceto telefone; (3) Autorizo a disponibilização dos dados informados apenas à Comunicação da UTFPR);
- Clipping (notícias sobre a UTFPR na mídia): link que direciona para uma página em que é possível acessar as notícias divulgadas pela mídia sobre a instituição;
- Design (logo e identidade visual³⁹): link que direciona para uma página em que o usuário pode acessar e baixar o Manual de uso da Identidade Visual da UTFPR, selo, marcas, brasão, papelaria (calendário, cartaz, convite, folder, cartões, mapa do Paraná com todos os *campi*) e a identidade para comunicação digital (banners, slides, cabeçalho de e-mail);
- Fala Mulher (divulgação do trabalho realizado pelas mulheres da UTFPR): link que direciona para uma página voltada à divulgação do trabalho realizado pelas mulheres da Universidade nas mais diversas áreas (livros, filmes, eventos, artigos, projetos, etc). O projeto é coordenado pela Dircom;
- Materiais de Divulgação⁴⁰ (produções da equipe de Comunicação UTFPR): link que direciona para uma página em que podem-se encontrar os seguintes produtos: Materiais Comemorativos (livros), Revista Tecnológica (divulgação institucional com 08 edições e uma versão e-book), Mais UTFPR (indicadores e números da Instituição, com informações do Relatório de Gestão vigente), Redes Sociais (Facebook | Flickr | Instagram | LinkedIn | Twitter | YouTube), Retrospectiva (Resumo das principais notícias da UTFPR), Materiais dos *campi* (informativos e produtos locais, elaborados pelas ASCOM dos 13 *campi*), Carta

³⁹ <http://portal.utfpr.edu.br/comunicacao/design>

⁴⁰ <http://portal.utfpr.edu.br/comunicacao/produtos>

aos Calouros (Informações para os novos alunos) e Relatório de Gestão Resumido.

3.3.1.2 Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)

A Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA⁴¹) está localizada na cidade de Foz do Iguaçu, fronteira trinacional formada por Argentina, Brasil e Paraguai. Foi criada em janeiro de 2010 como resultado de trabalho da Comissão de Implantação, iniciada em 2007, cuja proposta era criar o Instituto Mercosul de Estudos Avançados (IMEA), em convênio com a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a Itaipu Binacional. Por isso, a vocação da universidade é internacional e contribui para a integração latino-americana, com ênfase no Mercado Comum do Sul (Mercosul), por meio do conhecimento humanístico, científico e tecnológico, e da cooperação solidária entre as instituições de ensino superior, organismos governamentais e internacionais.

Sua missão é “formar recursos humanos aptos a contribuir com a integração latino-americana, com o desenvolvimento regional e com o intercâmbio cultural, científico e educacional da América Latina, especialmente no Mercosul” e sua vocação é “o intercâmbio acadêmico e a cooperação solidária com países integrantes do Mercosul e com os demais países da América Latina”.

A estrutura física da Unila é formada por 01 *campus* e 05 unidades na cidade de Foz do Iguaçu. Desenvolve atividades de ensino e pesquisa com a oferta de 29 cursos de graduação e 21 na pós-graduação (08 cursos *lato sensu* e 13 programas de pós-graduação *stricto sensu*), além de cursos e eventos voltados à extensão. É composta por 357 professores e 525 técnicos-administrativos, além de pouco mais de 7.300 mil estudantes com vínculo na graduação e pós-graduação, além de realizar atividades de pesquisa e extensão. Segundo dados da última avaliação realizada pelo e-MEC (2023) o Conceito Institucional (CI) de 2016 e o Índice Geral de Cursos (IGC) de 2019 são 4 cada.

A partir deste momento apresentam-se as informações coletadas no setor de comunicação social desta universidade envolvendo três grandes áreas: 1) identificar como se dá a estruturação hierárquica do setor de comunicação desta universidade

⁴¹ <https://portal.unila.edu.br/>

(Estatuto, Regimento Geral e Interno, organograma e gestão) como forma de identificar a sua institucionalização (ou não); 2) identificar os documentos normativos e norteadores ao setor, tais como Política de Comunicação e seus desdobramentos (manuais, instruções normativas) e o Planejamento Tático de Comunicação (Planos, Projetos e Cronogramas), além de dados sobre a estrutura físico, material, financeiro e humano do setor; 3) detalhar os produtos e serviço das áreas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda desenvolvidos pelo setor de comunicação desta universidade, envolvendo públicos interno e externo.

Institucionalização e estruturação

O setor de comunicação na Unila é denominado Secretaria de Comunicação Social (Secom), criada em 2013 por meio da Resolução nº 09 do Conselho Superior Deliberativo *pro tempore*. Trata-se de um órgão administrativo vinculado diretamente à Reitoria da instituição, sendo responsável pelo planejamento e pela execução das políticas de comunicação da Universidade, de acordo com sua missão, visão e valores.

O Regimento Interno da Secom, aprovado por meio da Resolução Consun⁴² nº 04 de 29 de março de 2019, define como missão da Secretaria o fortalecimento da imagem da Unila e o relacionamento com os seus públicos através da difusão do conhecimento produzido usando estratégias de comunicação social; como visão ser a unidade estratégica e de referência em comunicação para a inserção da Universidade em seu território e nos países da América Latina e Caribe; e tem como valores a integração, a interculturalidade, a eficiência, a democracia, a diversidade, a ética, a impessoalidade, a solidariedade, a cooperação e a equidade.

Documentos normativos e recursos

A Secom da Unila conta com uma página específica⁴³ em que é possível encontrar diversas informações da estrutura do setor e seus produtos e serviços. O setor é constituído pela seguinte estrutura organizacional: Departamento de Comunicação Interna; Departamento de Comunicação Institucional; Divisão de

⁴²

<https://portal.unila.edu.br/secom/arquivos/04.2019AprovaoRegimentoInternodaSecretariadeComunicacaoSECOM.pdf>

⁴³ <https://portal.unila.edu.br/secom/>

Comunicação Digital; Seção de Audiovisual; Serviço de Planejamento e Administração. Os objetivos de cada um dos setores que compõem a Secom, são:

- Secretaria de Comunicação Social - planejar, coordenar e administrar as ações estratégicas de comunicação da Unila; gerenciar o trabalho realizado pelas unidades administrativas da Secretaria; assessorar a Reitoria nas atividades referentes às políticas e diretrizes desenvolvidas pela Secretaria. Segundo o Regimento Interno do setor, à Secom também compete coordenar a criação e implementação da Política de Comunicação da Unila; alinhar o planejamento institucional com as políticas de comunicação da universidade; promover o fortalecimento e preservação da imagem institucional, em acordo com as estratégias de comunicação, perante os públicos internos e externos. Essa área é formada pelos cargos de relações públicas (1);
- Serviço de Planejamento e Administração (Serplad) - auxilia a gestão da Secom nos processos administrativos de diferentes naturezas, inclusive os que envolvem aquisições e contratações de serviços; operar o sistema SCDP para a concessão de diárias e passagens para a unidade; colaborar com ações voltadas à elaboração do planejamento estratégico, iniciativas de modernização administrativa e execução do Plano Anual de Ações; coordenar a elaboração, emissão e publicação do Boletim de Serviços da Unila e boletim do SCDP; executar, em conjunto com a Secom, rotinas sobre a implementação e melhoria de processos, manuais administrativos, normativas, indicadores de desempenho, elaboração de relatórios, projetos estratégicos e eventos. Essa área é formada pelo cargo de administrador (1);
- Departamento de Comunicação Institucional (Decin) - planeja e executa as ações de comunicação social voltadas aos públicos externos da UNILA, zelando pela imagem institucional e mediação com esses públicos por meio de campanhas de comunicação; jornalismo; assessoria de imprensa e comunicação aproximativa. De acordo com o Regimento Interno à área compete aprimorar, a partir da comunicação integrada, as estratégias e veículos de comunicação voltados para a publicidade institucional; planejar, elaborar e executar campanhas; produção jornalística e de divulgação institucional; desenvolve atividades inerentes à Assessoria de Imprensa; desempenha papel na gestão de crises; planeja a promoção institucional por meio de materiais gráficos; desenvolve ações de identidade visual e fotografia.

Essa área é formada pelos cargos de relações públicas (1), jornalistas (4), programadora visual (1), publicitário (1). O Departamento de Comunicação Institucional (Decin) é voltado para o público externo e atua no modelo de comunicação integrada, desenvolvendo ações de publicidade institucional, campanhas de ingresso, processos seletivos nacionais e internacionais, conforme agenda preestabelecida; produzir conteúdo de cunho jornalístico e de divulgação institucional, em português e espanhol, em formato de texto, audiovisual ou multimídia, para publicação nos veículos de comunicação mantidos pela Secom; organizar as rotinas de produção de pautas e da atualização de manuais de redação e veiculação de conteúdos produzidos pela Secom; manter atualizada a seção de notícias do site institucional; identificar oportunidades de releases e sugerir pautas para a imprensa; planejar e executar atividades de relacionamento com a imprensa no contexto da Unila, a fim de subsidiar informações aos profissionais da imprensa sobre os projetos, atividades e ações da Universidade; gerenciar o contato e o fluxo de informação entre as fontes que integram a comunidade universitária e a imprensa; manter o banco de dados do mailing de imprensa e o Guia de Fontes Internas da Instituição; realizar a clipagem das matérias sobre a instituição nos veículos de imprensa visando o monitoramento da imagem institucional; notificar à gestão sobre possíveis crises de imagem institucional e apoiar na redação de solicitações de direito de respostas para conteúdos de mídias externas; planejar a criação, distribuição, preparação e logística dos materiais gráficos, para viabilizar a promoção institucional; planejar e executar a criação de identidade visual, desenhos, fotografias e representações gráficas a serem utilizadas pela Instituição; monitorar os resultados obtidos pela unidade, em acordo com as metas estabelecidas pela SECOM;

- Departamento de Comunicação Interna (Deci) - desenvolve estratégias de comunicação interna e divulgação de ações sazonais, contínuas e/ou que necessitem de algum destaque. Realiza projetos que visem ampliar a oferta de veículos de Comunicação Interna na universidade; tem foco no gerenciamento de demandas de interesse da comunidade acadêmica da Unila. Essa área é formada pelos cargos de revisoras de texto (2), jornalista (1), programador visual (1). O Deci organiza e gerencia as páginas do Servidor e do Discente; aprimora a gestão do informativo La Semana Unilera, veiculado no e-mail

institucional e no aplicativo CapiApp; estabelece estratégias em mídias sociais voltadas para a Comunicação Interna em parceria com outras unidades da Unila; desenvolve campanhas e outras estratégias voltadas à comunidade interna, em português e espanhol, para o aprimoramento do clima e da cultura organizacional. Também gerencia o Espaço Reitoria e pensa em estratégias internas de comunicação e divulgação de ações sazonais, contínuas e/ou que necessitem de algum destaque, como campanhas internas;

- Divisão de Comunicação Digital (DICG) - compete gerenciar, administrar e atualizar o site institucional, atuando em conjunto com as pessoas gestoras de conteúdo que, de forma descentralizada, são responsáveis pela alimentação de conteúdos das suas áreas; planejar, gerenciar e produzir conteúdo, em português e espanhol, para as mídias digitais e monitorar as interações e acompanhamento das métricas de resultado; estruturar e implementar a gestão compartilhada das mídias digitais com as unidades estratégicas; treinar e acompanhar as pessoas gestoras de conteúdo das demais unidades; atualizar e pesquisar novas soluções tecnológicas para os produtos da Secom; dar suporte na implantação de softwares de gestão de informações, de conteúdos e novos veículos digitais. Essa área é formada pelos cargos de secretária executiva (1), relações públicas (1), jornalista (1), desenhista artes gráficas (1);
- Seção de Audiovisual (SEA) - compete controlar e executar conteúdo multimídia (projetos audiovisuais, gravações de imagens televisivas, produções cinematográficas, captação de imagens em movimento, organização e produção de imagens fotográficas e multimídia, com teor artístico, jornalístico, documental e publicitário) para o registro das atividades institucionais, divulgação científica e de publicidade da Unila; administrar os recursos humanos e materiais para a produção de projetos de rádio, cinema, televisão e audiovisual, com o objetivo de otimizar a execução de tarefas rotineiras e manter a modernização de equipamentos; coordenar as atividades voltadas à utilização de linguagem técnica para realização de projetos audiovisuais e emissão de documentos relacionados a assuntos artísticos e técnicos da unidade; desenvolver a edição de programas e peças publicitárias, a fim de ordenar as imagens e sons, com ajustes de nível de vídeo e áudio nos produtos da Secom; atuar em conjunto com as demais unidades da Secom produzindo programas para o canal oficial da Universidade e realiza registros fotográficos

das atividades institucionais. Essa área é formada pelos cargos de editor de imagens (1), operador de câmera (1), técnico em audiovisual (1).

Produtos e serviços

O site do setor, chamado de Comunicação, está localizado no canto esquerdo do Portal da Unila e se apresenta com dois submenus: Sala de Imprensa e Serviços da Comunicação.

A Sala de imprensa⁴⁴ é um espaço que visa apoiar o trabalho dos profissionais de imprensa subsidiando-os com dados e informações sobre Universidade e compreende as áreas:

- Unila em números: dados estatísticos sobre quantidade de estudantes e servidores, graduação e pós-graduação, além de pesquisa e extensão;
- Guia de Fontes⁴⁵ online (contendo especialistas dos mais variados temas): permitir ao profissional de imprensa buscar o especialista, de acordo com o tema de interesse, para conceder entrevista. O Guia é formado por uma base de dados sobre os pesquisadores da Unila especializados em temáticas de diferentes áreas do conhecimento, que pode ser acessado na área de busca ao digitar o tema ou o nome do pesquisador. Ao localizar a fonte, o profissional de imprensa precisa entrar em contato com a Divisão de Assessoria de Imprensa da Universidade para agendar a entrevista;
- Releases: sobre temas diversos da Instituição, contendo o título e um arquivo em formato docx. que pode ser baixado;
- Unila na Mídia: espaço destinado para a publicação de reportagens publicadas na mídia externa, com livre acesso;
- Banco de Imagens: hospedado na plataforma Flickr, em que é possível acessar e baixar diversas fotos em boa resolução.

Na Sala de Imprensa também estão dispostos dados sobre a gestão (informações do Secretário), transparência (publicações e normativas, relatórios de gestão e semestrais, pesquisas da Secom e estrutura), uso da marca e identidade visual da Unila ⁴⁶ (material orientativo sobre o uso da identidade visual da

⁴⁴ <https://portal.unila.edu.br/secom/imprensa>

⁴⁵ <https://documentos.unila.edu.br/guiadefontes>

⁴⁶ <https://portal.unila.edu.br/secom/marca>

Universidade), perguntas frequentes e contato. Há também um link que direciona para outro submenu, citado acima, Serviços da Comunicação.

A página dedicada para os Serviços da Comunicação⁴⁷ da Unila é construída em formato de caixas ilustrativas que permite ao usuário clicar sobre cada uma delas de acordo com o seu interesse, cuja construção utiliza textos simples e diretos com vistas a melhorar fluxos de serviços, conteúdos e qualidade da comunicação. Os serviços devem ser solicitados via um sistema online chamado de Comunica, que permite o acompanhamento por parte do solicitante. Abaixo passa-se a descrever cada uma das 13 caixas, a página também é chamada de Manual de Serviços da Secom:

- Portal Unila⁴⁸: o principal veículo de comunicação da Universidade com foco no público externo, mas com informações para estudantes e servidores (interno). Se explica com o espaço é gerenciado pela Secom e permite ao usuário acompanhar os principais destaques da Universidade, expostos como banners, notícias, vídeos, eventos e redes sociais. O site está dividido em duas áreas principais: informações institucionais e notícias e, neste momento, a Secretaria explica o que é uma notícia, ou seja, que o assunto precisa ter importância (relevância) e interesse para os cidadãos (utilidade). O espaço de notícias do site tem um caráter institucional ou de assuntos relacionados à produção de conhecimento ou contribuição da universidade na comunidade. A Instrução Normativa n° 1/2021⁴⁹ estabelece os procedimentos e critérios para solicitação dos serviços de comunicação da Secom, oportunidade em que se regulamenta os procedimentos e critérios para solicitação dos serviços: material jornalístico; assessoria de imprensa; comunicação interna; artes gráficas; campanhas de comunicação; produtos audiovisuais; comunicação digital;
- Sites institucionais⁵⁰: um espaço para orientar sobre a criação e uso de sites institucionais como forma de contribuir para a difusão do conhecimento produzido na Unila. A Resolução n° 3 de 2022⁵¹ estabelece que o serviço de hospedagem de sites é destinado exclusivamente à divulgação de conteúdo informacional acadêmico, administrativo e de interesse institucional da Unila,

⁴⁷ <https://portal.unila.edu.br/secom/servicos-secom>

⁴⁸ <https://portal.unila.edu.br/secom/servicos-secom/portal-unila>

⁴⁹ <https://portal.unila.edu.br/secom/servicos-secom/InstrucaoNormatica01.2021SECOM.pdf>

⁵⁰ <https://divulga.unila.edu.br/orientacoes/>

⁵¹ <https://atos.unila.edu.br/atos/resolucao-n-ordm-3-2022-cgd-8968>

considerando os seguintes sites: Portal; Sites de divulgação de produção científica e acadêmica; e Hotsite; como também a correta aplicação da marca, indicações de cursos e inclusão de vídeos. O prazo mínimo para solicitação do serviço é de 30 dias;

- Portal de Documentos⁵²: espaço que reúne e organiza os documentos da Universidade reunindo, desde 2016, editais, boletins de serviço, convênios, contratos e licitações publicados pelas unidades administrativas e acadêmicas da Universidade;
- La Semana Unilera (LSU⁵³): newsletter digital diária produzida pela Secom com foco no público interno, sendo o principal veículo de comunicação interno da Universidade. O canal de comunicação iniciou em janeiro de 2014 com o envio de edições semanais, que passaram a ser bissemanais de maio de 2014 a novembro de 2021, a partir de 8 de novembro de 2021 se tornou diário. O envio é feito ao e-mail dos professores, técnico-administrativos e estudantes da Universidade, que recebem a newsletter “pensada para quem quer estar informado sobre o que acontece na Universidade” com as seguintes editorias: Informes, Notícias da Gente, Destaque do Site, Unila em Imagens, Unila nas Redes Sociais, Eventos da Unila, Unila na Mídia (publicada nas terças e sextas-feiras), Fique por Dentro (publicada nas terças e sextas-feiras). O conteúdo informativo é veiculado pelo Capi App⁵⁴, aplicativo oficial da Unila lançado em 16 de junho de 2020 com objetivo de auxiliar no acesso a informações do cotidiano da Universidade. Ainda, um dia antes do envio por e-mail do LSU as notas relacionadas à vida acadêmica na Unila são publicadas na área de informes da comunidade acadêmica e nas páginas do Servidor e do Estudante. As informações sobre eventos, pesquisas e demais oportunidades externas não são publicadas no Portal da Unila, somente na newsletter, cujas edições ficam disponíveis online⁵⁵;
- Assessoria de Imprensa⁵⁶: tem uma página e seu propósito é “facilitar a interação com a sociedade através dos meios de comunicação. Ela contribui

⁵² <https://portal.unila.edu.br/secom/servicos-secom/portal-de-documentos>

⁵³ <https://portal.unila.edu.br/secom/servicos-secom/la-semana-unilera>

⁵⁴ <https://portal.unila.edu.br/noticias/comunidade-da-unila-ganha-aplicativo-para-facilitar-comunicacao-e-acesso-a-informacao>

⁵⁵ <https://informativosu.substack.com/>

⁵⁶ <https://portal.unila.edu.br/secom/servicos-secom/assessoria-de-imprensa>

para construir e manter a imagem da instituição”. Entende-se que um trabalho estruturado de assessoria de imprensa estabelece uma relação com a mídia local e regional, como também fortalece as informações de interesse público e da Universidade garantindo, assim, transparência. A assessoria de imprensa da Unila se estrutura em três vertentes: (1) atendimento à imprensa - estratégico (focado no atendimento especializado sob demanda dos veículos de comunicação em busca de mídia espontânea, ou seja, garantir a presença da Universidade na mídia). O fluxo acontece da seguinte forma: a imprensa entra em contato com a assessoria que, por sua vez, gerencia o fluxo de informações entre fontes (professores, pesquisadores, estudantes e funcionários) e o veículo de comunicação; (2) releases e sugestão de pautas - sugestão de notícias para serem divulgadas pelos meios de comunicação locais e regionais. O fluxo envolve a preparação de conteúdo, envio à imprensa, atendimento de demandas para mais informações ou pedido de entrevistas, monitoramento por meio do clipping (encerramento do fluxo de mídia espontânea: monitoramento, análise e arquivamento de menções feitas na mídia sobre a Universidade); (3) acompanhamento de entrevistas (fontes) feita por jornalistas. O fluxo envolve o agendamento e acompanhamento da entrevista, preparando e entregando dados solicitados e contribuindo para o desempenho positivo do entrevistado na divulgação sobre a Universidade. Neste espaço, tanto o público interno como a mídia externa, podem encontrar orientações de como agir quando a imprensa entra em contato com a fonte diretamente, sem passar pela assessoria de imprensa da Universidade, orientações de práticas de comportamento com a mídia, e ainda qual caminho deve ser percorrido pelo jornalista que procura fonte, entrevista ou alguma informação sobre a Universidade. A solicitação dos profissionais de mídia externa deve ser feita pelo correio eletrônico da assessoria de imprensa “imprensa@unila.edu.br” ou pelo Whatsapp da assessoria de imprensa (45) 99149-2092. Neste espaço também está disponível a Instrução Normativa Secom n° 01/2021⁵⁷, que estabelece os procedimentos e critérios para solicitação dos serviços de comunicação na Unila;

⁵⁷ <https://atos.unila.edu.br/atos/instrucao-normativa-n-ordm-1-2022-secom-7896>

- Boletim Unile-se⁵⁸: informativo com distribuição às quartas-feiras a uma lista de e-mail composta pela comunidade de Foz do Iguaçu e região (escolas, instituições públicas, estudantes do ensino médio, entidades parceiras da Unila). O boletim cumpre um papel fundamental para a Unila, “pois seu principal objetivo é levar informações para a comunidade sobre ações da Universidade voltadas à população. Seu conteúdo tem foco em eventos, cursos, processos seletivos e ações de interesse da comunidade da região trinacional”;
- Mídias sociais: uma ferramenta de divulgação de informações e de interação com os públicos-alvo da Universidade, utilizando uma linguagem leve e informal. Ela está presente em sete (07) mídias sociais, são elas: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Flickr, LinkedIn, TikTok como forma de complementar a comunicação feita nos meios oficiais e utilizando conteúdos exclusivos. Para cada uma das mídias, a Secom trabalha de maneira estratégica atuando em atualização constante, monitoramento e planejamento. Neste espaço o usuário pode encontrar algumas informações sobre boas práticas nas mídias sociais do ponto de vista da comunicação interna, tais como sobre a criação de páginas por área/setor e a linguagem adotada pela comunicação institucional nas mídias, uma vez que alguns fatores precisam ser considerados nas postagens: linguagem, qualidade da informação, atualização constante, direcionamento adequado para mais informações, por exemplo. Na dúvida, orientam a consultar a Secom. Ainda, é possível verificar informações sobre como são selecionadas as notícias a serem divulgadas nesses canais;
- Artes gráficas: espaço de design gráfico com objetivo de desenvolver peças gráficas para diferentes mídias destinadas às comunidades interna e externa da Universidade. O trabalho envolve avaliação das necessidades de divulgação, listando as possíveis estratégias, meios e aplicações mais apropriadas para cada material. A equipe de design gráfico zela pela aplicação correta da marca para isso atua na Identidade Visual da Universidade. Tem como norteadores o Guia para orientação do uso da marca⁵⁹ e o Manual de Identidade Visual da Unila⁶⁰, cujo objetivo é consolidar uma identidade visual única e específica da Unila, com fácil identificação (reconhecimento). Também

⁵⁸ <https://portal.unila.edu.br/secom/servicos-secom/unile-se>

⁵⁹ https://portal.unila.edu.br/secom/arquivos/guiareproducao_unila.pdf

⁶⁰ <https://portal.unila.edu.br/secom/arquivos/manual-marca-unila.pdf>

desenvolve materiais gráficos (impresso e digital) para “garantir que os produtos de comunicação institucional estejam de acordo com padrões técnicos da Secretaria de Comunicação Social e com a missão da Instituição. Os serviços disponibilizados são: criação de arte e produção de material gráfico impresso (cartaz, folder, flyer, banner e outros); criação de arte para material gráfico web (banner para site, arte para mídias sociais; e-mail marketing e outros); diagramação (cartilhas, revistas, manuais e outros); disponibilização de materiais institucionais para eventos (pasta, bloco, crachá e outros); orientação quanto ao uso da marca da Unila de acordo com as regras estabelecidas no Manual de Identidade Visual da Universidade”. A produção dos materiais gráficos pode ser feita de duas formas: via contrato gráfico, gerido pela Secom; ou nas impressoras da Universidade. No site o usuário tem acesso a explicações sobre as boas práticas deste serviço, tais como o tempo de entrega da demanda (mínimo de 08 dias úteis), o que foge à responsabilidade da programação visual, como criar materiais de divulgação de maneira independente (com suporte da Secom) e como usar a marca da Universidade nos materiais e na divulgação de atividades;

- Produção Audiovisual: se dispõe a criar programas com formatos que sejam atrativos aos mais variados públicos. A Secom incentiva e aceita a sugestão de temas para os programas ou ideias de novos formatos, que podem ser enviados via canal Comunica. A Unila possui um canal no Youtube⁶¹ com vídeos produzidos pela Secom ao longo dos anos, como webséries que divulgam as atividades da Universidade, o Fator Ciência⁶² (programa de entrevistas focado em como a ciência ajuda a responder questões do dia a dia. Conta com a participação de um pesquisador da Unila e, preferencialmente, um membro de instituições da comunidade de Foz e região), as Charlas⁶³ (programas semanais que divulgam temas e discussões realizadas em eventos acadêmicos da Universidade), ¿Qué Pasa? (programa semanal com visibilidade nas discussões públicas, relacionando com pesquisadores e seus trabalhos na instituição). Outras webséries: Desafio 60 segundos (divulgações de extensão e pesquisa), Esporte Integração (divulga atividades

⁶¹ <https://www.youtube.com/unila>

⁶² <https://www.youtube.com/playlist?list=PLKUtrtZ25beoFH8aFGXGsyfkUWiDKaG7M>

⁶³ https://www.youtube.com/playlist?list=PLKUtrtZ25beqBj1CJ8gPC_Php6PywlcLS

esportivas que reúnem estudantes no esporte, lazer e integração), Unila 10 anos (série de vídeos em comemoração ao aniversário da instituição). Cada websérie está alinhada com a necessidade de divulgar as atividades da Universidade. A Unila disponibiliza os conteúdos do Fator Ciência e das Charlas em podcast, o UNILACast. Oferece o serviço de transmissão de eventos online voltado para eventos de natureza técnico-científicos relacionados a atividades de ensino, pesquisa ou extensão e realizados de segunda a sexta-feira, das 8h às 22h. O usuário encontra respostas sobre as boas práticas aplicadas pela Secom na produção desses materiais;

- Campanhas⁶⁴: um site com todas as campanhas desenvolvidas pelo setor desde 2016. Entendem que as campanhas são ações intensivas de comunicação implementadas para os principais processos de seleção de estudantes de graduação e também para temáticas importantes para a comunidade acadêmica. É possível conhecer o conceito da campanha, peças, vídeos, notícias, informes e links relacionados com o assunto;
- Aplicativo Capi: o Capi App foi criado para oferecer uma nova forma de se comunicar com a comunidade acadêmica, mais versátil e instantânea. Dentre as suas funcionalidades, o aplicativo possui a ferramenta de caixa de mensagens, que permite à comunidade universitária (estudantes, professores e TAEs) receber informes e avisos da Unila em tempo real. O app pode ser baixado em qualquer aparelho e está integrado com o SIG, tendo um tutorial disponível.
- Ações de relacionamento: são três as atividades desenvolvidas - (1) Visitas Guiadas à Unila recebe estudantes do ensino médio na Universidade para expor informações, debater e trocar experiências com o “objetivo de trabalhar o sentimento de pertencimento da comunidade; apresentar a Unila e reforçar a importância do tripé que rege a universidade pública - ensino, pesquisa e extensão”. O tour tem até 3 horas e é conduzido por um monitor que apresenta informações sobre a história da Universidade, sua vocação, cursos, sistema de cotas, formas de ingresso, carreira e mobilidade. O agendamento é feito por meio do canal Comunica; (2) Unila na Feira acontece no primeiro domingo de cada mês e visa levar a Universidade até a comunidade com a presença na

⁶⁴ <https://portal.unila.edu.br/secom/campanhas/capa>

Feira da JK ou no espaço 'Domingo na Rua', na avenida Paraná, além de outras feiras de Foz do Iguaçu. "São apresentadas ações culturais, projetos de extensão, pesquisa, atividades de estudantes e servidores da Unila, criando um espaço de encontro, movimento e aprendizado". O projeto é realizado pela Secom em conjunto com servidores da Pró-Reitoria de Extensão e do Departamento de Cerimonial e Protocolo. Para participar é preciso fazer o cadastro por meio do canal Comunica - Unila na Feira; (3) Pingado de Prosa leva aos cafés de Foz do Iguaçu temas diversos com o objetivo de criar um espaço de diálogo, debate, confraternização, troca e aprendizagem com uma abordagem leve e aberta sobre temas sobre o cotidiano. O programa-piloto foi lançado em 7 de novembro de 2019 com o tema 'Práticas restaurativas e seus princípios básicos'; temática que vem sendo muito utilizada no meio judiciário. Com formato dinâmico, o Programa é voltado para a comunidade em geral e está estruturado em quatro blocos: expositivo; interativo com perguntas do público; reflexivo; e comunicativo com roda de conversa;

- Materiais úteis⁶⁵: materiais para uso interno da comunidade acadêmica, sendo eles: materiais institucionais (folder, cartilha); materiais de divulgação acadêmica - (graduação e pós-graduação); Assinatura de e-mail (Zimbra); Modelos de documentos editáveis (apresentação institucional, sinalização, capa de relatório, papel timbrado); capivaras em *paper toy*.

3.3.1.3 Universidade Federal do Paraná (UFPR)

A Universidade Federal do Paraná (UFPR⁶⁶) está localizada na cidade de Curitiba e tem como missão "produzir, disseminar, fomentar e aplicar o conhecimento, contribuindo para a construção de uma sociedade inclusiva, equânime, solidária e para o desenvolvimento sustentável". Sua visão é "Ser uma Universidade de expressão internacional em Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão institucional, abrigo da iniciativa inovadora e cultural, alcançando até 2021 posição de destaque dentre as melhores Instituições de Ensino Superior na América Latina" e está pautada nos valores da ética pública e institucional, tradição, ensino de vanguarda, pesquisa e

⁶⁵ <https://portal.unila.edu.br/secom/servicos-secom/materiais-uteis>

⁶⁶ <https://www.ufpr.br/portalufpr/>

desenvolvimento tecnológico, responsabilidade social, respeito e inclusão, e projeção internacional.

É a mais antiga universidade do Brasil e símbolo de Curitiba, pois está ligada à história e ao desenvolvimento do Estado. A Universidade do Paraná foi criada em 19 de dezembro de 1912 e no ano seguinte começa a funcionar como instituição particular, mas somente em 1950 ela é federalizada passando a ser chamar Universidade Federal do Paraná, uma instituição pública e gratuita que adotou o tripé Ensino, Pesquisa e Extensão, norteando as atividades da universidade em direção ao desenvolvimento da comunidade em que está inserida.

A UFPR possui 16 instalações, entre *campus* na capital e no interior, Prédio Histórico, setores e Hospital de Clínicas. Desenvolve atividades de educação profissional e tecnológica, ensino na graduação, com 136 cursos superiores de tecnologia, bacharelados e licenciaturas, e na pós-graduação (126 especializações e 88 programas *stricto sensu*), além de cursos de nível médio e de pós-médio e atividades de pesquisa e extensão.

Está composta por 2.524 professores e 3.372 técnicos-administrativos, além de pouco mais de 37.700 mil estudantes regulares matriculados nos cursos técnicos, graduação e pós-graduação. Segundo dados da última avaliação realizada pelo e-MEC (2023) o Conceito Institucional (CI) de 2014 é 4 e o Índice Geral de Cursos (IGC) de 2019 é 5.

A partir deste momento apresentam-se as informações coletadas no setor de comunicação social desta universidade envolvendo três grandes áreas: 1) identificar como se dá a estruturação hierárquica do setor de comunicação desta universidade (Estatuto, Regimento Geral e Interno, organograma e gestão) como forma de identificar a sua institucionalização (ou não); 2) identificar os documentos normativos e norteadores ao setor, tais como Política de Comunicação e seus desdobramentos (manuais, instruções normativas) e o Planejamento Tático de Comunicação (Planos, Projetos e Cronogramas), além de dados sobre a estrutura físico, material, financeiro e humano do setor; 3) detalhar os produtos e serviço das áreas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda desenvolvidos pelo setor de comunicação desta universidade, envolvendo públicos interno e externo.

Institucionalização e estruturação

O setor de comunicação social da UFPR é denominado Superintendência de Comunicação e Marketing (Sucom) segundo o inciso VII do Regimento da Reitoria⁶⁷, e o setor foi incluso em 21 de setembro de 2016. Já no inciso VIII do artigo 30 do Regimento Geral da UFPR⁶⁸, a comunicação social é um serviço vinculado à Reitoria, como também o seu chefe (parágrafo 1º, inciso VIII).

Alguns setores e subáreas da Sucom identificados no site: Diretoria de Imprensa, Diretoria de Comunicação Institucional, Diretoria de Eventos e Diretoria da TV e Web Rádio, Assessoria de Imprensa e Jornalismo, Comunicação Institucional e Marketing, TV e Web Rádio. UFPR TV – assista em tempo real; UFPR TV no Youtube; Rádio UFPR – ouça on-line; Semana UFPR; Revista Ciência UFPR; UFPR na Mídia; Diálogo com a Gestão; *Media Training*.

A página da Sucom é acessada por meio de um menu localizado na parte superior direita do site principal, chamado de Comunicação⁶⁹ e tem como objetivo criar fluxos comunicativos com transparência e horizontalidade de maneira que as comunidades interna e externa possam não apenas ser informadas, mas que efetivamente se comuniquem.

Documentos normativos e recursos

A meta da Sucom é dar publicidade e valorizar a produção acadêmica das áreas de ensino, pesquisa e extensão, incentivar a divulgação científica, visibilizar a pluralidade e as diferentes maneiras de pensar, bem como levar para a comunidade universitária informações que favoreçam seu conhecimento sobre diversos temas de interesse. O contato com o setor pode ser feito por telefone, e-mail e Sistema de Apoio à Comunicação Integrada (SACI), uma ferramenta disponível para a comunidade interna e externa da UFPR, e opera nos seguintes dias e horários: segunda a sexta-feira, das 8 às 12 horas; e das 14 às 18 horas.

Foram localizados os seguintes manuais e documentos: *Media Training* (um e-book produzido pela Sucom para pesquisadores e pessoas gestoras da instituição); Manual de Marca⁷⁰ (padronização da aplicação da marca da UFPR pela comunidade

⁶⁷ <http://www.soc.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2018/03/Res-15-91-COPLAD-Regimento-Reitoria-alterado-28.02.2018-alterada-pelas-Resolu%C3%A7%C3%B5es-19.09-31.14-31.16-35A.16-18.17-33.17-35.17-e-01.18-COPLAD.pdf>

⁶⁸ <http://www.soc.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2021/02/Reg-Geral-da-UFPR-atualizado.pdf>

⁶⁹ <https://www.ufpr.br/portalufpr/superintendencia-de-comunicacao-social-jornalismo-sucom/>.

⁷⁰ <https://www.ufpr.br/portalufpr/manual-de-marca-ufpr/>

interna e todos que utilizam a marca da instituição); Manual de Gerenciamento de Crise⁷¹ (documento que auxilia na prevenção e na condução de possíveis crises institucionais - antes, durante e depois); Manual de Redes Sociais⁷² (guia de utilização das plataformas digitais para potencializar a comunicação institucional); Papelaria⁷³ (arquivos editáveis e padronizados para apresentações (*slides*), Convites e outros).

Produtos e serviços

Os serviços desenvolvidos pela Sucom se apresentam na página imprensa (Solicitar serviços ou Divulgação), e são os seguintes:

- Jornalismo e Divulgação Científica: promove a divulgação de trabalhos científicos das pesquisas e estudos desenvolvidos na UFPR por meio de reportagens jornalísticas mais profundas. A divulgação é para a comunidade interna e externa disponível no canal www.ufpr.br;
- Portal da UFPR (Jornalismo): é a Sucom quem administra os conteúdos do Portal da UFPR, que veicula notícias e matérias institucionais, cobertura diária dos fatos da Universidade e divulgação científica. Esse material é produzido pela equipe de jornalistas da Sucom e separadas por editorias: UFPR (institucionais e relacionadas à gestão); Ensino e Educação; Extensão e Cultura; Ciência e Tecnologia; UFPR TV e Eventos;
- Ciência UFPR⁷⁴: um site próprio para divulgação científica contendo seus produtos; uma interface online⁷⁵ que dispõe de diversas informações sobre a Revista eletrônica e impressa sobre temas científicos da UFPR com foco na divulgação científica, distribuída para comunidade acadêmica, imprensa, órgãos governamentais, agências de fomento, universidades, bibliotecas e instituições cadastradas sendo que nessa interface online estão as redes sociais em que a Revista está presente (Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn), reportagens, agendas, site, como sugerir pautas e artigos, webstories Ciência UFPR, podcast, Google News e Sobre a Ciência

⁷¹ <https://www.ufpr.br/portaIufpr/manual-de-gestao-de-cri-se/>

⁷² <https://www.ufpr.br/portaIufpr/manual-de-redes-sociais-digitais/>

⁷³ <https://www.ufpr.br/portaIufpr/papelaria-da-ufpr/>

⁷⁴ <https://ciencia.ufpr.br/portaI/>

⁷⁵ <https://linktr.ee/cienciaufpr>

(apresentação, histórico, missão, visão, valores); uma newsletter⁷⁶ que pode ser assinada pelo interessado e link para as edições impressas⁷⁷;

- Assessoria de Imprensa: realiza o trabalho de mediação entre a mídia local e nacional e a comunidade acadêmica. Além de sugerir pautas aos veículos, também auxilia na busca por fontes para matérias produzidas por eles;
- *Media Training*: a Sucom explica que o bom relacionamento dos cientistas com a mídia faz parte do processo de levar esse conhecimento científico à população e que, para isso, disponibiliza o e-book *Entrevista Digital*⁷⁸ desenvolvido em novembro de 2020 pelo setor para tratar de dicas de linguagem e agendamento de entrevista. As informações apresentadas no manual podem ser usadas para todas as entrevistas, inclusive as presenciais, e são elas: linguagem, do agendando à entrevista, gravação de vídeo-depoimento, melhor imagem e áudio, check list;
- Informativo UFPR⁷⁹: newsletter semanal enviada por e-mail, às sextas-feiras, para a comunidade interna da UFPR. Trata-se de uma compilação de destaques das notícias veiculadas durante a semana no Portal da UFPR e todas as edições, que nos anos 2017 e 2018 se chamou Semana UFPR e a partir de 2019 passou a ser Informativo UFPR, estão disponíveis online. É possível, ainda, que o interessado faça um cadastro nos aplicativos de mensagens WhatsApp e Telegram para receber notícias sobre ciência, educação e extensão relacionadas à Universidade. O serviço é gratuito e destinado à comunidade interna e externa. As mensagens são enviadas em horário comercial, de segunda a sexta-feira, sendo que a “Sucom fará a seleção e o envio de 02 notícias diárias e, às sextas, o envio, em mensagem única, do resumo semanal de notícias relevantes”;
- Materiais e Campanhas Institucionais: a Diretoria de Comunicação Institucional desenvolve materiais gráficos da Instituição, como folders, catálogos, entre outros. Auxilia unidades no desenvolvimento de campanhas de divulgação institucionais sobre temas variados;

⁷⁶ <https://ciencia.ufpr.br/portal/newsletter/>

⁷⁷ <https://issuu.com/revistacienciaufpr>

⁷⁸ https://www.ufpr.br/portalufpr/wp-content/uploads/2020/11/media-training_ufpr_entrevistadigital.pdf

⁷⁹ <https://www.ufpr.br/portalufpr/informativo-ufpr/>

- Flickr UFPR⁸⁰: página com as fotos oficiais da Universidade, disponíveis para *download* gratuito em alta qualidade. Descontinuado em janeiro de 2019;
- Semana UFPR ⁸¹ : se tratava de uma revista eletrônica distribuída semanalmente aos servidores e estudantes da UFPR, que foi descontinuada em junho de 2019. A publicação trazia uma pauta variada sobre ações desenvolvidas pela comunidade acadêmica e pela administração da instituição. As edições de número 1 até 75 estão disponíveis online;
- UFPR - Cursos e Profissões⁸²: a Feira de Cursos da UFPR é um evento anual voltado para estudantes de Ensino Médio e Vestibulandos organizado e produzido pela Diretoria de Eventos. O objetivo é mostrar os cursos de graduação, as atividades formativas e os serviços ofertados pela instituição. No portal da Feira é possível encontrar informações sobre os cursos ofertados, locais de onde estudar, vídeos de palestras sobre temas voltados aos ingressante, formas de ingresso e cotas, dados sobre a Universidade (conheça a UFPR), informações sobre a Feira que em 2021 completou 19 anos e perguntas frequentes. Durante a ação, os estudantes do ensino médio encontraram várias possibilidades, podem obter informações úteis e trocar ideias sobre a escolha profissional, além de conhecer e se identificar com o ambiente universitário. “Com certeza, um dos maiores eventos da UFPR, que para além de divulgar os cursos da instituição, tem oferecido aos estudantes do ensino médio uma visão geral da vivência formativa em atividades de pesquisa, extensão e cultura dentro da Universidade e sido um referencial para o futuro profissional e a inserção no mercado de trabalho”.
- UFPR TV⁸³: entrou ao ar em 2002 e tem o compromisso de disseminar informação, conhecimento e cultura. A TV tem a programação veiculada no Canal Universitário de Curitiba (15 da NET) e no YouTube⁸⁴, cuja missão é levar a Universidade para perto das pessoas, pois “a UFPR é de todos!”. Assim, tem como objetivo levar conhecimento acadêmico, científico, cultural e de utilidade pública para a comunidade. Produz conteúdo sobre saúde, ciência, pesquisas, música, literatura, profissões, cinema, economia e assuntos da

⁸⁰ <https://www.ufpr.br/portalfufr/galeria-de-foto-do-flickr/>

⁸¹ <https://www.ufpr.br/portalfufr/informativo-ufpr/semana-ufpr/>

⁸² <http://www.feiradecursos.ufpr.br/portal/>

⁸³ <http://www.tv.ufpr.br/portal/>

⁸⁴ <https://www.youtube.com/user/TVUFPR>

atualidade com o foco em mostrar ao público o que acontece dentro da Universidade, e a programação fica disponível no site. A grade de programação também contempla produções de outras instituições parceiras, públicas e privadas. É pioneira na produção de imagens em alta definição no Paraná, e também a primeira TV universitária a fazer transmissão ao vivo graças à tecnologia de fibra ótica desenvolvida na Universidade. Em 2015, um novo projeto foi desenvolvido para transmissão de sinal ao vivo – dessa vez de forma simultânea, para quatro cidades diferentes (Curitiba, Goiânia, Belo Horizonte e Rio Grande do Sul).

- Gravações e Transmissões de Eventos: é possível solicitar a gravação ou a transmissão ao vivo de um evento. Para isso é preciso entrar em contato com a equipe da UFPR TV por meio do e-mail tv@ufpr.br com, pelo menos, 15 dias de antecedência informando: data, local, horário de início, tempo aproximado de duração, enviar materiais de apoio (ex: logo, banner de divulgação, release). O pedido passa por uma avaliação que leva em conta três critérios: viabilidade técnica, infraestrutura do local e disponibilidade de agenda. O parecer, após analisado, é enviado ao solicitante dentro de cinco dias úteis;
- Web Rádio UFPR⁸⁵: primeira rádio web do Paraná, a emissora da Universidade Federal do Paraná é direcionada ao público interno e externo para os quais se busca uma programação musical voltada à Música Popular Brasileira e boletins informativos sobre as atividades da Universidade. A emissora é, ainda, um meio de integração da comunidade universitária, que chega a todas as cidades paranaenses em que a instituição está presente. A Web Rádio UFPR foi lançada no dia 8 de julho de 2003, sendo a primeira emissora de rádio exclusiva para a internet do Paraná, e uma das primeiras do Brasil;
- UFPR na mídia⁸⁶: serviço que disponibiliza as notícias sobre a Universidade publicadas nos veículos de comunicação externos. É possível conferir materiais desde o ano de 2017 online;
- Normas para comunicação de falecimentos: serviço que divulga à comunidade universitária os falecimentos de membros da comunidade acadêmica – professores, técnicos administrativos, alunos e servidores aposentados. Para

⁸⁵ <http://www.radio.ufpr.br/portal/>

⁸⁶ <https://www.ufpr.br/portalufpr/ufpr-na-midia/>

solicitar a divulgação é preciso contatar a Assessoria por meio dos telefones 3360-5158 ou 3360-5251 ou e-mail jornalismo.sucom@ufpr.br, informando o nome completo do falecido(a) e o vínculo com a UFPR; se possível, data e local do velório e sepultamento. O solicitante precisa informar telefone/celular.

- Banco de releases⁸⁷: releases produzidos pela UFPR em que é possível acessar os textos.
- Banco de fotos⁸⁸: espaço que abriga fotos com o objetivo de apoiar atividades de divulgação da Imprensa, como também indicadas para estudantes e servidores que necessitem de imagens para seus projetos de ensino, pesquisa e extensão. Se trata de uma amostra do material produzido pela Sucom, para mais fotos é necessário contactar a Secretaria. Neste espaço há fotos sobre ensino, pesquisa, extensão, estrutura interna e externa, memória, pessoas, gestão, visitas, entre outras. Ao clicar no tema de interesse, o usuário encontra álbuns de fotos nominados por assuntos que, ao serem clicados, dão acesso a fotos em boa resolução que podem ser baixadas, contendo informações por palavras-chave, data e local, créditos, observações e metadados.
- Mailing jornalistas: Por meio do SACI⁸⁹, os veículos e profissionais de imprensa podem se cadastrar nessa seção para receber, através de e-mails, releases e notas. O interessado precisa cadastrar o nome do veículo, contato e o mailing de interesse: Ciência e Tecnologia, Cultura, Diversidade, Economia, Educação, *Foreign correspondents*, Geral, Inovação, Meio ambiente, Paraná, Política, Rádio, Saúde, Tecnologia, TV, Agro e Boas Notícias;
- Solicitação de serviço à Sucom⁹⁰: está dividida em dois perfis: (1) jornalista - o profissional pode solicitar a indicação de fontes e obter informações sobre a Universidade através da Assessoria de imprensa, sendo que a comunicação pode ocorrer pelo e-mail jornalismo.sucom@ufpr.br ou pelo SACI. O jornalista também pode fazer o cadastro no *mailing* da Universidade para receber releases e informações dirigidas; (2) professor, técnico ou estudante - o usuário é orientado a enviar para a Sucom informações sobre a sua pesquisa, projeto de extensão, evento ou ainda outra atividade para divulgação jornalística. É

⁸⁷ https://saci.ufpr.br/saci/servico_releases?pro=1

⁸⁸ https://saci.ufpr.br/saci/servico_fotos?uni=1

⁸⁹ https://saci.ufpr.br/saci/servico_mailing?pro=1

⁹⁰ <https://www.ufpr.br/portalufpr/superintendencia-de-comunicacao-social-jornalismo-sucom/>

possível ainda solicitar cobertura fotográfica ou produtos gráficos, a serem solicitados por meio do e-mail jornalismo.sucom@ufpr.br ou pelo Sistema de Comunicação Integrada (SACI), local em que se pode acompanhar o passo-a-passo da solicitação. O público interno pode pedir também transmissão ao vivo feita pela TV UFPR e acessar o e-book sobre Media Training: entrevista digital. Há ainda o link Diálogo com a gestão⁹¹ que apresenta vídeos sobre temas diversos do universo da gestão institucional.

3.3.2 As universidades federais do Rio Grande do Sul

O estado do Rio Grande do Sul possui 11.422.973 habitantes, um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 470.942 mi e IDH de 0,746 (IBGE, 2023). Conta com 116 organizações acadêmicas, envolvendo universidades (21), centros universitários (10), faculdades (82) e institutos federais (03), segundo dados do Inep (2022). Deste montante, 06 são as universidades públicas federais objetos deste estudo: Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Fundação Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

A partir de agora serão apresentadas cada uma dessas universidades divididas em duas áreas de debate: (1) sua história, missão, visão e valores; dados da comunidade acadêmica e de cursos, e estrutura patrimonial; (2) informações dos setores de comunicação social vinculados a cada uma das universidades, compreendendo sua estrutura hierárquica (constituição e normatização, documentação, equipe de trabalho) e os processos efetivos de comunicação social (produtos e serviços ofertados/desenvolvidos).

3.3.2.1 Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA)

A Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA⁹²) está localizada na cidade de Porto Alegre e tem como missão “produzir e compartilhar

⁹¹ <https://www.ufpr.br/portalufpr/dialogo-com-a-gestao/>

⁹² <https://www.ufcspa.edu.br/>

conhecimento e formar profissionais da área das ciências da saúde com princípios humanistas e responsabilidade social”. Sua visão é “ser instituição inovadora e inclusiva, referência nacional no ensino na saúde e produtora de conhecimento de impacto internacional” e está pautada nos valores da colaboração, eficiência de gestão, equidade, excelência, inclusão social, integridade e conduta ética, respeito, responsabilidade social e ambiental, transparência nas ações, e valorização das pessoas.

Atenção integral à saúde é o pressuposto da UFCSPA, com a então criação da Faculdade Católica de Medicina de Porto Alegre em 1961, instituição precursora dessa universidade. Somente em 1980 que a Faculdade passa a se chamar Fundação Faculdade Federal de Ciências Médicas de Porto Alegre, com a oferta de um único curso até 2004: medicina. A ampliação dos cursos diante das necessidades e mudanças regionais na área da saúde resultou no seu reconhecimento enquanto universidade e em 11 de janeiro de 2008 passa a ser denominada Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre.

A UFCSPA possui um *campus* localizado no Centro Histórico da capital dos gaúchos, e desenvolve atividades de ensino na graduação, com 16 cursos, oferece 64 programas de Residência Médica, quatro de Residência Multiprofissional, nove cursos de especialização e 12 programas de pós-graduação *stricto sensu*, além de atividades de pesquisa e extensão.

Está composta por 379 professores e 212 técnicos-administrativos, além de pouco mais de 3.900 mil estudantes regulares nos cursos de graduação e pós-graduação. Segundo dados da última avaliação realizada pelo e-MEC (2023) o Conceito Institucional (CI) de 2017 e o Índice Geral de Cursos (IGC) de 2019 são 5 cada.

A partir deste momento apresentam-se as informações coletadas no setor de comunicação social desta universidade envolvendo três grandes áreas: 1) identificar como se dá a estruturação hierárquica do setor de comunicação desta universidade (Estatuto, Regimento Geral e Interno, organograma e gestão) como forma de identificar a sua institucionalização (ou não); 2) identificar os documentos normativos e norteadores ao setor, tais como Política de Comunicação e seus desdobramentos (manuais, instruções normativas) e o Planejamento Tático de Comunicação (Planos, Projetos e Cronogramas), além de dados sobre a estrutura físico, material, financeiro e humano do setor; 3) detalhar os produtos e serviço das áreas de assessoria de

imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda desenvolvidos pelo setor de comunicação desta universidade, envolvendo públicos interno e externo.

Institucionalização e estruturação

Na UFCSPA o setor de comunicação social é denominado Assessoria Especial de Comunicação (Ascom) é uma unidade vinculada à Reitoria, de acordo com o artigo 13 do Regimento Geral⁹³. A subseção V do referido documento trata da Ascom, sendo definida como um órgão de assessoramento vinculado à Reitoria da Universidade, responsável pelo planejamento e execução das Políticas de Comunicação e Relacionamento da Universidade, em consonância com a missão, visão, valores e princípios institucionais. Desenvolve planos e ações estratégicas que buscam a construção e o fortalecimento da imagem institucional e a excelência na interação e diálogo entre a UFCSPA e seus públicos de interesse.

O artigo 22 trata dos objetivos da Ascom, sendo eles: promover o diálogo entre a instituição e seus variados públicos; dar visibilidade às ações institucionais de ensino, pesquisa e extensão perante a sociedade; e identificar, fomentar e tornar visível o capital intelectual e social da instituição em prol do desenvolvimento da sociedade.

Documentos normativos e recursos

A atuação da Assessoria envolve jornalismo universitário, diálogo com a imprensa, documentação audiovisual, fotografia institucional, serviços de produção gráfica e visual, gestão de mídias sociais, web design, organização de eventos e assessoria ao cerimonial universitário. A equipe da Assessoria de Comunicação é composta por 01 fotógrafo, 01 intérprete de Libras, 03 jornalistas, 03 programadores visuais e 01 coordenador.

O setor conta com materiais de apoio à comunidade interna, sendo os seguintes: Guia de Mídias Sociais da UFCSPA⁹⁴ com o Manual para as Redes sociais vinculadas à UFCSPA⁹⁵; Manual de redação para os produtos de comunicação da UFCSPA⁹⁶; Guia de relacionamento com a imprensa⁹⁷ (orientações para entrevistas);

⁹³ <https://www.ufcspa.edu.br/sobre-a-ufcspa/normas/conselhos-superiores/322-consun/3793-resolucao-76-2022-consun-de-19-de-maio-de-2022>

⁹⁴ <https://www.ufcspa.edu.br/documentos/ascom/guia-midias-sociais-ufcspa-1.pdf>

⁹⁵ <https://www.ufcspa.edu.br/eu-sou/imprensa/redes-sociais-vinculadas-a-ufcspa>

⁹⁶ <https://www.ufcspa.edu.br/documentos/ascom/manual-de-redacao.pdf>

⁹⁷ <https://www.ufcspa.edu.br/documentos/ascom/guia-relacionamento-imprensa.pdf>

Identidade visual⁹⁸ (com o link para as Instruções sobre o uso de logotipo da UFCSPA em materiais gráficos impressos ou digitais⁹⁹).

Produtos e serviços

No site da Universidade, a Ascom é acessada por um link chamado Assessoria de Comunicação Social¹⁰⁰ localizado no rodapé do site principal, menus do canto esquerdo. Há também um acesso via menu superior 'Meu Perfil' - Imprensa. A seguir se apresentam os serviços desenvolvidos pela Ascom e divulgados em sua página, chamada de Meu Perfil-Imprensa composto por nove (09) caixas. No canto direito estão dispostos links da Agenda da Universidade com assuntos relacionados ao cotidiano da UFCSPA. As caixas são as seguintes:

- Notícias¹⁰¹: uma página específica para acessar notícias sobre a UFCSPA. É possível acessar a data, o título principal e uma linha de apoio genérica que pode se referir à notícia, ao solicitante, ao veículo, entre outros. No lado direito do menu o usuário encontra links de notícias relacionadas a outros serviços vinculados à Imprensa;
- Dados da Universidade¹⁰²: dados quantitativos sobre a UFCSPA, nome oficial, endereço, redes sociais (presente no Twitter, Facebook, Instagram e Youtube), datas históricas, dirigentes, reitoras e nomes de locais da Instituição;
- UFCSPA em números¹⁰³: infográficos e tabelas com dados de graduação, pós-graduação e pesquisa, especialização *lato sensu* e residências médica e multiprofissional, extensão, bolsas, biblioteca, recursos humanos, recursos orçamentários, indicadores externos, total de matriculados, docentes, técnico-administrativos, estagiários, bolsistas (apoio técnico, apoio à pesquisa), terceirizados, população anual da UFCSPA discriminada por categoria;
- Assessoria de Comunicação Social - Ascom¹⁰⁴: neste espaço é possível encontrar informações de equipe (coordenação, fotografia, intérprete de Libras, jornalismo, programação visual); contatos de telefone e e-mail; WhatsApp

⁹⁸ <https://www.ufcspa.edu.br/sobre-a-ufcspa/quem-somos/identidade-visual>

⁹⁹ <https://www.ufcspa.edu.br/noticias/noticias-para-comunidade-interna/3796-instrucoes-sobre-o-uso-de-logotipo-da-ufcspa-em-materiais-graficos-impressos-ou-digitais>

¹⁰⁰ <https://www.ufcspa.edu.br/eu-sou/imprensa>

¹⁰¹ <https://www.ufcspa.edu.br/eu-sou/imprensa/noticias>

¹⁰² <https://www.ufcspa.edu.br/eu-sou/imprensa/dados-da-universidade>

¹⁰³ <https://www.ufcspa.edu.br/eu-sou/imprensa/ufcspa-em-numeros>

¹⁰⁴ <https://www.ufcspa.edu.br/eu-sou/imprensa/assessoria-de-comunicacao>

informativo (para ingresso nos grupos deve-se solicitar o link informando nome e vínculo institucional - aluno, professor ou técnico-administrativo - pelo e-mail comunicacao@ufcspa.edu.br); como ainda os Serviços para a comunidade interna que se trata de solicitações à Assessoria de Comunicação (Ascom) que devem ser encaminhadas exclusivamente pelo Sistema de Pedidos Internos da UFCSPA. Os serviços para a comunidade interna, também tratados de serviços administrativos de comunicação¹⁰⁵ que estão subdivididos em cinco áreas, são elas: (1) Fotografia e vídeo: são três tipos - a. *Solicitação de fotos* (podem ser solicitadas fotos novas e de arquivo relacionadas às atividades da Universidade. O serviço envolve fotos de eventos, espaço físico ou retrato para crachá de servidores, de interesse editorial, promocional ou institucional da UFCSPA. A Ascom não elabora fotos para uso como material didático. Podem solicitar servidores e organizadores de eventos com antecedência mínima de um dia útil via preenchimento do formulário 'Solicitação de Fotos' via PI); b. *Gravação e edição de vídeo* (com finalidade institucional, editorial ou promocional da UFCSPA, não realizando gravação de eventos, exceto quando da transmissão ao vivo, ou para uso como material didático. A edição inclui a inserção de vinhetas e janela de Libras. Podem solicitar a Reitoria, Pró-reitorias, assessorias, coordenações de curso e chefias de departamentos com antecedência mínima de três dias úteis via formulário 'Gravação/edição de vídeo' no PI); c. *Transmissão ao vivo* - Atividades transmitidas pela ASCOM no canal oficial da UFCSPA (Sessões abertas dos Conselhos Superiores; Eventos de caráter institucional promovidos pela Reitoria e Pró-reitorias; Colações de grau realizadas em ambiente virtual; Defesas de memorial para promoção a professor titular; Eventos previamente acertados com a ASCOM, via Sistema de Pedidos Internos, até 30 de outubro de 2021; Atividades definidas com a Reitoria como de interesse prioritário da comunidade universitária geral. A viabilidade da realização levará em conta a abertura de solicitação específica no Sistema de Pedidos Internos; disponibilidade da equipe, avaliada pelo coordenador da ASCOM; Não colisão de data e horário com transmissões agendadas previamente no Canal da UFCSPA; Transmissões agendadas para a mesma data deverão ter diferença mínima de

¹⁰⁵ <https://www.ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/comunicacao>

1 hora entre o início e o final dos eventos para minimizar a ocorrência de atrasos; As transmissões deverão ser agendadas, prioritariamente, em horário comercial, entre 8h e 18h, de segunda a sexta-feira); Atividades transmitidas em canais próprios pelas demais equipes, SEM participação da ASCOM (Eventos promovidos por programas de pós-graduação - jornadas, simpósios, palestras, entre outros; Eventos promovidos por cursos de graduação - jornadas, simpósios, palestras, entre outros; Atividades promovidas por núcleos, departamentos, cursos, disciplinas, ligas, comissões, grupos de pesquisa e projetos de extensão; Demais iniciativas de interesse restrito da comunidade, conforme avaliação do Coordenador da ASCOM). Esse serviço conta, ainda com a oferta de Treinamento para transmissão, um tutorial em vídeo específico para realização de transmissões que pode ser solicitado à Ascom pelas equipes organizadoras, como também o pedido de uma reunião para capacitação e esclarecimento de dúvidas com três dias úteis de antecipação; e a Janela LIBRAS, que pode ser solicitado via PI pelos interessados em colocar no seu vídeo a interpretação em Língua Brasileira de Sinais para a transmissão; (2) Libras¹⁰⁶: serviços de Solicitação de intérprete de Libras (tradução e interpretação de Libras para evento ou aula que pode ser solicitados por docentes, técnico-administrativos e organizadores de evento com antecedência de três dias úteis via formulário 'Solicitação de intérprete de Libras' no PI); Tradução de vídeo em Libras (gravação de janela de Libras para vídeos de uso institucional na Universidade que pode ser solicitado por docentes, técnico-administrativos e discentes com antecedência de três dias úteis via formulário 'Tradução de vídeo em Libras' no PI); (3) Divulgação, envio de mensagens e jornalismo¹⁰⁷: se divide em 06 serviços - a. *Pedido de Divulgação (notícia e redes sociais)* pode ser feito pela comunidade acadêmica com três horas de antecedência mínima, sendo que a divulgação é feita em dias úteis das 9 às 18h para os pedidos recebidos dentro do prazo. O prazo para reportagem é de sete dias devido à necessidade de pesquisa e entrevista. Orienta-se que o solicitante inclua ao pedido imagens relacionadas caso houver, na opção 'envio de arquivo' que deve ser feito pelo formulário 'Pedido

¹⁰⁶ <https://www.ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/comunicacao/libras>

¹⁰⁷ <https://www.ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/comunicacao/jornalismo>

de divulgação (notícias/redes sociais)' no PI. Resolução superior a 600 Kb em formato JPG ou PNG. O serviço envolve publicação de Notícia, Publicação em Redes Sociais e inclusão do UFCSPA Informa. Na primeira (notícia), a análise envolve os critérios jornalísticos de relevância institucional, atualidade temporal, impacto e necessidade de abrangência de público, de modo que a solicitação de notícia não obriga a sua publicação. Para publicação no site da UFCSPA, a notícia cumprirá critérios jornalísticos de distribuição: Notícias de capa: notícias de grande impacto para comunidade interna e externa, que possam atingir um volume de pessoas (mais de 1.000 pessoas); Notícias (botão "Mais notícias", embaixo das notícias de capa): notícias para comunidade interna e/ou externa que atinjam um número limitado de pessoas; As notícias serão também exibidas para seus públicos segmentados nas opções 'meu perfil' do site institucional e no portal Minha UFCSPA. Nas redes sociais são publicados texto, cartaz, vídeo, notícia, evento institucional, conforme critérios de comunicação. A publicação em canais e perfis de cursos, programas ou ligas deve ser solicitada diretamente às coordenações. Caso seja necessário elaborar cartaz, vídeo ou notícia, estes deverão ser solicitados, via PI, em seus respectivos pedidos. A inclusão no UFCSPA Informa envolve o envio semanal de mensagem para toda a comunidade acadêmica por e-mail e Whatsapp com as atividades que irão ocorrer no período ou eventos com inscrições abertas; b. *Envio de mensagem por WhatsApp/ E-mail Institucional*: envio de mensagem por e-mail Institucional para contas @ufcspa de estudantes de graduação e pós-graduação, residentes, docentes, técnico-administrativos, bolsistas de apoio técnico e/ou terceirizados. Mensagens com o mesmo público podem ser agrupadas em um e-mail único. Não há ainda opção de enviar mensagem para apenas um curso de graduação ou pós-graduação. Envio de mensagem por WhatsApp para os seguintes grupos, conforme o interesse da mensagem: professores, técnico-administrativos e bolsistas de apoio técnico, alunos de graduação (1, 2, 3 e 4) e alunos de pós-graduação. A solicitação desse serviço é feita por um grupo específico via sistema PI até as 12h para garantir o envio no mesmo dia, após esse horário o envio poderá ser realizado no mesmo dia ou no dia seguinte, conforme a disponibilidade de profissional habilitado para o envio. Também é possível

agendar data futura para envio; c. *Sugestão para o Panorama UFCSPA*¹⁰⁸: se trata do jornal da universidade, publicado em formatos impresso e digital. As notícias e reportagens são maiores e com um prazo de interesse ampliado em relação às publicadas no site institucional. O Panorama publica descobertas de pesquisa, novidades da universidade que irão impactar toda a comunidade acadêmica e temas voltados para a sociedade. As sugestões poderão ser publicadas ou não, mediante análise e cumprimento dos critérios jornalísticos de relevância institucional, atualidade temporal, impacto e necessidade de abrangência de público. O envio da sugestão não obriga a Ascom a sua publicação. Qualquer membro da comunidade acadêmica pode solicitar publicação, sendo que o jornal tem publicação trimestral e a coleta de pautas para as próximas edições inicia imediatamente após a publicação da edição mais recente. O pedido deve ser feito via PI preenchendo o formulário ‘Sugestão para o Panorama UFCSPA’. As edições estão disponíveis online; d. *Divulgação científica*: O pesquisador da universidade, professor ou estudante de pós-graduação, pode solicitar a divulgação da pesquisa ao publicar um artigo em periódico acadêmico ou após a defesa de dissertação ou tese. O pedido é feito mediante preenchimento do formulário ‘Divulgação científica’ via PI em que o pesquisador responde de maneira coloquial para facilitar o entendimento de todos os públicos. Segundo o site “a divulgação científica tem como objetivo aproximar as pesquisas desenvolvidas na universidade da sociedade em geral”. O setor não aceita pedido de divulgação de material publicado há mais de dois meses do pedido de solicitação de divulgação científica e sugere-se que a divulgação de artigos e trabalhos acadêmicos sejam enviados com brevidade; e. *Inclusão/alteração de guia de fontes para a imprensa*: serviço solicitado pelos docentes com dois dias úteis de antecedência para inclusão, alteração ou exclusão de dados de contato da UFCSPA como fontes de informação para a imprensa, de acordo com área de interesse ou atuação. O solicitante precisa preencher o formulário ‘Inclusão/alteração de banco de fontes’ via PI; f. *Solicitação de fonte (imprensa) - (interno Ascom)*: solicitação de contato de docentes ou pessoas gestoras da Universidade como fontes de informação para a imprensa, de acordo com área

¹⁰⁸ <https://www.ufcspa.edu.br/canais/panorama-ufcspa>

de interesse ou atuação. O pedido é feito pela Ascom a partir do contato dos veículos de comunicação e solicitam antecedência mínima de duas horas, em dias úteis, das 9h às 18h, e a solicitação deve ser feita pela imprensa por meio do formulário “Solicitação de fonte (imprensa)”, disponível no PI; (4) Peças gráficas e impressão¹⁰⁹: se divide em quatro serviços - a. *Solicitação de peça gráfica (impressa ou digital)*: serviço de criação de peça gráfica (cartaz, banner, panfleto, folder, placa, etc) para impressão, publicação no site da UFCSPA ou em redes sociais institucionais, ou envio por e-mail. Para peças impressas, deve ser informado o ticket do PI da solicitação de impressão. Podem solicitar servidores e estudantes, que representam projetos institucionais. O prazo é fazer o pedido com 1 dia útil de antecedência, considerando-se o tempo para impressão da entrega final. Pedido deve ser feito por PI, preenchendo o formulário ‘Solicitação de peça gráfica’; b. *Solicitação de impressão*: a impressão pode ser feita por impressora local (peças únicas ou pequenas tiragens, até formato A3) ou gráfica contratada (conforme especificação em contrato). Servidores podem solicitar por meio do formulário ‘Solicitação de impressão’ em dias úteis das 8h às 13h e das 13h às 18h; c. *Solicitação de uso da marca UFCSPA*: serviço de disponibilidade do logotipo da Universidade para aplicação em materiais diversos, de acordo com a solicitação. Os logotipos de cursos estão disponíveis na internet: www.ufcspa.edu.br/identidade-visual. Podem solicitar servidores e estudantes pelo formulário ‘Solicitação de uso da marca UFCSPA’ no PI, em dias úteis das 8h às 13h e das 13h às 18h; d. *Editoração eletrônica*: serviço de projeto gráfico e diagramação de livros, relatórios, boletim de serviço ou jornal Panorama. A Ascom não realiza editoração de material para uso em atividades didáticas. Podem solicitar conselhos superiores, reitoria, pró-reitorias, assessorias da reitoria, departamentos administrativos, Editora da UFCSPA por meio do formulário ‘Editoração’ no PI; (5) Site institucional¹¹⁰: serviço que se divide em quatro tipos - a. *Inclusão/Alteração de conteúdo do site*: ação que visa alterar conteúdo que se encontra nas páginas do site da UFCSPA, tais como notícia ou banner, estrutura (nova página, links, botões, etc) ou informe de link quebrado. A

¹⁰⁹ <https://www.ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/comunicacao/pecas-graficas-e-impressao>

¹¹⁰ <https://www.ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/comunicacao/site-e-mail-e-redes-sociais>

solicitação deve ser feita pela reitoria, pró-reitorias, chefes de departamento, coordenadores de curso e organizadores de evento por meio de formulário PI em dias úteis das 8 às 18 horas. O pedido deve ser enviado por e-mail aos editores responsáveis pelo conteúdo quando se referirem às pró-reitorias e dúvidas também devem ser tratadas com a pró-reitoria correspondente. No caso de páginas alimentadas pela Ascom, preencher o formulário correspondente no PI - 'Inclusão/alteração de conteúdo do site'; b. *Alteração no site (estrutura)*: se trata de criação, alteração ou exclusão de página, link, botão, menu, módulos (lista de conteúdo relacionado, widgets...) ou atalhos para redirecionamento no site da UFCSPA e pode ser pedido pela reitoria, pró-reitorias e editores do site por meio do formulário "Alteração de estrutura do site" no PI. O prazo de atendimento é de um (1) dia útil; c. *Notificação de link quebrado*: endereço de página do site da UFCSPA que não pode ser encontrado ao ser clicado ou digitado. O pedido pode ser feito por qualquer pessoa, em dias úteis, das 8 às 18 horas, por meio do formulário "Notificação de link quebrado" no PI; d. *Solicitação de acesso de editor*: a reitoria e as pró-reitorias podem solicitar inclusão, alteração ou exclusão de acesso de editor do site ou de permissão a páginas e/ou categorias para editores existentes. O prazo de atendimento é de dois (2) dias úteis e o pedido é por meio do preenchimento do formulário "Solicitação de acesso de editor do site", no PI;

- **Cultura**¹¹¹: uma página que reúne informações e notícias referente as atividades e ações culturais da Universidade. É possível encontrar link para notícias sobre atividades de cultura realizadas na UFCSPA, descrição sobre o Núcleo Cultural da Universidade, sendo que uma das suas principais atuações é "a assessoria de comunicação com foco em cultura, difundindo e divulgando as manifestações culturais como forma de abrir as portas da universidade para a sociedade, dando transparência e visibilidade às diferentes ações". Há informações sobre os dois projetos musicais institucionais e permanentes que integram o Núcleo: Coral UFCSPA e Banda Comunitária da UFCSPA. A programação cultural está disponível por meio de dois projetos: Conexão Cultural UFCSPA e Agenda Cultural da UFCSPA. O Conexão foi criado durante a pandemia de Covid-19, em 2020, para ser um espaço virtual de manifestação

¹¹¹ <https://www.ufcspa.edu.br/vida-no-campus/cultura>

cultural em rede, conectando diversas ações desenvolvidas neste período; mesmo com o retorno às atividades presenciais, os locais de encontro do projeto continuam ativos (redes sociais e site da Universidade), sendo que na sua página é possível encontrar os projetos realizados em parceria com a comunidade interna. Já a Agenda cumpre o papel que o nome diz: apresenta a programação cultural presencial promovida na Universidade desde 2010, gratuita e aberta, e possui uma revista que reúne a programação cultural, entrevistas, sinopses, material visual e perfil de artistas e palestrantes; a publicação está disponível em formato online e impresso desde 2016/2, sendo que a última edição encontrada no site é de 2019/2. Na página voltada à cultura também há os resultados da pesquisa Levantamento de Hábitos Culturais da Comunidade da UFCSPA, que coletou 444 respostas; como ainda informações sobre a conquista do Nível 5 no Modelo de Maturidade em Mapeamento de Processos (M3P) da UFCSPA. “Atingir o Nível 5 significa que o Núcleo Cultural tem um objetivo definido, e todos os seus processos de trabalho estão descritos, integrados com as demais unidades da universidade e relacionados ao Planejamento Estratégico e à Cadeia de Valor da UFCSPA”. O Núcleo Cultural da Universidade conta com jornalista, programadora visual, regente e bolsista;

- Clipagem ¹¹² : ou *clipping* é a área jornalística que seleciona notícias relacionadas a uma instituição, pública ou privada, veiculadas na mídia externa, sendo elas tradicionais ou digitais. Na UFCSPA esse serviço é desenvolvido pela Ascom que coleta, diariamente, as notícias publicadas na Internet sobre a Universidade usando os termos ‘UFCSPA’ e ‘Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre’. A clipagem fica disponível no site da Universidade, em página específica, e a Ascom solicita que o usuário, ao encontrar alguma matéria publicada na imprensa sobre a UFCSPA que não esteja na clipagem, envie um e-mail com o link da mesma para comunicacao@ufcspa.edu.br.
- Panorama UFCSPA ¹¹³ : se trata do jornal da universidade, publicado em formatos impresso e digital, sendo que neste espaço se encontram as edições digitais desde março de 2012;

¹¹² <https://www.ufcspa.edu.br/eu-sou/imprensa/clipagem>

¹¹³ <https://www.ufcspa.edu.br/canais/panorama-ufcspa>

- Ética e transparência¹¹⁴: uma página dedicada para transparência e prestação de contas da Universidade, separada em 17 caixas que trazem as seguintes informações: objetivos, metas e resultados; valor público; supervisão, controle e correição; estrutura organizacional; programas, projetos e ações; repasses e transferência de recursos; execução orçamentária financeira; licitações realizadas e em andamento; pessoas; contato da autoridade de monitoramento; UFCSPA em números; indicadores do TCU; demonstrações contábeis; relatório de gestão; rol de responsáveis; gestão patrimonial e de infraestrutura; mais (fundações de apoio; dados abertos; avaliação institucional; carta de serviços; normas e regulamentos; auditoria interna; gestão de integridade; gestão de riscos; núcleo de qualidade interna; chamamentos públicos; bens imóveis; boletim de serviço).

3.3.2.2 Universidade Federal de Pelotas (UFPeI)

A Universidade Federal de Pelotas (UFPeI¹¹⁵) está localizada na cidade de Pelotas, a 250 km da capital Porto Alegre, e tem como missão “promover a formação integral e permanente do profissional, construindo o conhecimento e a cultura, comprometidos com os valores da vida com a construção e o progresso da sociedade. Sua visão é “ser reconhecida como universidade de referência pelo comprometimento com a formação inovadora e empreendedora capaz de prestar para a sociedade serviços de qualidade, com dinamismo e criatividade”.

Criada em 1969, a UFPeI tem a sua história ligada à Universidade Rural do Sul (URS), cujo surgimento, em 1960, resultou de esforços movidos por professores da Escola de Agronomia Eliseu Maciel. Foi em 1967 que o Decreto nº 60.731 federalizou a Universidade Rural do Sul, passando a se chamar Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul (UFRRS).

No ano de 1969 ela se transformou em Universidade Federal de Pelotas (UFPeI), composta pelas Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Faculdade de Veterinária, Faculdade de Ciências Domésticas, Faculdade de Direito (fundada em

¹¹⁴ <https://www.ufcspa.edu.br/sobre-a-ufcspa/transparencia-e-prestacoes-de-contas>

¹¹⁵ <https://portal.ufpel.edu.br/>

1912), Faculdade de Odontologia (1911) e o Instituto de Sociologia e Política (ISP), fundado em 1958.

A UFPel possui quatro *campi* em Pelotas distribuídos em cinco zonas. São 22 unidades acadêmicas, 96 cursos superiores de tecnologia, bacharelados e licenciaturas. Na pós-graduação, são 26 doutorados, 50 mestrados, seis cursos de mestrado profissional e 34 cursos de especialização, além de atividades de pesquisa e extensão.

Está composta por 1.455 professores e 1.332 técnicos-administrativos, além de pouco mais de 20.800 mil estudantes regulares nos cursos de graduação (presencial e EaD) e pós-graduação. Segundo dados da última avaliação realizada pelo e-MEC (2023) o Conceito Institucional (CI) de 2017 e o Índice Geral de Cursos (IGC) de 2019 são 4 cada.

A partir deste momento apresentam-se as informações coletadas no setor de comunicação social desta universidade envolvendo três grandes áreas: 1) identificar como se dá a estruturação hierárquica do setor de comunicação desta universidade (Estatuto, Regimento Geral e Interno, organograma e gestão) como forma de identificar a sua institucionalização (ou não); 2) identificar os documentos normativos e norteadores ao setor, tais como Política de Comunicação e seus desdobramentos (manuais, instruções normativas) e o Planejamento Tático de Comunicação (Planos, Projetos e Cronogramas), além de dados sobre a estrutura físico, material, financeiro e humano do setor; 3) detalhar os produtos e serviço das áreas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda desenvolvidos pelo setor de comunicação desta universidade, envolvendo públicos interno e externo.

Institucionalização e estruturação

Na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), tanto o Estatuto de Fundação¹¹⁶ como o Regimento Geral¹¹⁷, definem que a estrutura da Universidade é composta por uma Reitoria que compreende, além das pró-reitorias, o Gabinete do Reitor e Assessorias. O Regimento Geral enumera do Art. 70 quais são as assessorias do Gabinete: Assessoria de Segurança e Informações; Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento; Assessoria Jurídica. A assessoria de comunicação é mencionada somente no site do setor, denominado Coordenação de Comunicação Social

¹¹⁶ <https://wp.ufpel.edu.br/scs/estatuto/>

¹¹⁷ <https://wp.ufpel.edu.br/scs/regimento/>

(CCS¹¹⁸), que está diretamente vinculado ao Gabinete da Reitoria da UFPel. No mesmo site, em outro página, a CCS se diz vinculada à Pró-Reitoria de Gestão da Informação e Comunicação da Universidade¹¹⁹. Já na pesquisa de organograma, a Coordenação de Comunicação Social aparece vinculada diretamente ao Gabinete da Reitoria e não à Superintendência¹²⁰. Desta forma, a real vinculação estrutural e hierárquica da CCS na UFPel não fica clara.

De acordo com o site do setor, a CCS está fundamentada nos princípios de publicidade, impessoalidade e transparência, de participação, de igualdade, de respeito à diversidade e pluralidade de opiniões, na ética profissional e nos demais valores defendidos na missão da Universidade. São finalidades da Coordenação: planejar e coordenar as políticas e ações de comunicação da UFPel, desenvolvendo atividades de comunicação institucional, de radiodifusão pública e de apoio à qualificação profissional de acadêmicos em sua área de atuação; atuar como órgão de assessoramento, coordenação, execução, acompanhamento, controle e avaliação dos assuntos pertinentes à comunicação da Universidade com seus públicos, tanto internos como externos (considera-se como públicos de interesse da Universidade corpo docente, corpo discente, corpo técnico administrativo, colaboradores eventuais e prestadores de serviço terceirizados, instituições do Estado, atores da Sociedade Civil, órgãos e agentes da imprensa, instituições da iniciativa privada e do Terceiro Setor, movimentos sociais, fundações, agências e institutos de pesquisa, outras instituições e estabelecimentos de ensino); administrar os instrumentos de comunicação institucional da UFPel e os serviços de radiodifusão educativa outorgados à Universidade; apoiar as atividades do ensino, da pesquisa e da extensão e da gestão administrativa da UFPel, de acordo com suas competências e áreas de atuação.

A CCS¹²¹ é composta por uma estrutura organizacional que compreende a Coordenação-Geral, atividade desenvolvida atualmente por um docente da área de comunicação, a Secretaria Administrativa, o Núcleo de Comunicação Institucional (NCI - responsável pelos processos e serviços de comunicação da UFPel com seus públicos internos e externos em consonância com os objetivos da Universidade), o

¹¹⁸ <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/sobre-a-ccs/>

¹¹⁹ <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/acessar-servicos-da-ccs/>

¹²⁰ <https://institucional.ufpel.edu.br/unidades/id/3>

¹²¹ <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/>

Núcleo de Radiodifusão Pública (NRP - responsável pelo gerenciamento dos serviços de radiodifusão pública e educativa outorgados à Universidade), o Núcleo de Relacionamento Acadêmico (NRA - responsável pela articulação das relações da CCS com os acadêmicos da UFPel que realizam atividades práticas profissionais na Unidade, bem como com as unidades acadêmicas e com os cursos de graduação de áreas afins à Comunicação).

A Secretaria Administrativa visa planejar, organizar, desenvolver e manter as rotinas administrativas da Coordenação e dos Núcleos, coordenando os processos de emissão, recepção, arquivo e controle de toda documentação relativa à CCS, além de planejar e realizar orçamentos e pedidos para aquisição e manutenção de materiais e equipamentos, entre outras atividades típicas de secretaria. À Secretaria compete: coordenar a recepção, a expedição e o arquivo de documentos e correspondências da CCS; organizar e controlar a agenda diária da coordenação de Comunicação e dos chefes de Núcleo; redigir a correspondência, inclusive procedendo à sua conferência e correção; prover e controlar o material de consumo permanente e os serviços de apoio necessários ao funcionamento da CCS; receber e orientar as pessoas que se dirigem à CCS, dando encaminhamento às suas solicitações; atualizar a folha de ponto e preencher o Controle de Frequência (COF); despachar, com o coordenador, os processos e outras solicitações; redigir, conferir e publicar atas de reuniões; preencher e encaminhar requisições administrativas e formulários gerais referentes à coordenação; encaminhar documentos e processos e acompanhar sua tramitação; digitalizar, publicar no site da UFPel e distribuir para as unidades o clipping de notícias diário; coletar dados referentes a atividades mensuráveis; receber e transmitir mensagens eletrônicas; receber e encaminhar aos respectivos núcleos da CCS as demandas de serviços; entre outras atividades.

O NCI é chefiado por uma relações públicas e compete a ele: mediar o relacionamento da instituição com a mídia, atendendo as demandas dos meios de comunicação e facilitando o acesso a fontes e informações da Universidade; planejar e executar periódicos institucionais; elaborar clipping diário eletrônico, com as notícias publicadas na imprensa que dizem respeito à UFPel; publicizar, através dos canais de comunicação da Universidade, periodicamente, as informações atualizadas sobre o que acontece na UFPel; produzir, editar e divulgar material fotográfico e manter arquivo de fotografias para atender demandas jornalísticas e/ou publicitárias da instituição; elaborar notas oficiais, artigos, matérias e informes relacionados com as

atividades da Universidade; divulgar as atividades da Universidade, através de programas de rádio; apurar e produzir matérias para rádio, WebTV e TV; estabelecer diretrizes capazes de sustentar estratégias de gestão da identidade visual da UFPel em diversas mídias e suportes, com o objetivo de promover a qualidade e unificação da imagem institucional da Universidade; produzir material gráfico e digital para a Universidade; atender as unidades da UFPel que desejem divulgar seus eventos por meio de peças gráficas; fiscalizar a qualidade das impressões dos materiais e dos serviços gráficos; produzir anúncios e chamadas para os canais de comunicação digitais e audiovisuais; planejar ações de relacionamento com os públicos da UFPel pelas redes digitais; manter os meios de comunicação digitais atualizados; monitorar a utilização da marca UFPel, nas redes digitais conforme o Manual de Identidade Visual; redigir convites e cerimoniais; recepcionar o público e autoridades em eventos solenes e visitas oficiais na UFPel; organizar e coordenar as solenidades de Colação de Grau da UFPel; prestar apoio a eventos solenes solicitados pela Reitoria e demais Unidades; promover a boa imagem da instituição perante os públicos interno e externo; executar estratégias de comunicação, transmitindo informações e orientações sobre os valores, objetivos e ações da Universidade.

O NRP é chefiado por um diretor de produção e visa produzir, editar e transmitir programas musicais, jornalísticos, informativos, teatrais, literários, narrativos, palestras e conferências de interesse público; produzir, editar e transmitir programas ligados aos diversos ramos do conhecimento, com caráter ameno e instrutivo, e de cursos especiais ou adaptados, que tenha interesse para o público ouvinte; produzir, editar e transmitir programas que incentivem a atitude artística nos meios universitários e escolares e na sociedade em geral; produzir, editar e transmitir atividades e competições desportivas que promovam o desenvolvimento e a integração local e regional; transmitir atividades culturais, artísticas e outras realizadas por entidades públicas e privadas que por sua natureza concorram para elevação cultural e artística; cuidar da manutenção de equipamentos de radiodifusão; colaborar na produção e edição de programas de rádio e TV da UFPel; planejar ações de relacionamento com os públicos da emissora pelas redes digitais; manter os meios de comunicação digitais atualizados; realizar serviços de crossmídia; promover eventos culturais e educativos de valorização da cultura local.

O NRA não possui uma pessoa designada e integra o Núcleo da Seção Gráfica da Universidade, tendo os seguintes objetivos: dar suporte aos estudantes em

atividades na CCS na realização de suas tarefas práticas; acompanhar o impacto das atividades dos acadêmicos para sua formação e para o curso de origem; coordenar os processos de avaliação do desempenho dos estudantes no cumprimento de suas tarefas; cuidar dos aspectos formais e legais das atividades acadêmicas na CCS; servir de elo entre a CCS e os cursos, propondo atividades para qualificação do papel da CCS na formação acadêmica; dar suporte aos profissionais da CCS que são supervisores de estagiários ou bolsistas; promover a qualificação dos agentes envolvidos nos processos de formação acadêmica e profissional que ocorrem no âmbito da CCS; colaborar com os cursos e unidades acadêmicas da UFPel na organização de atividades de qualificação profissional nas áreas de atuação da CCS; estabelecer, com os demais núcleos, critérios para seleção de colaboradores estudantes; coordenar os processos de seleção de estagiários e de bolsistas para atuarem na CCS.

Documentos normativos e recursos

No site da Coordenação é possível localizar, na aba 'Sobre a CCS', os integrantes da equipe e os contatos telefônicos e de e-mail de três áreas: Comunicação Social, composta por 04 jornalistas, 01 diagramador, 01 publicitária, 01 assistente de câmera, 01 técnico em audiovisual, 01 fotógrafa, 01 relações públicas, 01 técnico de som; Gráfica Universitária, composta por 01 auxiliar em administração, 02 técnicos em artes gráficas, 01 servente de limpeza, 01 operador de máquina copiadora, 01 impressor; e Rádio Federal FM 107,9 MHz, composta por 01 diretor de produção, 04 assistentes em administração, 01 sonoplasta, 02 operadores de rádio-telecomunicações, 01 técnico em eletrotécnica, 02 técnicos em som, 01 técnico em audiovisual e 01 jornalista.

Produtos e serviços

A Coordenação de Comunicação Social (CCS) atua nas áreas de Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade, Design, Vídeo, Rádio, Gráfica e Sonorização de Eventos e visa planejar e coordenar as políticas e ações de comunicação da UFPel, desenvolvendo atividades de comunicação institucional, de radiodifusão pública, de gráfica e prestando serviços de apoio às unidades acadêmicas e administrativas nas demandas relacionadas à comunicação e na realização de eventos de acordo com suas competências e áreas de atuação.

Os produtos e serviços desenvolvidos pelo setor de comunicação social da universidade são apresentados na página institucional da CCS e os pedidos devem ser feitos através da Central de Atendimento da UFPel¹²² selecionando a área 'Comunicação Social' e, na sequência, o tópico de atendimento. São definidos alguns critérios para a solicitação dos serviços: serão negados os pedidos de interesse particular sem participação da UFPel ou que não se enquadre nos objetivos institucionais; solicitações de sindicatos de servidores ou associações de estudantes; que sejam incompatíveis com o interesse público ou da comunidade acadêmica da UFPel; da área de Design Digital (criação de sites, aplicativos, games, etc) por falta de profissionais capacitados. Abaixo são apresentados os produtos e serviços disponíveis pelo setor:

- Notícias: links contendo uma gama de opções de pesquisas sobre as notícias publicadas pelo setor: mais acessadas, mais recentes, destaque, manchete, informes acadêmicos, informes administrativos, agenda e arquivo (2003 a 2007, 2008 a 2012, 2013 até o presente) em que é possível verificar todas as notícias publicadas em cada mês do ano;
- Serviço de jornalismo¹²³: área responsável por apurar, tratar e divulgar as informações da Universidade com caráter noticioso. Esta área estabelece o relacionamento com veículos de comunicação locais, regionais, estaduais, nacionais e segmentados por meio do envio de matérias (releases), de acordo com o grau de relevância do assunto para aquela comunidade. Desta forma “busca reforçar a presença da Universidade na mídia e a sua imagem como instituição educacional fundamental para a sociedade”. Para o público interno (comunidade acadêmica) produz material informativo contendo notícias da UFPel, publica notícias no portal e nas redes sociais da UFPel, e responde às demandas da imprensa quanto a pedidos de fontes, informações e posicionamentos oficiais. Os serviços prestados pelo jornalismo envolvem dois tópicos principais: a. *Publicação de Notícias*: serviço de produção e veiculação de matéria jornalística no portal da Universidade ou para divulgação na imprensa que envolve assunto relevante para o público da Universidade. A matéria jornalística pode ser publicada de duas formas: Nota (informações são

¹²² <https://atendimento.ufpel.edu.br>

¹²³ <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/servicos-de-jornalismo/>

trazidas de maneira mais rápida e objetiva - divulgação de evento ou aviso de utilidade pública, lembrete) ou Reportagem (informações tratadas com mais profundidade e detalhamento, trazendo depoimentos de entrevistados e dados mais completos sobre o assunto, como o resultado de uma pesquisa ou de uma ação de extensão). A CCS traz ao público algumas orientações básicas para publicação de notícias: Não se preocupe em escrever o texto “em formato de notícia”. Esse trabalho é feito pela equipe de jornalistas. Procure responder às questões “quem, o que, como, quando, onde e por que”. Fique à vontade para acrescentar outras informações e materiais de apoio que considerar relevantes; Ao encaminhar fotos, anexe o arquivo em formato .jpg. Não inclua fotos dentro do arquivo de Word; A imagem para fins jornalísticos requer uma ação ocorrendo. Evite fotos ‘posadas’; avalie o melhor meio para falar com as pessoas que você deseja alcançar. Muitas vezes, o tema é relevante, mas de impacto restrito ao âmbito de um curso. Nesse caso, talvez o portal da Universidade não seja o canal mais adequado; avalie o grau de interesse público da notícia que você quer divulgar. Às vezes, uma notícia é muito importante, mas não é de interesse público; os públicos da Universidade são divididos em interno (estudantes, técnicos, docentes, terceirizados, coordenadores, etc.) e externo (todos os demais, que também podem ser classificados em categorias por localização geográfica - local, regional, etc. - ou por segmentos - econômicos, políticos, sociais, escolaridade, idade, etc; as notícias produzidas pela CCS, que não tenham caráter exclusivamente interno, são encaminhadas aos veículos de comunicação conforme a relevância do tema, porém a sua publicação ou não fica a cargo do respectivo veículo; assuntos como aulas, visitas técnicas, publicação de artigos, participação em eventos, defesas de TCCs, dissertações e teses são valiosos para a Universidade, mas não têm caráter de notícia: eles fazem parte do cotidiano da vida acadêmica. No entanto, o tema de um trabalho poderá virar notícia, pelo seu conteúdo e não pela apresentação ou publicação numa revista; a pauta será redigida e publicada de acordo com as condições de produção da CCS, por isso, é desejável que as informações sejam enviadas a Coordenação com pelo menos dois dias úteis de antecedência; para a veiculação no boletim interno UFPel Informa (que é expedido às quintas-feiras), a informação deve chegar pelo menos até a quarta-feira; a notícia tem elemento de atualidade, se

houver interesse em divulgar um evento que já ocorreu, informe com a maior rapidez possível – se a situação ocorreu há uma semana, por exemplo, a notícia fica “velha”. Dúvidas podem ser encaminhadas no formulário de solicitação; b. *Cobertura de Evento*: consiste na coleta de material jornalístico (informações, fotos, entrevistas) durante a realização de um evento. É considerado evento a atividade pública de caráter científico, cultural, extensionista ou administrativo realizada ou promovida por Unidade Acadêmica ou Administrativa da Universidade como congresso, simpósio, palestra, jornada, inauguração, cerimônia de posse, ato solene, mostra, feira ou similares. Nesse caso, a organização deverá indicar qual é a atividade mais importante para contar com a presença de um jornalista (mesa de abertura, fala do palestrante principal ou outro ponto destacado pela organização). A CCS presta algumas orientações básicas para solicitação de Cobertura de Evento: para a cobertura de um evento é necessário o agendamento com pelo menos dois dias úteis de antecedência; ao solicitar a cobertura, envie todas as informações que você tenha sobre o evento, sobretudo aquelas que indicam local, horário, cargos e nomes das pessoas mais importantes envolvidas. Acrescente outras informações e materiais de apoio que considerar relevantes (cartaz, convites etc.); se possível, informe em qual parte do evento a presença do jornalista é mais importante. A cobertura fotográfica é solicitada no item fotografia;

- Serviço de publicidade e design¹²⁴: esta área é responsável pela gestão da identidade visual da UFPel em diversas mídias e suportes, com o objetivo de promover a qualidade e a unificação da imagem institucional da Universidade. Entre seus serviços está a produção de material gráfico e digital, o atendimento às unidades da UFPel que desejem divulgar seus eventos por meio de peças gráficas a produção de anúncios e chamadas para os canais de comunicação digitais, impressos e audiovisuais, além de campanhas publicitárias de interesse público sobre seus valores, objetivos e ações. Os serviços prestados pela área envolvem dois tópicos - a. *Diagramação de Peças Gráficas*: é a disposição, organização e hierarquização de conteúdos na forma de texto e imagens seguindo critérios estéticos e comunicacionais. A diagramação

¹²⁴ <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/servicos-de-publicidade-e-design/>

geralmente implica no planejamento e execução do *layout* de uma peça gráfica ou digital (livro, catálogo, cartaz, banner, slide ou post, que pode ser impresso ou digital). Ou seja, realiza-se a editoração de textos e imagens (digitar, formatar, ilustrar e diagramar textos) para determinada peça gráfica, e também é definido como se dará o processo de produção, qual o suporte, as cores, o formato, a gramatura, etc. A CCS presta algumas orientações básicas sobre esse serviço: ao solicitar a diagramação de uma peça gráfica, envie todas as informações que você tenha sobre o produto (a quem se destina, impressa ou digital, data estimada da publicação, texto completo e imagens que tiver ou deseja usar para ilustração e logotipos, quando for utilizar); não envie fotos ou imagens inseridas em arquivo de texto (.doc), somente imagens (fotos e gráficos) em arquivo anexo, preferencialmente em .jpg; tenha cuidado com a qualidade das imagens (para material impresso, elas devem ter uma resolução mínima de 300 pontos por polegada - dpi); se o material a ser diagramado é um livro, apostila, manual, brochura, etc., deixe organizado o sumário, deixando claras as partes integrantes (capítulos, títulos e subtítulos) de modo que fique clara a hierarquia das informações; o prazo médio para realização desses serviços (jornais, revistas, manuais, folders, cartazes, banners, etc) é de 15 dias úteis; a avaliação da aplicação da identidade visual da UFPel e da identidade visual criada por outros setores é de 5 dias úteis. Os prazos estão atrelados ao número de pedidos que estão sendo atendidos no setor e o atendimento de solicitação de criação de identidade visual está atrelado a existência de bolsista ou estagiário de Design Gráfico no setor. No site da CCS há uma aba específica sobre Identidade Visual UFPel¹²⁵, onde os interessados podem baixar os materiais institucionais; é possível encontrar o escudo e a marca da Universidade em três versões de arquivo e o Manual de Identidade Visual¹²⁶ contendo a normatização para aplicação desses itens, nesta página também estão acessíveis modelos de Memorando, Ofício, Papel Timbrado, PPT e Marca dos 50 anos; b. *Publicidade/Campanha de Divulgação*: serviço utilizado para anunciar um produto, um serviço, uma ideia, uma causa, um evento, etc. vistas a buscar o engajamento do público, a sua conscientização

¹²⁵ <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/identidade-visual-ufpel/>

¹²⁶ https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/wp-content/uploads/2021/08/Manual-de-Identidade-Visual-UFPEL_v01-8-20082021-1.pdf

ou promover o conhecimento. Uma campanha de divulgação se desenvolve por um determinado período e pode se utilizar um ou mais meios e materiais para dar visibilidade à mensagem (folders, flyers e cartazes - impressos; post, banners e slides para web e redes sociais; vídeos e spots ou programetes para rádio ou podcast). Uma campanha de divulgação pressupõe o planejamento das ações e das estratégias para massificar uma mensagem. O setor presta algumas orientações básicas sobre o serviço: solicite apenas se ele se caracteriza como uma campanha de divulgação, se deseja apenas um material como folder ou slider, selecione no tópico Diagramação de Peças Gráficas. Mas se você não sabe ou não tem certeza, não tem problema; ao solicitar o serviço, responda algumas perguntas básicas do *briefing* (um conjunto de informações): a) O que precisa ser divulgado (que ação ou evento) e como pretende que seja divulgado (por que meios e materiais); b) Qual o objetivo/ propósito da ação ou evento; c) Para qual público (estudante, professor, técnico-administrativo, público em geral, etc); d) Período ou data em que a ação ou o evento irá transcorrer; anexe ao pedido eventuais logotipos (em programa editável) caso necessitem ser colocados no material; seja o mais detalhado possível e se tiver algum conteúdo já produzido, envie como anexo; se houver, pode anexar materiais anteriores produzidos;

- Serviço de audiovisual¹²⁷: serviço de realização de vídeos, sendo que a CCS realiza dois tópicos - a. *Produto Audiovisual*, que compreende a produção dos vídeos institucionais, com temática específica (divulgação da Universidade, tutoriais, relacionados a campanhas de conscientização, etc), esse tipo envolve a produção de um roteiro a partir de uma ideia ou de uma demanda, a captação de imagens, gravação de áudios, edição, finalização e postagem. Resultado do processo de produção de vídeos institucionais que dizem respeito às atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação realizadas pela Universidade. Eles podem ser parte de uma campanha de divulgação ou como meio de promover uma ação específica da UFPel. Também podem ser feitos para descrever ou explicar o passo a passo de uma prática (tutorial) ou como documento histórico ou testemunhal. O prazo para entrega começa a contar a partir da solicitação de atendimento e o tempo mínimo é de 10 dias úteis, porém o prazo vai

¹²⁷ <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/servicos-de-audiovisual/>

depender de quão detalhada for a sua solicitação. Se houver necessidade de uma reunião para melhor definir o produto, o tempo começa a contar a partir da reunião. Algumas orientações do setor ao solicitante: ao solicitar o serviço, defina bem o que você deseja, respondendo algumas perguntas: qual o propósito do vídeo; o que precisa ser divulgado; para que público (estudante, professor, técnico-administrativo, público em geral, etc) se destina o vídeo; período ou data em que o vídeo deve ser concluído; indique o tempo aproximado de duração que você deseja para o vídeo; se você já tem uma ideia de roteiro, descreva em linhas gerais o que você imagina; faça um pequeno resumo do conteúdo, com até 300 caracteres com espaço; anexe ao pedido eventuais logotipos (em programa editável) caso necessitem ser colocados no material; seja o mais detalhado possível e se tiver algum conteúdo já produzido, envie como anexo; informe como o vídeo vai ser compartilhado (Youtube, Whatsapp, etc.); informe os possíveis locais de filmagem, as pessoas que provavelmente farão parte do vídeo (incluindo contatos) e outras informações para melhor avaliação da produção; b. *Gravação/Transmissão de Palestras*: serviço de registro de atividades acadêmicas relacionadas a eventos, simpósios, seminários, etc, que se caracterizam com a fala de um especialista sobre um tema, gravado para posterior divulgação. A entrega do vídeo será em até sete (07) dias úteis a contar da gravação e poderá ficar disponível no Youtube da UFPel. Orientações básicas para este serviço: faça a solicitação com no mínimo 10 dias de antecedência; informe local, data, horário e duração aproximada da palestra; informe o(s) nome(s) e créditos do(s) palestrante(s) e do(s) membros da mesa; envie a arte do evento (logo, cartaz ou folder), se houver; faça um pequeno resumo do evento, com até 300 caracteres com espaço, incluindo o tema da palestra; c. *Transmissão ao vivo de evento online (live)*: realizada por meio das redes sociais oficiais (Facebook e Youtube) da UFPel. As que podem ser atendidas pela CCS precisam ter interesse geral da Universidade, e caso a abrangência seja restrita a uma Unidade Acadêmica ou Administrativa, ou grupo solicitante, o evento deverá ser transmitido pelas redes sociais dos mesmos. Nesta situação, a CCS auxiliará na organização da transmissão, caso necessário. As transmissões de lives online serão atendidas desde que estejam de acordo com os seguintes requisitos, utilizados como critérios que balizam este serviço: sejam relacionadas a comunicados e

interações oficiais da UFPel, incluindo ações de capacitação e de extensão, de interesse da comunidade acadêmica e geral e sem restrição de acesso; sejam lives que objetivem comunicar atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) e desenvolvimentos científicos contemporâneos ao público em geral; eventos que contem com a participação da Reitoria no protocolo, como posses de unidades acadêmicas; sejam eventos extraordinários das unidades acadêmicas que demandem ferramentas que possibilitem a participação de mais de 100 pessoas; caso sua atividade não se enquadre nos critérios acima, o setor não atenderá a transmissão, mas poderá fornecer orientações e assessoria quanto ao uso das ferramentas. Se o pedido atende aos requisitos listados, o solicitante deve atender ao que segue: efetuar o pedido dentro dos prazos estabelecidos (comunicação oficial/Reitoria, 05 dias; comunicação oficial/Pró-Reitorias, 07 dias; comunicação, apresentação, abertura de programa ou evento/Pró-Reitorias e Núcleos, 07 dias; Congresso, Simpósio, Semana Acadêmica, Eventos Acadêmicos Organizados por Discentes, 30 dias (orientações/critérios: conteúdo a ser veiculado no canal/página do solicitante; caso não seja possível conciliar agendamento, será ofertada tutoria para operação da *live*); formaturas UAB, 30 dias; eventos organizados pelas Unidades Acadêmicas (comunicações, aberturas de semestre, outros eventos), 30 dias (orientações/critérios: conteúdo a ser veiculado no canal/página da Unidade; operação da *live* será de responsabilidade da unidade com suporte prévio da CCS); informe a plataforma (YouTube, Facebook etc.) pela qual deseja fazer a transmissão, bem como o respectivo canal ou página (se oficial da UFPel ou próprio de Unidade, ou grupo); informe local/meio, data, horário e duração aproximada da atividade; preferencialmente, já aponte datas e horários alternativos; informe o(s) nome(s) e créditos do(s) palestrante(s) e do(s) membro(s) da mesa; envie roteiro ou protocolo do evento; envie a arte do evento (logo, cartaz ou folder), se houver; faça um pequeno resumo do evento, com até 300 caracteres com espaços, incluindo o tema da palestra. Na tabela de prazos disponível pela CCS, alguns serviços já aparecem como negados de atendimentos, são eles: formaturas internas e externas, lançamentos de livros (orientam a consultar edital/chamada para *live* de lançamentos de livros) e rodas de conversas. Os prazos da solicitação passam a ser contados a partir

da data da entrega do ticket de atendimento online ¹²⁸ com todas as informações necessárias (data, horário, nome do evento, resumo do evento, título e descrição da *live*, local de veiculação, duração esperada da atividade, número de participantes (palestrantes, debatedores, mediadores, intérprete de LIBRAS – o estúdio comporta até 10 pessoas, sendo que o operador deve ser considerado neste limite de pessoas). Preferencialmente, informe se há possibilidade de flexibilizar data e horário. Caso haja arte para o evento (banner, folder, cartaz) encaminhá-lo em formato 1920×1080 para que ele sirva de capa para o agendamento. Algumas observações da CCS ao solicitante: sugere que os eventos de Unidade Acadêmica ou Administrativa ou Curso que não tenha participação da Reitoria ou que possua público-alvo interno específico seja transmitido via webconf ou por meio do YouTube com a utilização de um canal próprio; *Lives* contemplam interação apenas pelo chat da plataforma de veiculação, de participação limitada. Por isso, as rodas de conversa têm melhor proveito se forem realizadas por webconf; as *lives* veiculadas nos perfis oficiais da UFPel só serão aceitas se contarem com a tradução para LIBRAS; o solicitante, quando aluno, deve informar nome e dados de contato de pelo menos um professor responsável pelo evento. E, também, quando houver, o nome e o contato de um dos membros participantes da transmissão; atividades e eventos que demandem ou promovam encontros presenciais só serão realizados se autorizados pelo Comitê Covid e observadas suas orientações vigentes; d. *Produto Radiofônico – Rádio Federal*: a emissora de radiodifusão educativa da UFPel (Rádio Federal FM) tem um canal permanente aberto para avaliar e selecionar novos conteúdos e programa para a sua grade de programação. O objetivo é integrar a comunidade acadêmica à produção de conteúdo do canal, qualificando e diversificando a programação e interligando a rádio às atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade. As propostas devem contribuir para a qualificação e diversificação da Programação da Rádio Federal FM; interligar a emissora às atividades acadêmicas de Extensão, Ensino e Pesquisa; divulgar conteúdo radiofônico que contribua para o desenvolvimento humano e social da comunidade local e regional incentivando a diversidade cultural e a

¹²⁸ <https://atendimento.ufpel.edu.br/osticket/index.php>

cidadania; e promover, junto à comunidade, as diversas manifestações da cultura local e regional, no sentido de enriquecê-las e preservá-las, além de valorizar projetos ou programas cadastrados na Universidade. A CCS deixa algumas orientações sobre a submissão de propostas de conteúdos para a rádio, que deve atender às seguintes condições: ser proveniente de estudante, professor ou técnico-administrativo da UFPel; apresentar conteúdos que sejam originais, próprios, que não contenham plágio ou violação a Direitos Autorais de terceiros e se enquadrem pelo menos em um dos seguintes gêneros radiofônicos (socioeducativos; ficcionais; musicais; culturais; jornalísticos); a Rádio Federal ficará responsável pela coordenação, produção e veiculação dos programas, sendo de inteira responsabilidade dos proponentes o fornecimento dos conteúdos; a Rádio Federal reserva-se o direito de integrar os conteúdos à grade, conforme suas possibilidades de horário e de acordo com a sua linha de programação; Rádio Federal FM poderá sugerir modificações e adaptações às propostas selecionadas, a fim de adequá-las ao perfil e horário da programação; os horários para veiculação dos conteúdos a serem selecionados serão definidos pela emissora; os programas deverão ser gravados preferencialmente nos estúdios da Rádio Federal (serão aceitas produções realizadas em outros locais, incluindo *home studios*, laboratórios ou outros estúdios que não os da Rádio Federal FM, desde que apresentem qualidade técnica compatível com a da Rádio Federal FM); os conteúdos selecionados poderão integrar programas com duração mínima de 30 (trinta) segundos e máxima de 50 (cinquenta) minutos, de acordo com os seus respectivos gêneros e nos seguintes formatos, entre outros possíveis: a) spots ou drops – mensagem curta que pode ser apoiada por trilha musical, efeitos e ruídos; b) entrevista – depoimento dado por um ou mais entrevistados a um ou mais entrevistadores; c) crônica – pode ser esportiva, política, econômica, de comportamento, cultural, etc (caracteriza-se pela liberdade do autor para escolher o tema e expressar suas opiniões pessoais sobre o assunto em questão); d) debate – ou mesa redonda (reúne diferentes personalidades - preferencialmente especialistas sobre o assunto em questão - para, mediados por um apresentador, expressarem seus pontos de vista sobre um ou mais temas); e) musical – alterna música e locução; f) peça radiofônica – produção unitária que pode ser tanto a dramatização de uma situação social pertinente à

realidade da comunidade (sociodrama) como uma produção original ou a adaptação de um texto (livro, conto, crônica, etc.); g) poemas dramatizados – leitura dramática de poesia, que pode ou não ser acompanhada de BG, efeitos, intervenções, sobreposição de outras vozes, etc.; h) documentário – pode incorporar elementos de vários gêneros e incluir entrevistas depoimentos, opiniões, dramatização de textos e acontecimentos e usos de música e efeitos. Ao solicitar o serviço ou propor um programa deve-se informar o projeto cadastrado na UFPel, ao qual a proposta estará vinculada (ensino, pesquisa, extensão ou inovação), se houver; informar o formato desejado para o programa; indicar uma sugestão de nome para o programa; fazer uma descrição do programa; anexar material subsidiário que tiver. O prazo de avaliação para produção e veiculação da proposta é de 30 dias após o pedido e o início da veiculação dependerá do tipo de programa, periodicidade e capacidade de produção. Os programas contemplados não terão financiamento por parte da emissora;

- Serviço para eventos¹²⁹: são ofertados três tipos de serviços de suporte para eventos: a. *Sonorização*: é a solicitação de empréstimo ou apoio técnico em som para eventos. A CCS dá suporte em sonorização a toda comunidade universitária, priorizando eventos acadêmicos, respeitando a ordem de precedência das solicitações. Exemplo de algumas solicitações comuns: Simpósios, Workshops, Semanas Acadêmicas, Mesas redondas, Reuniões, Calouradas, Ciclo de palestras, Cursos de formação, Debates, etc. As atividades desenvolvidas estão: montar estruturas com equipamentos de som considerando as condições acústicas do ambiente; ajustar e operar equipamentos; instruir as pessoas que se utilizarão do equipamento sobre os procedimentos técnicos necessários para atingir uma boa projeção sonora e, por consequência, um bom entendimento dos ouvintes; gravar em áudio, utilizando hardwares e softwares específicos para tal finalidade; editar áudio, utilizando softwares específicos para tal finalidade; realizar manutenção básica, preventiva e corretiva em equipamentos de som e seus periféricos; realizar os procedimentos burocráticos para aquisição, substituição e manutenção de equipamentos de som, conforme necessidade; auxiliar nas atividades de

¹²⁹ <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/servicos-para-eventos/>

ensino, pesquisa e extensão condizentes com o campo de atuação da CCS. O serviço é prestado apenas para eventos realizados dentro da Universidade; o local deve estar reservado para o evento junto ao responsável pela sua administração; o serviço atende às necessidades básicas, em ambientes onde o público não faz muito barulho e o foco está em uma projeção sonora por vez; os equipamentos disponíveis não são apropriados para apresentações de grupos musicais e orquestras; atendimentos a apresentações musicais básicas deverão ser informadas com 30 dias de antecedência para que seja verificada a viabilidade. Algumas orientações sobre esse serviço: a solicitação deve ser feita com no mínimo 15 dias para empréstimo de material (caixa de som, microfones - os técnicos orientarão sobre os procedimentos de utilização), com até 30 dias de para dias da semana e 60 dias para atendimento nos sábados, domingos e feriados pela Central de Atendimento (online) e devem ser preenchidas as seguintes informações: local; data e horário do evento (hora de início da primeira palestra/atividade e de término da última); nome do evento, quem está organizando e expectativa de público; link da página do evento com a programação completa, quando houver; estimativa de material necessário para sonorização (será atendido conforme disponibilidade de recursos materiais da Seção); a expectativa da presença de um técnico na operação do equipamento durante todo o evento. O cancelamento do evento deve ser informado com antecedência mínima de sete dias por meio da Central de Atendimento. A tolerância máxima para utilização do equipamento é de 30 minutos após o horário indicado na solicitação. No caso de eventos nos sábados, domingos e feriados, com atendimento presencial, é necessário encaminhar um pedido via SEI para que a CCS autorize o serviço; b. *Cerimonial e protocolo*: serviço de assessoria para a realização de atos solenes. Inclui a redação do roteiro da cerimônia, a organização da ordem de nomeação das autoridades, o auxílio na elaboração de convites solenes, entre outras ações relacionadas a cerimônias de posse, formaturas, eventos científicos, inaugurações, etc. O serviço deve ser solicitado com até 7 dias de antecedência do evento ou cerimônia; informar nome do evento, quem está organizando e expectativa de público; informar local, hora e tempo estimado de duração da cerimônia; descrever o evento, incluindo a programação, possíveis atrações da abertura (apresentação musical, performance artística, etc.);

informar quem são as autoridades convidadas para o evento e quais são as que farão parte da mesa de abertura/encerramento; enviar link da página do evento com a programação completa, quando houver (ou anexe material de divulgação). Algumas observações sobre o pedido e limitações: a CCS não possui mestre de cerimônias; a UFPel não oferece serviço de *coffe break*, não possui louças ou toalhas de mesa; a CCS poderá emprestar bandeiras e mastros; c. *Fotografia*: esse serviço consiste na realização do registro fotográfico de um evento, solenidade ou ação da Universidade e tem o objetivo de dar visibilidade às ações da Universidade para seus públicos, sendo que as fotos poderão ilustrar matérias jornalísticas ou outros documentos, portanto, não serão produzidas fotos exclusivamente pessoais. É considerado evento a atividade pública de caráter científico, cultural, extensionista ou administrativo realizada ou promovida por Unidade Acadêmica ou Administrativa da Universidade (congresso, simpósio, palestra, jornada, inauguração, cerimônia de posse, ato solene, mostra, feira ou similares). O solicitante deverá indicar qual é a atividade mais importante para contar com a presença de um jornalista (por exemplo, mesa de abertura, fala do palestrante principal ou outro ponto destacado pela organização). A CCS presta algumas orientações sobre a solicitação do serviço: pelo menos dois dias úteis de antecedência (o atendimento está condicionado à disponibilidade na agenda, por isso, quanto antes fizer a solicitação, melhor para o planejamento do setor); ao solicitar a cobertura, envie todas as informações sobre o evento, sobretudo de local, horário, cargos e nomes das pessoas mais importantes envolvidas. Fique à vontade para acrescentar outras informações e materiais de apoio que considerar relevantes (cartaz, convites, etc.), que serão úteis para a legenda das fotos; avalie o grau de interesse público da cobertura a ser divulgada; se possível, informar em qual parte do evento a presença do fotógrafo é mais importante; as fotografias serão publicadas ou enviadas dentro de um prazo máximo de dois dias úteis após o evento; não será realizado serviço de fotografias para formatura (não há equipamentos e acessórios de iluminação, nem recursos humanos para um evento desse porte). Eventualmente se poderá fazer fotografias gerais de formatura (panorâmica ou detalhes) a fim de fornecer material informativo ou de publicidade da Universidade; a CCS não realiza empréstimo de equipamento fotográfico;

- Serviços da Gráfica¹³⁰: A gráfica da UFPel presta serviços de impressão até o tamanho máximo A3 (29,7 x 42cm), em cores ou apenas preto. Imprime em papel de gramatura 75g a 240g e em papel adesivo, que deve ser providenciado pelo solicitante. A gráfica não faz diagramação, apenas os ajustes necessários para a melhor impressão (arte final). O acabamento dos impressos inclui corte, dobra, grampo e colocação de espiral, conforme solicitação. O prazo de entrega vai depender da quantidade de impressões e do tipo de acabamento. Algumas orientações sobre a solicitação do serviço: pedido deve ter pelo menos sete dias úteis de antecedência; informar o tipo de papel (sulfite, couchê, pólen, etc.), a gramatura (75g, 90g, 240g etc.), o tamanho, a tinta (cor ou preto e branco), a quantidade, e o acabamento desejado (se com dobra, grampo, espiral, etc.); enviar o arquivo para impressão em PDF com 300 dpi de resolução. A retirada do material impresso deve ser feita na própria gráfica, que fica no prédio da Agência Lagoa Mirim, na esquina da Álvaro Chaves com Lobo da Costa;
- Rádio Federal FM¹³¹: canal 107,9, foi criada pela Portaria 953 de 14 de setembro de 1977 com a finalidade de operar o serviço de radiodifusão sonora em frequência modulada, com transmissões experimentais iniciadas em agosto de 1980 e inauguração oficial em 08 de janeiro de 1981. É um veículo de natureza educativa, cujo escopo está nas ações pedagógicas. Em janeiro de 2013, a Rádio inaugurou novas instalações no anexo do Lyceu Rio-grandense, uma das edificações de valor histórico e cultural da Universidade, no centro da cidade de Pelotas. Equipada com três estúdios e área administrativa mista, a Rádio passou a contar com uma infraestrutura física qualificada, projetada e dimensionada para a otimização dos fluxos de produção radiofônica. A Rádio conta com identidade visual¹³² que está disponível online;
- Jornal da UFPel¹³³: há uma página contendo as edições do jornal que podem ser baixadas em formato PDF, sendo que a última publicação disponível é de setembro de 2016 - edição 48;

¹³⁰ <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/servicos-da-grafica/>

¹³¹ <https://wp.ufpel.edu.br/federalfm/>

¹³² <https://wp.ufpel.edu.br/federalfm/identidade-visual/>

¹³³ <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/category/jornal/>

- Flickr UFPel¹³⁴: na página é possível encontrar fotografias em boa resolução abertas sobre momentos importantes da Universidade, como também imagens institucionais. Entretanto, a última atualização de novembro de 2018;
- As outras mídias são: Facebook UFPel, Twitter @ufpel, Instagram @ufpeloficial e Youtube UFPel;
- Extras: Blog do Casarão o8¹³⁵, página fora do domínio da UFPel de informações sobre o Blog, sendo notícias, equipe, equipe técnica e a história do Casarão 8.

3.3.2.3 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM¹³⁶) está localizada na cidade de Santa Maria, distante 290 km da capital gaúcha, tendo como missão “construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável”. A sua visão é “ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável” e está pautada nos seguintes valores: liberdade, democracia, ética, justiça, respeito à identidade e à diversidade, compromisso social, inovação e responsabilidade.

Foi a primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira, esse fato representou um marco no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e contribuiu para que o Rio Grande do Sul se tornasse o primeiro Estado a contar com duas universidades federais. A UFSM possui 01 *campus* sede e mais três campi nas cidades de Frederico Westphalen, Palmeira das Missões e Cachoeira do Sul.

Conta com 131 cursos de graduação (superiores de tecnologia, bacharelados e licenciaturas), 106 cursos na pós-graduação (34 doutorados, 59 mestrados, 12 especializações e 01 programa de pós-doutorado). Na educação básica e técnica possui 24 cursos técnicos pós-médios, 04 técnicos para ensino médio, 01 curso de ensino médio e um 01 curso de educação infantil, além de atividades de pesquisa e

¹³⁴ <https://www.flickr.com/photos/comunicaufpel/>

¹³⁵ <https://casaraooito.wordpress.com/>

¹³⁶ <https://www.ufsm.br/>

extensão. Está composta por 2.200 professores e 2.800 técnicos-administrativos, aproximadamente 30 mil estudantes regulares nas modalidades presencial e EaD. Segundo dados da última avaliação realizada pelo e-MEC (2023) o Conceito Institucional (CI) de 2009 é 3 e o Índice Geral de Cursos (IGC) de 2019 é 4.

A partir deste momento apresentam-se as informações coletadas no setor de comunicação social desta universidade envolvendo três grandes áreas: 1) identificar como se dá a estruturação hierárquica do setor de comunicação desta universidade (Estatuto, Regimento Geral e Interno, organograma e gestão) como forma de identificar a sua institucionalização (ou não); 2) identificar os documentos normativos e norteadores ao setor, tais como Política de Comunicação e seus desdobramentos (manuais, instruções normativas) e o Planejamento Tático de Comunicação (Planos, Projetos e Cronogramas), além de dados sobre a estrutura físico, material, financeiro e humano do setor; 3) detalhar os produtos e serviço das áreas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda desenvolvidos pelo setor de comunicação desta universidade, envolvendo públicos interno e externo.

Institucionalização e estruturação

O setor de comunicação social da UFSM é apresentado no Art. 25 do pelo Regimento Geral¹³⁷ da Universidade como órgão de assessoramento de nível superior denominada Coordenadoria de Comunicação Social (CComSoc). O mesmo documento apresenta no Art. 31 as competências do setor de Comunicação Social, a saber: I – executar os serviços de rádio, televisão, comunicação institucional e produção de notícias; II – estabelecer a política global de comunicação para a Instituição; III – facilitar a ação dos veículos de comunicação na busca de informações sobre a Universidade e manter constante relacionamento com a imprensa local, regional e nacional; IV – dar apoio aos eventos científicos, educacionais e culturais que se realizem na Instituição; e, V – informar a sociedade sobre os fatos e acontecimentos ocorridos na UFSM. Os princípios seguidos pelo setor são os da administração pública citados no artigo 37 da Constituição Federal de 1988: da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Destes, salienta-se a importância da impessoalidade na comunicação interna, na separação

¹³⁷ <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/regimento-geral-da-ufsm-com-alteracoes-compiladas-pela-resolucao-n-016-2019>

da vida pessoal da vida profissional, e em tornar inadmissível a utilização de recursos públicos em interesses particulares.

Sobre a vinculação e hierarquia, os documentos oficiais da Universidade, incluindo o organograma¹³⁸, trazem a CComSoc subordinada à Reitoria como órgão executivo da administração superior, em especial no Art. 1 da Resolução nº 016¹³⁹ de 1998.

O organograma da CComSOC¹⁴⁰ compreende a Secretaria de Apoio Administrativo (SAA-CComSoc), o Núcleo de TV Universitária (NTV), o Núcleo de Rádio Universidade (Nrádio), o Núcleo de Agência de Notícias (NAN), e o Núcleo de Apoio Técnico (NAT). Segundo informações de apresentação no site da Coordenadoria, o setor atua por meio de unidades de produção e divulgação/veiculação de conteúdos (conforme o Art. 14 do Regulamento da Política de Comunicação¹⁴¹). Suas unidades constituintes são: Agência de Notícias, Rádios 800 AM e 107.9 FM, TV Campus e Revista Arco. Cabe à Coordenadoria avaliar e promover ações de comunicação pública no conjunto dos veículos constituintes, ao divulgar a pluralidade cultural e complementar a pedagogia do ensino superior.

Documentos normativos e recursos

Na sua página¹⁴², a Coordenadoria de Comunicação Social explica que a Comunicação da UFSM compreende diversos setores. Compreendem os setores da Comunicação da Universidade a Coordenadoria de Comunicação (CComSoc - Unidades de Produção e Divulgação de Conteúdos); a Unidade de Comunicação Integrada (Unicom); os Núcleos de Divulgação Institucional são unidades de assessoramento e gestão nas Unidades de Ensino (Assessorias de Comunicação das Unidades de Ensino) e a Unidades de Produção Pedagógica. A governança da Política é feita pelo Comitê de Política de Comunicação (CPCOM¹⁴³), cujo propósito é regulamentar, assessorar e acompanhar o planejamento, a execução e a avaliação das atividades do ecossistema de comunicação da UFSM, a partir da Política de Comunicação e do Plano de Desenvolvimento Institucional.

¹³⁸ <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2022/12/Organograma-UFSM-2022.pdf>

¹³⁹ <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/documento.html?id=4507700>

¹⁴⁰ https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2021/10/Organograma-Coord.-Com.-Social_2021.pdf

¹⁴¹ <https://www.ufsm.br/app/uploads/2018/08/Pol%C3%ADtica-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>

¹⁴² <https://www.ufsm.br/comunicacao/politicas-editoriais/politica-editorial-geral-da-coordenadoria-de-comunicacao-social>

¹⁴³ <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/portaria-n-94-893-2019>

Assim, a Comunicação na UFSM é pensada para além da CComSoc, sendo estruturada pela Política de Comunicação e pelo Planejamento Estratégico de Comunicação, articulado com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Pelo exposto, a CComSoc atua na produção e na divulgação de conteúdos e a Unicom, vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), atua como órgão de apoio institucional para articular e acompanhar a execução do Planejamento Estratégico de Comunicação, de forma articulada ao ecossistema de Comunicação da UFSM para alinhar à comunicação institucional.

A estrutura Unidade de Comunicação Integrada (Unicom¹⁴⁴) tem uma atuação peculiar, criada em 2018 junto com a resolução da Política de Comunicação da Universidade é um órgão de apoio institucional e tem por objetivo articular e acompanhar a execução do Planejamento Estratégico de Comunicação, articulado ao ecossistema de Comunicação da UFSM para manter o alinhamento à comunicação institucional. Ou seja, se trata de uma estrutura fora da CComSoc com uma composição regulamentada que visa preservar a comunicação pública na instituição, por meio da conexão entre a política e o planejamento.

A Política Editorial Geral da CComSoc¹⁴⁵ traz um resgate histórico sobre a criação do setor: o Departamento de Divulgação, Intercâmbio e Expansão Cultural (DDIEC) foi o primeiro setor de Comunicação da UFSM, instituído em 1962. Em 1969, passou a ser chamado de Departamento de Comunicação, que deixou de fazer parte do organograma da Universidade em 1973 e vinculou-se diretamente ao Gabinete do Reitor. Reativado em 1978, sua denominação foi alterada para Departamento de Divulgação (DEDI) e em 1987, o DEDI foi desativado, reduzido à Assessoria de Imprensa do Gabinete do Reitor. A Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) e a Agência de Notícias da Universidade foram criadas em 1998 pela Resolução n.º 146/016.

Os veículos de comunicação atuam conforme as diretrizes da política de comunicação estabelecidas no PDI da UFSM, a saber: Comunicação pública; Comunicação administrativa; Comunicação institucional; Comunicação e divulgação científica, tecnológica e artística; Autonomia editorial; Convergência dos meios;

¹⁴⁴ <https://www.ufsm.br/comunicacao/unidade-de-comunicacao-integrada>

¹⁴⁵ <https://www.ufsm.br/comunicacao/politicas-editoriais/politica-editorial-geral-da-coordenadoria-de-comunicacao-social>

¹⁴⁶ <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/documento.html?id=4507700>

Sustentabilidade e acessibilidade; e Profissionalização da área. Destas, destaca-se a autonomia editorial, a qual resguarda aos “profissionais de comunicação as definições sobre ações, estratégias e conteúdos de caráter institucional, com vistas à comunicação pública” (PDI, 2016, p. 186).

Sobre o número de servidores, a coordenação da CComSoc é exercida por um jornalista. A Agência de Notícias conta com 04 jornalistas; a Revista Arco com 01 jornalista e 01 relações públicas, além de estudantes de Jornalismo e Desenho Industrial como bolsistas (23); o Núcleo de Rádio Universidade, que engloba as rádios Universidade AM e UniFM, possui 11 servidores (03 jornalistas, 01 diretor de som, 01 diretora de produção, 03 programadores e 04 sonoplastas; 02 operadores terceirizados e bolsistas dos cursos de Jornalismo, Relações Públicas, Produção Editorial, Engenharia Acústica e Música e Tecnologia); a TV Campus conta com 01 programador visual (diretor), 02 jornalistas, 02 relações públicas, 01 roteirista, 01 operador de câmera, 02 técnicos em audiovisual, 01 editor de imagens e 02 operadores de controle mestre (terceirizados), 09 estudantes (jornalismo, Relações Públicas e Desenho Industrial); o Núcleo de Apoio Técnico conta com 01 técnico em audiovisual (chefia) e 02 administradoras; a Unidade de Comunicação Integrada (Unicom) possui 01 relações públicas (chefia), 01 jornalista e 01 analista de TI e está vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento. Além disso, o Gabinete do Reitor conta com uma Assessoria de Comunicação constituída por 02 relações públicas, ligada diretamente ao Gabinete.

O setor conta com uma gama de documentos norteadores, sendo que todos se encontram disponíveis para acesso no site do setor, na aba Menu - Documentos, são eles: Política de Comunicação da UFSM¹⁴⁷, Políticas Editoriais dos Veículos¹⁴⁸, Análise de Visibilidade Midiática (clipping¹⁴⁹), Guia Identidade Visual¹⁵⁰, Guia Sítios¹⁵¹, Guia Eventos¹⁵², Guia Mídias Sociais¹⁵³, Plano Geral de Comunicação 2022¹⁵⁴,

¹⁴⁷ <https://www.ufsm.br/comunicacao/politica-de-comunicacao-da-ufsm>

¹⁴⁸ <https://www.ufsm.br/comunicacao/politicas-editoriais>

¹⁴⁹ <https://www.ufsm.br/clipping>

¹⁵⁰ <https://www.ufsm.br/identidade-institucional>

¹⁵¹ <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/cpd/sitios>

¹⁵² <https://www.ufsm.br/comunicacao/guiaeventos>

¹⁵³ <https://www.ufsm.br/comunicacao/guamidiassociais>

¹⁵⁴ <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/845/2022/05/Plano-GERAL-DE-COMUNICACAO-2022.pdf>

Normas de Documentação Oficial¹⁵⁵, Guia de orientações editoriais para período eleitoral¹⁵⁶.

Produtos e serviços

A localização do link de acesso ao site da Coordenadoria de Comunicação Social¹⁵⁷ da UFSM está disposto no site principal da UFSM na aba Menu - Estrutura - Comunicação. Na aba superior do site da CComSoc se encontram três botões: Menu, que dá acesso às informações de estrutura e documentos; Serviços, que direciona para sete serviços ofertados pelo setor; e pessoas gestoras do site, contendo o nome de três servidores. Logo abaixo está disposto um carrossel contendo cinco banners com links para notícias, seguido de 12 botões rápidos que estão distribuídos na página principal do site que, ao serem clicados, direcionam o usuário para o respectivo material. Depois estão dispostas três notícias, compostas por uma imagem e um título, e abaixo estão organizados três banners, cada um direcionando para três canais: UniFM, Rádio Universidade AM e TV Campus. A estrutura de produtos e serviços é a seguinte:

- Agência de Notícias¹⁵⁸: criada em 1998, passou a editar o portal da Universidade, que é o principal meio de comunicação pública e institucional da autarquia. Tem como objetivo principal produzir e divulgar as notícias de interesse da comunidade em geral no sítio institucional e na Revista Arco de jornalismo científico e cultural. A Política Editorial da Agência de Notícias¹⁵⁹ define que são suas atribuições: apuração, redação, edição e publicação de conteúdo jornalístico na página inicial do portal institucional da UFSM. A Portaria nº. 59.447, de 17 de fevereiro de 2011, a gestão do conteúdo do site principal UFSM é de incumbência da CComSoc; produção da Revista Arco, publicação de jornalismo científico e cultural, em diferentes plataformas de mídias, como veículo impresso, site e mídias sociais. Dentre os seus públicos se destacam os seguintes: internos - discentes e servidores (técnicos, docentes, substitutos, terceirizados e aposentados); externos - futuros

¹⁵⁵ <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/normas-documentacao-oficial-ufsm>

¹⁵⁶ <https://www.ufsm.br/comunicacao/guiamidiassociais/guia-de-orientacoes-editoriais-para-periodo-eleitoral>

¹⁵⁷ <https://www.ufsm.br/comunicacao>

¹⁵⁸ <https://www.ufsm.br/comunicacao/agencia-de-noticias>

¹⁵⁹ <https://www.ufsm.br/comunicacao/politicas-editoriais/politica-editorial-da-agencia-de-noticias>

estudantes e servidores, comunidade regional, ex-estudantes e ex-servidores, imprensa (regional, estadual e nacional), representantes (da sociedade civil organizada, dos movimentos sociais, poder público regional, estadual e nacional), instituições de ensino superior. Atua nos eixos Comunicação Pública, Pluralidade e Participação Pedagógica;

- Revista Arco¹⁶⁰: é uma revista de jornalismo científico e cultural da UFSM e tem como proposta que o conhecimento não fique restrito aos laboratórios e às salas de aula. É produzida pela Agência de Notícias e, através de linguagem didática e de visual atraente, busca discutir temas de interesse múltiplo, em geral desenvolvidos por pesquisadores da UFSM. Na busca por informar de maneira clara sobre as pesquisas desenvolvidas na Universidade, a Arco interpreta dados e ‘traduz’ termos para que as matérias atraiam o interesse da comunidade. Ao pensar as pautas da revista, o foco está sempre no público e os temas tratados devem ser de relevância social. A Revista existe desde 2013 e foi desenvolvida pela Coordenadoria de Comunicação Social em parceria com o curso de Jornalismo, é veiculada em formato impresso (tiragem de 5000 exemplares por edição) e digital desde 2016. Atua nas editorias Ambiente, Ciência, Cultura, Dossiê, Extenda, Mitômetro, Saúde e Tecnologia. Tem a missão de produzir jornalismo científico e cultural com excelência editorial e gráfica, divulgando para a sociedade, de forma acessível e em diferentes mídias, as pesquisas, atividades de extensão e projetos culturais da Universidade. A Revista segue a Política Editorial da Agência de Notícias, no que se refere ao Jornalismo Científico a linha editorial enaltece que a partir do momento em que o cientista difunde o seu trabalho, está prestando contas à sociedade sobre o investimento que foi feito na sua pesquisa. Por meio da revista Arco, as atividades culturais, pesquisas e projetos de extensão desenvolvidos na UFSM são apurados, contextualizados e apresentados de maneira compreensível aos públicos leigos. O conteúdo é pensado visualmente desde a pauta até a diagramação e a Revista trabalha com diferentes formas de apresentar o conteúdo para além do texto, com fotografias (jornalísticas, ilustrativas, ensaísticas), ilustrações, infografias, quadrinhos (nas quais

¹⁶⁰ <https://www.ufsm.br/midias/arco>

repórter e ilustrador atuam juntos), vídeos e micro conteúdos para mídias sociais;

- Rádio Universidade AM e UniFM¹⁶¹: as rádios Universidade AM e 107.9 FM integram o Núcleo de Rádio Universidade (Nrádio) da CComSoc. A concessão da AM foi publicada no Decreto nº. 56.964 em 1º de outubro de 1965 e o sinal foi inaugurado no ar em 27 de maio de 1968. A emissora FM é uma consignação da Empresa Brasil de Comunicação (EBC) à UFSM e está no ar desde 1º de dezembro de 2017. No site das rádios é possível encontrar informações sobre o Nrádio (áudios no Radiotube, contatos, diretores, equipe, histórico - resumo, linha do tempo, exposição 50 anos Rádio Universidade, Política Editorial e Trabalhos acadêmicos. São atribuições das rádios de acordo com a Política Editorial: avaliação e seleção de informações, visando a produção e divulgação de conteúdos sonoros sobre acontecimentos de interesse do público abrangido pelas emissoras da UFSM (comunicação pública); veiculação de programação plural que considere a formação do público heterogêneo, e de materiais sonoros alinhados com a Política Editorial das emissoras (pluralidade); participação pedagógica na formação humana de futuros profissionais nas áreas de Comunicação e relacionadas ao som, por meio da experiência prática e vivência em um ambiente profissional (participação pedagógica). No site é possível, ainda, encontrar sobre as rádios AM e FM links para Rádio ao vivo, Identidade Visual, abrangência e programação; e o nome das pessoas gestoras do site;
- TV Campus¹⁶²: fundada em 30 de julho de 1995, a TV Campus tinha como missão divulgar os acontecimentos e os conhecimentos científicos produzidos na Universidade, sendo a primeira emissora universitária a transmitir via cabo no Brasil. É a emissora pública da UFSM e comunica, de forma democrática, temas de interesse acadêmico. Tem como objetivo difundir, através do audiovisual, as atividades e o conhecimento científico das áreas de ensino, pesquisa e extensão da UFSM, promovendo a educação, a reflexão crítica, a formação pedagógica de novos profissionais de Comunicação e suas áreas convergentes, bem como a aproximação da instituição com a sociedade. A

¹⁶¹ <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/radio>

¹⁶² <https://www.ufsm.br/midias/tvcampus>

emissora mantém uma programação diária de 12 horas no canal 15 da NET Santa Maria, com grade intercalada com a UFN TV, preenchida por produções próprias, materiais de outras televisões universitárias, audiovisuais viabilizados por editais de fomento para integrar a programação de emissoras públicas, além de produções de outros setores produtores da Universidade. O canal está disponível ininterruptamente no site da emissora e disponibiliza regularmente conteúdo nas mídias sociais e veicula as produções também na TVE (emissora estadual) e TV Câmara Santa Maria (sinal aberto digital). Mais de 200 estudantes passaram pelos estúdios da TV, fazendo com que ela cumpra um papel de formação pedagógica na área de Comunicação Social e afins. A Política Editorial¹⁶³ da TV Campus define as suas atribuições: seleção, avaliação, produção e veiculação dos acontecimentos de interesse da comunidade acadêmica, santa-mariense e demais públicos impactados pela abrangência da UFSM pelo meio audiovisual; produção de conteúdo educativo e informativo, em linguagem acessível, que estimulem a reflexão crítica na sociedade e reafirmam o papel desempenhado pela UFSM nas suas diversas ações de ensino, pesquisa e extensão; contribuição na formação pedagógica de futuros profissionais de Comunicação e em áreas convergentes por meio da experiência prática e da vivência em um ambiente profissional; veiculação de materiais audiovisuais produzidos no âmbito da Instituição desde que alinhados aos valores com os quais a emissora se identifica e promove; curadoria e veiculação de materiais audiovisuais produzidos fora da UFSM, mas que sejam de interesse público para os públicos-alvo da Universidade. No site da TV Campus é possível encontrar notícias, editais, identidade visual, projetos finalizados, multimídia (acervo, galeria de fotos, podcast), baixar o Relatório de Gestão da TV e as Diretrizes de Produção, além de visualizar programas, grade de programação e pessoas gestoras do site;

- Unidade de Comunicação Integrada (Unicom)¹⁶⁴: a Unicom foi criada em 2018, na mesma resolução que aprovou a Política de Comunicação na Universidade. Se trata de um órgão de apoio institucional a nível de núcleo e está vinculado e subordinado à Coordenadoria de Planejamento Informacional da Pró-Reitoria

¹⁶³ <https://www.ufsm.br/comunicacao/politicas-editoriais/politica-editorial-da-tv-campus>

¹⁶⁴ <https://www.ufsm.br/comunicacao/unidade-de-comunicacao-integrada>

de Planejamento. Tem por objetivo articular e acompanhar a execução do Planejamento Estratégico de Comunicação, de forma articulada ao ecossistema de Comunicação da UFSM e de modo a alinhar à comunicação institucional. São atribuições da Unicom: desenvolver processos integrados de gestão, pesquisa, planejamento, execução e avaliação da Comunicação, com atuação vinculada à Política de Comunicação da UFSM; atendimento, planejamento, execução e articulação de campanhas e projetos de comunicação institucional, com o objetivo de promover a sinergia entre os setores e os públicos; gestão das mídias sociais institucionais a partir da produção de conteúdo, curadoria digital, relacionamento e engajamento dos usuários, monitoramento ativo e reativo, detecção de pré-crisis de imagem; assessoria e relacionamento com veículos da imprensa local, regional, nacional e internacional, análise de visibilidade midiática e manutenção do Banco de Fontes Institucional. A Política Editorial da Unicom define seus públicos como sendo: internos - discentes e servidores (técnicos, docentes, substitutos, terceirizados e aposentados); externos - futuros estudantes e servidores, comunidade regional, ex-estudantes e ex-servidores, imprensa (regional, estadual, nacional e internacional), representantes (da sociedade civil organizada, dos movimentos sociais, poder público regional, estadual e nacional), instituições de ensino superior. Muito semelhante ao público da Agência de Notícias. A Unicom é responsável pela comunicação institucional da UFSM e busca alinhar campanhas e discursos entre todos os setores, principalmente no que diz respeito às mídias sociais e à imprensa;

- Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor¹⁶⁵: este setor conta com uma jornalista e é responsável pela visibilidade e transparência do Gabinete e da UFSM, juntamente com a Coordenadoria de Comunicação Social. Cabe a esse setor relacionar-se com a imprensa; veicular conteúdos oficiais relativos à gestão; administrar o site e mídias sociais do Gabinete e assessorar protocolos dos eventos nos quais o Gabinete esteja presente;
- Assessorias de Comunicação das Unidades de Ensino¹⁶⁶: a Política de Comunicação da UFSM define o funcionamento dessas assessorias como

¹⁶⁵ <https://www.ufsm.br/reitoria/gabinete-do-reitor/assessoria-de-comunicacao>

¹⁶⁶ <https://www.ufsm.br/comunicacao/assessorias-de-comunicacao-das-unidades-de-ensino>

sendo Unidades de assessoramento institucional e de gestão, cujas atribuições esteja o planejamento de comunicação da unidade. São funções específicas das assessorias: planejamento e calendarização de atividades e ações (com apoio da Unidade de Comunicação Integrada); ingresso e reingresso – prospecção de alunos em escolas, divulgação do processo, relacionamento e SAC (principalmente nos *campi*); formaturas – cerimonial e cobertura, organização da formatura coletiva (com apoio da Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor); organização de eventos institucionais do Centro ou Direção e apoio e cobertura de eventos dos cursos; divulgação do processo de avaliação institucional e das campanhas institucionais; produção de conteúdo e gerenciamento de canais de comunicação (site, mídias sociais, newsletter, murais); relacionamento com servidores e estudantes da Unidade; atendimento à imprensa. Existem contatos de e-mail abertos no site para os campi de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, e os centros de Artes e Letras, Ciências da Saúde, Ciências Naturais e Exatas, Ciências Rurais, Ciências Sociais e Humanas, Educação, Educação Física e Desportos, Tecnologia, e os colégios Politécnico de Santa Maria e Técnico Industrial de Santa Maria. As práticas de assessoramento institucional e de gestão podem ser derivadas das demandas da própria unidade, ou articuladas com a Unicom, e deverão ser desenvolvidas de forma integrada e sinérgica ao Planejamento Estratégico de Comunicação da UFSM;

- Adicione redes sociais ao site: ação voltada para comunicadores, secretários de cursos responsáveis pela atualização de sites e redes sociais na UFSM e visa adicionar os links das redes sociais no rodapé do site, cuja solicitação deve ser feita para o e-mail comunicacaointegrada@ufsm.br;
- Assessoria de imprensa: voltado para jornalistas de veículos de comunicação e imprensa em geral, serviço está direcionado para atender pedidos de fontes relacionadas à universidade por meio de envio de e-mail;
- Divulgue nas redes sociais da UFSM: voltado para comunicadores, secretários de curso, responsáveis pela atualização dos sites e redes sociais de setores, cursos, unidade de ensino da UFSM, visa incentivar o envio de conteúdo para que o setor de comunicação faça a divulgação nas redes sociais oficiais;
- Divulgue sua notícia: voltado para comunicadores, secretários de curso, responsáveis pela atualização dos sites e redes sociais de setores, cursos,

unidade de ensino da UFSM, visa incentivar o envio de notícias para o setor de comunicação. Orientam o usuário sobre o 'lead' - a notícia deve responder às questões: o quê, quando, onde, quem, por quê, como;

- Solicite campanha institucional ou peças gráficas: voltado para comunicadores, responsáveis pela atualização dos sites e redes sociais de setores, cursos, unidade de ensino da UFSM e visa dar apoio para a criação de peças gráficas para sites e mídias sociais;
- Sugira uma pauta: voltado para comunicadores, professores, servidores e estudantes visa incentivar o envio de sugestão de pauta nas áreas de cobertura de eventos, projetos de ensino, pesquisa e extensão para ser veiculado nos canais Site, Revista Arco, TV Campus, Rádios Universidade e UniFM, e envio para a imprensa;
- Suporte em eventos: voltado para comunicadores, secretários de curso, responsáveis por organização de eventos na UFSM e visa auxiliar no suporte em eventos (formaturas, congressos, semanas acadêmicas).

3.3.2.4 Universidade Federal do Pampa (Unipampa)

A Universidade Federal do Pampa (Unipampa¹⁶⁷) está localizada na cidade de Bagé, distante 377 km da capital Porto Alegre, e tem como missão “promover a educação superior de qualidade, com vista à formação de sujeitos comprometidos e capacitados para atuar em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional”. Sua visão é a de “constituir-se como instituição acadêmica de reconhecida excelência, integrada e comprometida com o desenvolvimento sustentável, com o objetivo de contribuir na formação de cidadãos para atuar em prol da região, do país e do mundo”. A sua formação é baseada em valores éticos, na transparência pública, na liberdade e democracia, no respeito às diferenças, na solidariedade e sustentabilidade, buscando criar personalidades com excelência acadêmica e técnica-científica, com compromisso social e institucional.

Marcada por baixos índices de Desenvolvimento Humano (IDH, PIB e IDEB), a região que abriga a Unipampa recebeu a universidade como forma de responder as demandas locais e produzir conhecimento que melhorassem a realidade social. Em

¹⁶⁷ <https://unipampa.edu.br/portal/>

novembro de 2005 foi formulado um consórcio universitário entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPel) responsável pela implantação da nova universidade. Em janeiro de 2008 foi oficialmente instituída a Unipampa, com o propósito de oportunizar acesso à educação superior pública, gratuita, inclusiva e de qualidade, especialmente para as comunidades locais.

Unipampa é organizada em estrutura *multicampi*, com a Reitoria e 10 unidades acadêmicas localizadas nas cidades de Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguiana, zona fronteira com a Argentina a oeste e Uruguai, ao sul. Desenvolve atividades de ensino na graduação, com 64 cursos superiores de tecnologia, bacharelados e licenciaturas, e na pós-graduação conta com 20 cursos de mestrado, 05 de doutorado e 04 de residência em funcionamento na instituição.

Está composta por 862 professores e 892 técnicos-administrativos, além de pouco mais de 8.600 mil estudantes regulares nos cursos de graduação e pós-graduação, além de atividades de pesquisa e extensão. Segundo dados da última avaliação realizada pelo e-MEC (2023) o Conceito Institucional (CI) em 2016 é de 3 e o Índice Geral de Cursos (IGC) em 2019 é 4.

A partir deste momento apresentam-se as informações coletadas no setor de comunicação social desta universidade envolvendo três grandes áreas: 1) identificar como se dá a estruturação hierárquica do setor de comunicação desta universidade (Estatuto, Regimento Geral e Interno, organograma e gestão) como forma de identificar a sua institucionalização (ou não); 2) identificar os documentos normativos e norteadores ao setor, tais como Política de Comunicação e seus desdobramentos (manuais, instruções normativas) e o Planejamento Tático de Comunicação (Planos, Projetos e Cronogramas), além de dados sobre a estrutura físico, material, financeiro e humano do setor; 3) detalhar os produtos e serviço das áreas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda desenvolvidos pelo setor de comunicação desta universidade, envolvendo públicos interno e externo.

Institucionalização e estruturação

O organograma institucional de 2022¹⁶⁸ define a Assessoria de Comunicação Social (ACS) como órgão executivo vinculado e subordinado à Reitoria, sendo que suas atividades visam garantir a difusão do conhecimento e a socialização das práticas institucionais, bem como a interação entre disciplinas, áreas de conhecimento, campos do saber e entre os *campi* e os diferentes órgãos da Instituição. A Política Institucional de Comunicação da Unipampa aponta que a ACS está prevista no Art. 53 do Regimento Geral da Universidade, que coloca as Assessorias Especializadas como órgãos executivos da Reitoria, cuja finalidade é assessorar o Reitor e a Universidade (Art. 63), porém essas “assessorias especiais poderão ser criadas, modificadas ou extintas, a critério do Reitor (Parágrafo Único, Art. 63 do Regimento Geral¹⁶⁹).

Segundo o site do setor¹⁷⁰, a coordenação da ACS está estruturada no Gabinete da Reitoria, atuando no desenvolvimento da comunicação estratégica da Instituição e com equipe multidisciplinar. Junto ao Campus São Borja encontra-se, também, equipe multidisciplinar, a qual atua nas diferentes áreas abarcadas pela Assessoria e oferece oportunidades de estágio para alunos dos cursos de Comunicação Social.

Documentos normativos e recursos

A Universidade conta, ainda, com a Política Institucional de Comunicação da Unipampa¹⁷¹, elaborada pelo GT Política Institucional de Comunicação da Unipampa instituído pela Portaria nº 959/2021, que retomou uma discussão iniciada em 2015, e a Política entrou em vigor em 11 de julho de 2022. O documento define que a ACS é responsável pela consultoria, assessoria e pelo desenvolvimento – quando for de sua competência – das ações da comunicação administrativa e da comunicação interna e organizacional e pela consultoria, assessoria, pelo desenvolvimento e pela fiscalização das ações de comunicação social integrada. O Artigo 12 da Política de Comunicação traz as competências da ACS: I - planejar, conduzir e realizar as ações de comunicação da Instituição, incluindo a produção de conteúdo, eventos e outras

¹⁶⁸

https://unipampa.edu.br/portal/sites/default/files/organograma_estrutura_organizacional_2022_out22.pdf

¹⁶⁹ <https://sites.unipampa.edu.br/consuni/files/2022/10/5-regimento-geral-alterado-pela-resolucao-356-de-2022.pdf>

¹⁷⁰ <https://sites.unipampa.edu.br/acs/>

¹⁷¹ <https://sites.unipampa.edu.br/acs/files/2022/07/politica-de-comunicacao.pdf>

ações, podendo agir na prestação direta de serviço, supervisão de trabalho de terceiros contratados mediante licitação e na orientação e no apoio a outras equipes de servidores, bem como normatizar e conduzir atividades de interesse comum relacionadas à comunicação de acordo com as diretrizes da Universidade; II - atualizar as áreas de notícias e da agenda de eventos do portal institucional e a área de notícias dos portais dos campi, de forma exclusiva, e auxiliar, de forma supletiva, na atualização de informações em outras páginas listadas no menu principal do portal da Instituição; III - planejar e desenvolver, de forma exclusiva, a presença institucional em mídias sociais, criando e mantendo canais e perfis oficiais relativos à UNIPAMPA como um todo, sendo facultadas aos *campi*, pró-reitorias, conselhos, comissões, cursos, setores, órgãos, eventos, grupos e projetos da Universidade a criação e manutenção de perfis ou páginas próprios; IV - orientar equipes e servidores na criação e manutenção de canais e perfis de cursos, setores e projetos da UNIPAMPA em mídias sociais, com o objetivo de recomendar ajustes e qualificação das linhas editoriais dos referidos canais, quando necessário, para o atendimento das normativas institucionais e desta política de comunicação; V - realizar a interação oficial com a imprensa em nome da Unipampa, sem prejuízo dos contatos de servidores e discentes com os veículos de comunicação, agindo dentro dos parâmetros de democracia, ética, responsabilidade e transparência; VI - instituir e atualizar as normativas institucionais de seus atendimentos e fluxos e da comunicação social como um todo na Instituição, tendo como referências a literatura especializada, a legislação vigente, além desta política; VII - atualizar esta política periodicamente, empregando, quando necessário, meios de avaliação e participação da comunidade acadêmica nos processos de atualização; VIII - propor, desenvolver e mensurar resultados de campanhas e iniciativas institucionais de comunicação; IX - propor, planejar e realizar cursos e/ou ações de capacitação voltados à qualificação técnica de servidores para o desenvolvimento de ações e produtos de comunicação social na Universidade; X - realizar a gestão da identidade visual da Universidade como um todo, regulamentando, através de manual de identidade visual, os regramentos de composição, cromia, tipografia, uso e aplicação das assinaturas visuais institucionais; e XI - prestar consultoria à comunicação de ações de gestão dos *campi* e da Reitoria.

Conta com os seguintes documentos norteadores desenvolvidos pelo setor: Guia de Aplicação da Assinatura Visual da Unipampa¹⁷², o documento orienta a comunidade sobre o uso do Manual de Identidade Visual (MIV) da Universidade; Guia de Eventos¹⁷³, aborda o planejamento, a realização e a avaliação de eventos na instituição; Colações de Grau¹⁷⁴, o guia visa publicar normas e procedimentos para o planejamento, organização e execução das Cerimônias de Colação de Grau da Universidade, orientando as comissões locais de Formatura e representantes de turma com informações referentes aos procedimentos acadêmicos e protocolares; Criação e avaliação de peças e campanhas de divulgação¹⁷⁵, visa esclarecer e orientar os procedimentos para essa solicitação, além de definir e organizar os fluxos para os pedidos de criação e avaliação de peças e campanhas, configurando-se em um subsídio inicial para a discussão dos princípios e dos procedimentos relacionados à comunicação publicitária interna, à comunicação publicitária externa e à imagem da Unipampa; Guia para uso e atuação na Rede Social Facebook¹⁷⁶, visa demonstrar as melhores práticas para a publicação de conteúdo e moderação de interações na página, além de informações técnicas sobre o correto uso do Facebook, sempre primando pelos princípios básicos da Administração Pública e a preservação da imagem e reputação da Universidade perante os seus públicos.

Compõem a equipe de comunicação social 05 assistentes em administração, 03 na área audiovisual, 05 jornalistas, 02 programadores visuais, 01 publicitário, 02 relações públicas.

Produtos e serviços

São atividades da ACS a produção de conteúdo jornalístico para o Portal de Notícias¹⁷⁷ e boletins para a imprensa; relacionamento com a imprensa; organização de eventos; cerimonial e protocolo; produção de campanhas de divulgação; produção de materiais gráficos; gestão de redes sociais oficiais; e produção audiovisual.

¹⁷² <https://sites.unipampa.edu.br/acs/comunidade-universitaria/guia-de-aplicacao-da-assinatura-visual-da-unipampa/>

¹⁷³ <https://sites.unipampa.edu.br/acs/comunidade-universitaria/guia-de-eventos/>

¹⁷⁴ <https://sites.unipampa.edu.br/acs/comunidade-universitaria/4-colacoes-de-grau/>

¹⁷⁵ <https://sites.unipampa.edu.br/acs/comunidade-universitaria/6-criacao-e-avaliacao-de-pecas-e-campanhas-de-divulgacao/>

¹⁷⁶ <https://sites.unipampa.edu.br/acs/comunidade-universitaria/7-guia-para-uso-e-atuacao-na-rede-social-facebook/>

¹⁷⁷ <https://unipampa.edu.br/portal/noticias>

No site da ACS é possível encontrar informações sobre a sua atuação, link para notícias sobre a Universidade na mídia (Unipampa na mídia), link para o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), como os links de acesso a serviços que devem ser solicitados por meio do sistema Gaucha (Gestão Administrativa e Unificada de Chamados), que visa tornar o atendimento aos pedidos das diferentes áreas de atuação da ACS mais transparente, ágil e sistematizado. Os serviços ofertados pela ACS também podem ser conferidos no menu lateral esquerdo do site - Acesso a serviços, e os pedidos devem ser feitos pelo sistema Gaucha. Todos os serviços prestados pela ACS são embasados nos preceitos expostos na série de 'Guias para Comunicação na Unipampa¹⁷⁸', disponível no site da Assessoria e em constante atualização. Os serviços ofertados pela ACS são os seguintes:

- Divulgação de Eventos no Portal: não foram localizadas no site informações detalhadas sobre o serviço, apenas um link que direciona para o pedido online via formulário fechado via sistema Gaucha;
- Solicitação de eventos: a ACS conta com um Guia para Organização de Eventos que visa ser um instrumento facilitador no planejamento, execução, organização e avaliação de eventos, bem como um mediador entre as atividades de Relações Públicas da Assessoria de Comunicação Social da Unipampa e seus diversos. O documento não apresenta como deve ser feita a solicitação de eventos. A ACS conta com o Guia de Colações de Grau que apresenta normas e procedimentos para o planejamento, organização e execução das Cerimônias de Colação de Grau da Universidade, orientando as comissões locais de Colação de Grau e representantes de turma com informações referentes aos procedimentos acadêmicos e protocolares. A ACS é responsável pelo planejamento, organização e execução do cerimonial das solenidades, incluindo a confecção de convites. O documento não apresenta como deve ser feita a solicitação deste serviço. O menu Colações de Grau¹⁷⁹ está localizado no lado esquerdo do site direciona para uma página dedicada em informar sobre as solenidades de colação de grau da Universidade. No site estão disponíveis o calendário das colações, regulamentos e normas, prazos,

¹⁷⁸ <https://sites.unipampa.edu.br/acs/comunidade-universitaria/>

¹⁷⁹ <https://sites.unipampa.edu.br/colacoesdegrau/>

informações sobre a cerimônia, organização, documentos, passo a passo, lista de aptos;

- Produção de Material Gráfico¹⁸⁰: serviço de criação e avaliação de peças e campanhas que conta com um Guia específico para o assunto. É definido como uma atividade de comunicação publicitária da ACS que é responsável por criar e avaliar a criação de peças e campanhas de divulgação na instituição. Não são atendidos pedidos de eventos que tenham interesse restrito ou segmentado, para cursos, de interesse individual e/ou particular, com foco em pessoas, não organizados pela Universidade, de associações representativas, não condizentes com os interesses dos públicos internos e externos da Universidade. O Guia traz um fluxograma com forma de solicitação e prazo de acordo com o público e a demanda: criação - restrita para Reitoria, Pró-reitorias e eventos institucionais, com pedido via e-mail e o prazo (desde a solicitação até a impressão) pode ser de 63 dias; avaliação - todo material que envolva a aplicação da assinatura e da marca institucional ou seja licitado pela ACS deve ser aprovado pelo setor (visa zelar pela imagem institucional, correto uso de veículos de comunicação e canais de distribuição por parte da Universidade; cuidar da linguagem comunicacional; cumprir os princípios que regem a Administração Pública de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), o pedido deve ser feito via formulário de sistema e o parecer é emitido em até 05 dias úteis no caso de até 05 peças no conjunto. O Guia também alerta sobre as diretrizes de aplicação da identidade visual da Universidade e traz esclarecimentos sobre o uso e distribuição de peças mais comuns - cartaz, folder, flyer, banner, faixa, adesivo: o que é, quando e onde usar. Prazos e detalhes do serviço estão disponíveis no Guia de Serviços Audiovisuais¹⁸¹;
- Sugestão de Pauta Jornalística: não foram localizadas no site informações detalhadas sobre o serviço, apenas um link que direciona para o pedido online via formulário fechado via sistema Gaucha. Na página Acesso a serviços¹⁸² há informações sobre um Guia de Produtos Jornalísticos, que está na terceira edição, inicialmente lançado em 2019, e diz unificar orientações e ser uma

¹⁸⁰ https://sites.unipampa.edu.br/acs/files/2017/01/guia_6_campanha_v-2017_final.pdf

¹⁸¹ <https://sites.unipampa.edu.br/acs/files/2020/01/guia-8-servicos-audiovisuais.pdf>

¹⁸² <https://sites.unipampa.edu.br/acs/acesso-a-servicos/>

fonte de consulta para a comunidade acadêmica e para a equipe de jornalismo sobre os preceitos que orientam a atividade na Instituição, entretanto o link está 'quebrado'. Sobre o assunto, foi localizada a notícia 'Guia de Produtos Jornalísticos orienta sobre divulgação noticiosa'¹⁸³, de 14 de novembro de 2014, porém o link do documento também está 'quebrado';

- Solicitação de Serviços Audiovisuais¹⁸⁴: a ACS pode atender demandas de objetivos institucionais amplos: filmagem e fotografia de eventos acadêmicos promovidos pelos cursos de graduação, pós-graduação, pelos *campi* ou Pró-reitorias; edição de vídeos, imagens e áudios produzidos pelos cursos com finalidade educativa; demandas de divulgação de iniciativas e campanhas que levem o caráter institucional da Universidade e auxílio aos *campi*, setores e órgãos na operação de equipamentos audiovisuais. Não atende edição de vídeos de alunos em disciplinas, sem relação direta com a Universidade ou de interesse individual e promoção pessoal, de sindicatos ou diretórios e outros movimentos ou associações, decoração e iluminação cênica para eventos, organização ou limpeza do ambiente, montagem e operação quando da contratação de serviços terceirizados, agendamento com tradutores/intérpretes de Libras, atividades de ensino/pesquisa/extensão, material didático. A ACS conta com técnicos aptos para realizar captação e edição de imagens de vídeo, captação e edição de fotografias, gravação e edição de áudios e visitas técnicas;
- Imprensa: o menu localizado no lado esquerdo do site traz dois submenus: (1) Guia de Fontes Científicas¹⁸⁵ e se propõe a ser um local de contato rápido e fácil com os pesquisadores e especialistas ligados a diversas áreas do conhecimento científico. Com ele, é possível identificar áreas de conhecimento e contatar estudiosos de cada assunto. No espaço há um banner que direciona para um arquivo PDF¹⁸⁶ contendo o nome dos pesquisadores por ordem alfabética e dados de cada um deles: campus, especialidade, assuntos que pode tratar, telefone e e-mail de contato e o link para o *Currículo Lattes*; (2) contato, direciona para uma página não encontrada;

¹⁸³ <https://sites.unipampa.edu.br/informativo/2014/11/14/guia-de-produtos-jornalisticos-orienta-sobre-divulgacao-noticiosa/>

¹⁸⁴ <https://sites.unipampa.edu.br/acs/files/2020/01/guia-8-servicos-audiovisuais.pdf>

¹⁸⁵ <https://sites.unipampa.edu.br/acs/imprensa/guia-de-fontes-cientificas/>

¹⁸⁶ https://sites.unipampa.edu.br/acs/files/2013/11/guia_de_fontes_unipampa_2013.pdf

- Notícias¹⁸⁷: o menu localizado no lado esquerdo do site, ao ser clicado, direciona para uma página contendo o link para notícias publicadas. É possível visualizar o título, data e hora de publicação e o número de visualizações;
- Unipampa na mídia: o menu localizado no lado esquerdo do site traz dois submenus - (1) Clipping, apresenta os clippings dos anos 2020, 2021, 2022 e 2023, sendo que cada um dos anos informa links que dão acesso às notícias veiculadas na mídia sobre a Universidade (cidade, veículo, data e link); (2) Relatórios é possível baixar Relatórios de Clipping¹⁸⁸ mês a mês a partir de março de 2020 até o presente e também um relatório geral de dezembro de 2019 a fevereiro de 2020;
- Identidade Visual Unipampa¹⁸⁹: o menu localizado no lado esquerdo do site direciona para uma página que compreende diversos arquivos para serem baixados, o primeiro deles é o Manual de Identidade Visual da Unipampa (MIV¹⁹⁰). São diretrizes para a gestão da marca para a aplicação fácil para os diversos públicos, ou seja, o Guia é um instrumento prático para a comunidade acadêmica, para os parceiros da Universidade e seus fornecedores. Na página ainda é possível baixar Assinatura Visual da Universidade e conjuntas, Brasão da República, tipografias, aplicações da gestão. A ACS possui, ainda, o Guia de Aplicação da Assinatura Visual¹⁹¹ da Unipampa que visa padronizar os procedimentos para o melhor emprego do MIV e, ao mesmo tempo, permitir o maior aproveitamento das possibilidades de expressão visual pela Instituição a fim de que sejam respeitados os princípios institucionais de comunicação e que a gestão da imagem da Universidade não seja prejudicada;
- Serviços Audiovisuais¹⁹², busca esclarecer e orientar os procedimentos para solicitação desses serviços, como também definir e organizar os fluxos para a solicitação. A Universidade está presente no Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube e TikTok.

¹⁸⁷ <https://unipampa.edu.br/portal/noticias>

¹⁸⁸ <https://sites.unipampa.edu.br/acs/relatorios/>

¹⁸⁹ <https://unipampa.edu.br/portal/identidade-visual>

¹⁹⁰ https://unipampa.edu.br/portal/sites/default/files/manual_de_identidade_visual_unipampa-dez_2013_-_pdf

¹⁹¹ https://sites.unipampa.edu.br/acs/files/2017/01/guia_assinatura_visual_v2017_final.pdf

¹⁹² <https://sites.unipampa.edu.br/acs/comunidade-universitaria/8-servicos-audiovisuais/>

3.3.2.5 Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

A Universidade Federal do Rio Grande (FURG¹⁹³) está localizada na cidade de Rio Grande, distante 135 km da capital gaúcha, e tem como missão “promover o avanço do conhecimento e a educação plena com excelência, formando profissionais capazes de contribuir para o desenvolvimento humano e a melhoria da qualidade socioambiental”. Sua visão é “consolidar sua imagem nacional e internacional como referência em educação, desenvolvimento tecnológico e estudo dos ecossistemas costeiros e oceânicos”.

Com a sua filosofia e vocação orientadas para os ecossistemas costeiros e oceânicos, a Furg expressa seu compromisso socioambiental com o desenvolvimento local, regional, nacional e global, envolvendo todas as áreas do conhecimento. A Universidade nasce em 1955, por meio da Escola de Engenharia Industrial, e se torna a primeira iniciativa de ensino superior na cidade do Rio Grande. Quatorze anos depois ela é federalizada e passa a se chamar Universidade Federal do Rio Grande.

A Furg possui uma estrutura *multicampi*, atuando também nas cidades Santo Antônio da Patrulha, São Lourenço do Sul e Santa Vitória do Palmar. Desenvolve atividades de ensino na graduação, com 64 cursos de graduação, 11 cursos de residência e na pós-graduação são 23 cursos *lato sensu* e 48 programas de pós-graduação *stricto sensu* (34 mestrados e 14 doutorados), além de ações de pesquisa e extensão.

Está composta por 930 professores e 1.109 técnicos-administrativos, além de pouco mais de 11.250 mil estudantes regulares nos cursos de graduação (presencial e EaD) e na pós-graduação. Segundo dados da última avaliação realizada pelo e-MEC (2023) o Conceito Institucional (CI) em 2009 é 3 e o Índice Geral de Cursos (IGC) de 2019 é 4.

A partir deste momento apresentam-se as informações coletadas no setor de comunicação social desta universidade envolvendo três grandes áreas: 1) identificar como se dá a estruturação hierárquica do setor de comunicação desta universidade (Estatuto, Regimento Geral e Interno, organograma e gestão) como forma de identificar a sua institucionalização (ou não); 2) identificar os documentos normativos e norteadores ao setor, tais como Política de Comunicação e seus desdobramentos

¹⁹³ <https://www.furg.br/>

(manuais, instruções normativas) e o Planejamento Tático de Comunicação (Planos, Projetos e Cronogramas), além de dados sobre a estrutura físico, material, financeiro e humano do setor; 3) detalhar os produtos e serviço das áreas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda desenvolvidos pelo setor de comunicação desta universidade, envolvendo públicos interno e externo.

Institucionalização e estruturação

O Regimento Geral¹⁹⁴ da Universidade coloca a Assessoria de Comunicação Social como órgão de assessoramento estruturado na Reitoria (Art. 35) e no organograma¹⁹⁵ o setor está vinculado diretamente ao Gabinete do Reitor. Há uma outra estrutura citada somente no organograma, que é a Secretaria de Comunicação (Secom), vinculada diretamente à Reitoria. No Regimento Interno da Reitoria¹⁹⁶ os dois setores são citados, sendo que a Assessoria de Comunicação Social está vinculada ao Gabinete do Reitor e a ela compete o acompanhamento da agenda e interlocução do Reitor com os órgãos e veículos de comunicação (Art. 12) e a Secom, órgão também vinculado ao Gabinete do Reitor, tem a missão de elaborar e divulgar todas as informações da Furg para os públicos interno e externo, promovendo a divulgação institucional e a socialização do saber científico gerado pela Universidade, em consonância com as políticas definidas pelo Gabinete do Reitor, em especial no que refere a: propor ações e estratégias que englobem iniciativas nas áreas de jornalismo, relações com a comunidade e publicidade/propaganda; promover a informação de caráter institucional, através de todos os meios de comunicação, e coordenar as atividades que visam manter e desenvolver o conceito público da Universidade; elaborar o noticiário oficial da Universidade, promovendo sua divulgação, através dos veículos de comunicação; apoiar a realização de eventos internos e externos e de materiais promocionais e/ou institucionais; e, executar os serviços de radiodifusão da Universidade, transmitindo e recebendo mensagens entre os diversos órgãos do serviço público e de outras instituições conveniadas (Art. 17).

No seu parágrafo único, o Artigo 17 diz que a Furg TV e a Rádio Universidade (Furg FM), unidades vinculadas à Secretaria de Comunicação Social, são emissoras de caráter público, educativo e de extensão universitária, tendo por atribuição produzir

¹⁹⁴ <https://www.furg.br/arquivos/institucional/2021-regimento-geral-furg.pdf>

¹⁹⁵ <https://www.furg.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/estrutura-organizacional>

¹⁹⁶ <https://conselhos.furg.br/regimentos/regimento-reitoria>

programas de divulgação educacional, artística, cultural, científica e tecnológica, com características multidisciplinares, destinados a diferentes públicos, além de divulgar informações da comunidade e promover a arte e a cultura regional. O Artigo 13 do Regimento também traz uma abordagem relacionada com a Assessoria de Projetos Estratégicos, vinculada ao Gabinete do Reitor, sendo que em conjunto com a Secom atuará na estruturação e manutenção de programa de marketing e divulgação da imagem da Furg.

Documentos normativos e recursos

A Secretaria de Comunicação¹⁹⁷ é um setor estratégico para planejar, coordenar, executar e integrar as ações de comunicação da Universidade. A partir de um trabalho integrado das áreas de jornalismo, relações públicas, audiovisual e mídias digitais, a Secom gerencia a comunicação institucional da Furg através da produção de conteúdo, do gerenciamento de canais, do relacionamento com os públicos estratégicos da instituição, da assessoria de imprensa, da organização de eventos, de cerimonial e protocolo e de auxílio às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Na página há a apresentação dos serviços ofertados e um formulário para contato, que solicita o envio de nome, e-mail, assunto e mensagem do interessado.

Conta com uma Política de Comunicação¹⁹⁸, aprovada pela Resolução nº 003 de 7 de abril de 2017, que traça os princípios e valores que orientam os processos comunicativos da Universidade. O documento define a Secretaria como órgão técnico competente para planejar e coordenar as ações de comunicação da instituição. Com isso, a comunicação se consolida, cada vez mais, como um processo transversal e estratégico na Universidade;

Produtos e serviços

A página do setor de Comunicação da Furg está disposta no site institucional, localizada no menu esquerdo, no caminho Institucional – Comunicação, informando seus produtos e serviços:

- Produção de notícias¹⁹⁹: é possível acessar todas as notícias produzidas pelo setor. A apresentação se dá por uma imagem, título, subtítulo, tópico (assunto),

¹⁹⁷ <https://www.furg.br/comunicacao/secretaria-de-comunicacao>

¹⁹⁸ <https://www.furg.br/comunicacao/politica-de-comunicacao>

¹⁹⁹ <https://www.furg.br/comunicacao/noticias>

data, hora e unidade (institucional, campus, etc), como ainda efetuar uma busca livre por assunto e palavras-chave;

- Assessoria de Imprensa;
- Fotografia;
- Produção de vídeos;
- Produção de conteúdo institucional;
- Gestão de canais digitais institucionais;
- Cerimonial e Protocolo;
- Assessoria ao Gabinete do Reitor: visa acompanhar a agenda e interlocução do Reitor com os órgãos e veículos de comunicação.
- Relações Públicas;
- FURG FM 106,7²⁰⁰: apresenta a possibilidade de ouvir a rádio ao vivo, a programação, como também a sua história. A rádio surgiu a partir de um movimento de lideranças universitárias e desde 1988 exerce um papel importante na comunidade local e regional como emissora educativa e cultural. Com faixas musicais e programas que priorizam a multiplicidade de vozes, informações e opiniões, a FURG FM é um instrumento de aproximação da Instituição com a comunidade, pela comunicação direta e possibilidade de interação. Atualmente, o principal produto da FURG FM - 106,7 é o programa FM Café, transmitido ao vivo de segunda à sexta-feira, a partir das 13 horas. Habitual no cotidiano de muitos rio-grandinos, é um espaço aberto de divulgação e troca de ideias que privilegia notícias e opiniões sobre a Universidade e a realidade local. Na página há um formulário para contato, que solicita o envio de nome, e-mail, assunto e mensagem do interessado;
- FURG TV²⁰¹: apresenta a possibilidade de assistir ao canal de TV, a programação, links de programas considerados de Destaque, todos os vídeos (categorias Destaques Coronavírus, Ações sobre a Covid-19, Institucional, Conhecendo o novo FURG.br, FM Café, FURG 30 anos - memórias, vozes e histórias, 19º Mostra da Produção Universitária, Pró-FURG, Musiurg, Esporte Show e Café Geológico), e a sua história. A FURG TV está no ar desde 1998 e exibe programação cultural e educativa. Realiza a transmissão ao vivo de

²⁰⁰ <https://www.furg.br/comunicacao/furg-fm>

²⁰¹ <https://www.furg.br/comunicacao/furg-tv>

eventos realizados na Universidade e todas as solenidades de formatura como forma de aproximar a comunidade da Universidade e divulgar o conhecimento produzido por ela. Atualmente, a equipe técnica da FURG TV tem atuado na produção audiovisual de conteúdo institucional atendendo, através de vídeos, programas e documentários, as demandas dos mais diferentes setores da Universidade. Na página há um formulário para contato, que solicita o envio de nome, e-mail, assunto e mensagem do interessado;

- Design/Identidade visual²⁰²: é o conjunto de elementos formais que representa visualmente, e de forma sistematizada, a Universidade, sua vocação e seus valores. Com forte apelo visual e de pertencimento, a marca é usada nos mais diversos materiais produzidos pela comunidade universitária. A Secom conta com uma página que pode ser acessada no Menu lateral esquerdo Institucional - Comunicação - Identidade Visual em que é possível encontrar o Manual de Identidade Visual²⁰³ que visa fortalecer a imagem institucional da Furg, através da padronização e da regulamentação do uso da marca. Com ele, se busca instrumentalizar a comunidade acadêmica para uma participação ativa na ampliação dos processos de comunicação na instituição. Também se encontram os seguintes arquivos para serem baixados: marca da Furg e variações, assinatura das unidades administrativas e variações, assinatura das unidades acadêmicas e variações, assinatura dos *campi*. Na página há um formulário para contato, que solicita o envio de nome, e-mail, assunto e mensagem do interessado;
- Publicações²⁰⁴: página que traz 04 edições do Jornal da Furg (2015 e 2016) e uma edição da Furg Revista (2014), produzida pela Assessoria de Comunicação Social da Furg;
- Transmissões ao vivo²⁰⁵: menu que direciona para a página que tem essa finalidade. É possível, por esse canal, acompanhar ao vivo os eventos da Universidade. O serviço é realizado pela FURG TV;
- Podcasts: este submenu abre para outros 06 produtos, são eles: FM Café Podcast (programa jornalístico mais tradicional da FURG FM, de bate-papo e

²⁰² <https://www.furg.br/comunicacao/identidade-visual>

²⁰³ <https://www.furg.br/arquivos/institucional/manual-de-identidade-visual-furg.pdf>

²⁰⁴ <https://issuu.com/furg>

²⁰⁵ <http://aovivo.furg.br/>

debate, com transmissão simultânea pela FURG TV. Desde 2020, assumiu o formato de *live* pela página da FURG no Facebook, todas as terças e quintas, às 13h, disponível também após a transmissão no canal da FURG no Youtube e em formato de podcast no site e no Spotify); FM Café Repórter (podcast de reportagem a partir de temas abordados no FM Café. São conteúdos atemporais, numa seleção de pautas relevantes, e produzidos pela equipe do programa, para quem deseja se manter informado sobre temas que afetam a vida da comunidade. As reportagens estão disponíveis no site e no Spotify, para ouvir, baixar, compartilhar e popularizar a ciência); Trilhas de Extensão (integra a programação da FURG FM e é uma iniciativa da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. É possível ouvir pela FURG FM 106,7 ou pelo player disponível na página inicial do furg.br. Todas as quintas, às 17h); FURG FM 30 anos (são 22 episódios em duas temporadas de uma produção da FURG FM e FURG TV, que resgatam áudios e trazem depoimentos de voluntários e pioneiros que construíram a FURG FM. Na série documental, são apresentadas as dificuldades, lembranças, curiosidades e conquistas da emissora de rádio educativa da FURG. Está no Youtube também); Boletim Semanal do Coronavírus (produto informativo que reúne as notícias que foram destaque na semana da FURG em um contexto de pandemia da Covid-19. Toda quinta, em formato de áudio, no site e no Spotify); e Ações sobre a Covid-19 (ações da instituição sobre a Covid-19 divulgadas em boletins informativos desde as primeiras medidas contra a pandemia durante a programação da FURGTv e FURGFm nos formatos de áudio e vídeo. O conteúdo está disponível em plataformas online).

3.3.2.6 Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS²⁰⁶) está localizada na cidade de Porto Alegre e tem como missão “desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos, gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de promover transformações na sociedade”. Sua visão é “ser uma Universidade reconhecida pela sociedade como de

²⁰⁶ <http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial>

excelência em todas as áreas de conhecimento em âmbito nacional e internacional” e está pautada nos valores da responsabilidade social, transparência, inclusão, responsabilidade ambiental, promoção do bem-estar social, inovação, internacionalização e interdisciplinaridade.

A instituição centenária é reconhecida nacional e internacionalmente, e sua história começa com a fundação da Escola de Farmácia e Química e, em 1895, seguida da Escola de Engenharia. Em 28 de novembro de 1934 é criada a Universidade de Porto Alegre e esse marco instaura a primeira instituição de ensino superior no Rio Grande do Sul. No ano de 1947 passa a se chamar Universidade do Rio Grande do Sul (URGS), incorporando as Faculdades de Direito e de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria, e em dezembro de 1950 a universidade é federalizada, passando a se chamar Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

A UFRGS possui uma estrutura *multicampi*, são 04 *campi* em Porto Alegre e 01 em Tramandaí, e desenvolve atividades de ensino na graduação, com 105 cursos de graduação (bacharelado e licenciatura) e 285 na pós-graduação (82 de mestrados, 72 de doutorado e 131 especializações), além de ações de pesquisa e extensão.

Está composta por 2.979 professores e 2.508 técnicos-administrativos, além de pouco mais de 39 mil estudantes regularmente matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação. Segundo dados da última avaliação realizada pelo e-MEC (2023) o Conceito Institucional (CI) em 2012 é de 4 e o Índice Geral de Cursos (IGC) de 2019 é 5.

A partir deste momento apresentam-se as informações coletadas no setor de comunicação social desta universidade envolvendo três grandes áreas: 1) identificar como se dá a estruturação hierárquica do setor de comunicação desta universidade (Estatuto, Regimento Geral e Interno, organograma e gestão) como forma de identificar a sua institucionalização (ou não); 2) identificar os documentos normativos e norteadores ao setor, tais como Política de Comunicação e seus desdobramentos (manuais, instruções normativas) e o Planejamento Tático de Comunicação (Planos, Projetos e Cronogramas), além de dados sobre a estrutura físico, material, financeiro e humano do setor; 3) detalhar os produtos e serviço das áreas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda desenvolvidos pelo setor de comunicação desta universidade, envolvendo públicos interno e externo.

Institucionalização e estruturação

Na UFRGS a Reitoria é um órgão executivo que coordena e supervisiona todas as atividades universitárias sendo formada por várias estruturas, sendo uma delas os Órgãos Suplementares. O Centro de Teledifusão Educativa é listado como um dos Órgãos Suplementares pelo Regimento Geral²⁰⁷, que se destina a cumprir objetivos especiais de natureza científica, técnica, cultural, recreativa e de assistência (Art. 38) e a Secretaria de Comunicação Social (Secom) compõe a Administração Central ao ser elencada no organograma²⁰⁸, onde está vinculada diretamente ao Reitor/Vice-Reitor, e está estruturada dentro da Administração Central numa listagem conjunta com outras quatro secretarias.

Documentos normativos e recursos

A comunicação social da Universidade é apresentada na página inicial do site Institucional pelo menu superior no caminho A UFRGS - Apresentação - Notícias e Comunicação²⁰⁹. Ao ser clicada, o usuário é direcionado para uma página específica de notícias. A Secom²¹⁰ possui um site e apresenta que atende às comunidades internas e externas da Universidade, e é responsável pelo planejamento e execução das políticas de comunicação da Universidade, em consonância com sua missão, visão e valores. Também, trabalha no desenvolvimento de planos e ações estratégicas que buscam a construção da imagem institucional e a excelência na interação entre a UFRGS e seus mais variados públicos.

Atua em diversas frentes, tratadas como veículos de divulgação: jornalismo, imprensa, design, mídias digitais, produção audiovisual e radiofônica, de modo a atingir todos os públicos da Universidade. A equipe é composta por servidores (51) e bolsistas (39), sendo os primeiros das áreas de Jornalismo (14), Publicidade e Propaganda (01), Artes Gráficas (06), Relações Públicas (01), Desenho/programação visual (05), Locução (01), Operador de TV (02), Audiovisual (01), telecomunicação (01), Fotografia (03) e Letras (revisão de textos - 04), produção cultural (01) e administrativo (11). Os bolsistas são nas áreas de Jornalismo (26), Publicidade e Propaganda (05), Artes Visuais (01), Relações Públicas (02), Teatro (02), Música (02)

²⁰⁷ <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/estatuto-e-regimento>

²⁰⁸ <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/organograma>

²⁰⁹ <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias>

²¹⁰ <https://www.ufrgs.br/secom/>

e Design (01). Mais detalhadamente, a equipe de Assessoria de Imprensa é formada por 01 coordenação, 06 jornalistas, 02 fotógrafos e 01 revisora de textos; a equipe do Jornal da Universidade 01 editor-chefe, 02 repórteres, 01 fotógrafo, 01 diagramadora, 01 revisor, 09 bolsistas de jornalismo e 02 estagiárias; Rádio da Universidade com 02 diretores (CTE e Rádio, técnica CTE), 07 no Departamento de Jornalismo, 02 na programação, 02 na locução, 04 administrativos, 04 nas operações técnicas/estúdios, 05 nas operações técnicas/transmissores e 02 bolsistas de música; Gráfica da UFRGS 01 diretor, 01 coordenação de projetos, 06 administrativos, 04 pré-impressão e impressão, 01 produção editorial e 02 na revisão.

Foi localizado o Manual de Normalização do Brasão Oficial e da Marca Promocional²¹¹, datado de junho de 1997 e aborda a história e a aplicação do Brasão da UFRGS, a Marca Oficial de Identidade da UFRGS e a Marca Promocional da UFRGS e suas aplicações, esta última complementa a Marca Oficial de Identidade enfatizando a função da UFRGS como importante agente de mudanças sociais e culturais na comunidade gaúcha.

Produtos e serviços

Na página da Secom estão dispostos nove ícones que tratam de cada uma das áreas de atuação do setor de comunicação social, seus produtos e serviços, são eles:

- Assessoria de Imprensa²¹²: é responsável por atender os jornalistas dos veículos de comunicação que contatam a UFRGS em busca de pautas ou de fontes para suas matérias, por fazer a cobertura dos eventos que acontecem na Universidade e por elaborar o conteúdo noticioso do Portal UFRGS. Os integrantes da Universidade que tenham interesse em divulgar eventos, pesquisas ou prêmios no Portal da Universidade, são orientados a escreverem para a Assessoria, sendo que na página há um e-mail disponível: imprensa@ufrgs.br. Os jornalistas que precisam de ajuda para localizar fontes na UFRGS ou necessitam de informações sobre a Instituição para a produção de reportagem, também podem entrar em contato com o setor. As notícias produzidas pela assessoria também podem ser acessadas a partir da página inicial do site Institucional pelo menu A UFRGS, em que são abertos vários

²¹¹ <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/arquivos/manual-de-normalizacao>

²¹² <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias>

submenus de Apresentação, entre eles a página Notícias e Comunicação. Ao ser clicada, o usuário é direcionado para uma página específica de comunicação, sendo possível verificar: duas colunas de notícias sobre a Universidade contendo uma imagem e um título; menu no canto esquerdo com as opções de busca de notícias dentro das seguintes categorias - Todas as Notícias, UFRGS, Aluno, Servidor, UFRGS Ciência, Acontece no Gabinete, Campus Internacional, Destaques Acadêmicos, Realizações de Alunos, e Realizações de Servidores; uma caixa de busca na coluna do canto esquerdo; também na coluna do canto esquerdo estão ícones e links para acessar os seguintes sites - UFRGS TV, Rádio UFRGS, Editora UFRGS, Jornal da UFRGS e ainda no canto esquerdo do site links para Assinar o RSS de notícias, Galeria de Fotos, UFRGS na Mídia e Secretaria de Comunicação Social;

- Redes sociais: espaço dedicado às notícias sobre a UFRGS nas mídias sociais que visa estabelecer conexões com todos os seus públicos. Por meio dos perfis no Facebook, no Twitter, no Instagram e no LinkedIn, é possível acompanhar as novidades da Universidade. Pelas Redes, são divulgadas principalmente notícias sobre eventos da Universidade, mas também premiações, concursos e outras iniciativas de interesse do público. Sugestões de material para ser divulgado nessas mídias devem encaminhados para a Assessoria de Imprensa, pelos e-mails imprensa@ufrgs.br e secom@ufrgs.br. O gerenciamento dos perfis é feito pela Assessoria de Imprensa. A UFRGS também possui uma conta no Flickr, sendo que as postagens iniciaram em 2013 e última é sobre o Listão do Vestibular em 2018;
- Jornal da Universidade (JU)²¹³: criado em 1997 com o objetivo de noticiar, comentar, criticar e opinar sobre fatos de interesse da comunidade universitária, o JU é um veículo de comunicação pública que apresentada as novidades no campo do ensino, da pesquisa e da extensão, com reflexões sobre seus impactos na sociedade. Além de reportagens, o jornal traz entrevistas, debates, artigos, ensaios fotográficos e a programação cultural promovida pela UFRGS. Publicado mensalmente pela Secom, tem distribuição gratuita dirigida a professores, técnicos e estudantes que circulam pela

²¹³ <https://www.ufrgs.br/jornal/>

instituição, além de três sites vinculados: Jornal da Universidade, JU Ciência e JU Cultura²¹⁴. As reportagens sobre ciência, cultura e temas da atualidade são analisados por especialistas das mais diferentes áreas. Todas as edições do JU estão disponíveis online²¹⁵ e as sugestões de pauta ou críticas podem ser enviadas para jornal@ufrgs.br;

- UFRGS Ciência²¹⁶: criado em 2016, é um portal de divulgação científica desenvolvido pela Secom, voltado à produção de materiais jornalísticos sobre as pesquisas desenvolvidas na Universidade. Seu objetivo é aproximar a comunidade de atividades científicas e de grupos de pesquisa e apresentar o conhecimento produzido por alunos, servidores técnico-administrativos e professores. Atualmente está vinculado ao JU, uma vez que o projeto surgiu da reformulação e ampliação do antigo UFRGS Ciência, criado em 2016 e anteriormente vinculado à assessoria de imprensa da Secom. A partir da migração para o Jornal da Universidade²¹⁷, diversos apoiadores e parceiros – como as pró-reitorias de Pesquisa e de Pós-Graduação – passaram a integrar a iniciativa, que se expandiu e se qualificou. Pautas podem ser enviadas pelo contato de e-mail disponível no site do veículo;
- Rádio da Universidade²¹⁸: se trata da primeira rádio no Brasil a operar uma estação de radiodifusão em 1º de julho de 1950. A Rádio da Universidade 1080AM possui dois estúdios, o maior deles tem 36 metros quadrados e é um miniauditório, abrigando um piano de meia cauda Gotrian-Steinweg. Este espaço é utilizado diariamente durante a programação para recitais, entrevistas, programas e locuções ao vivo. O estúdio B é menor, sendo utilizado para gravação e edição de programas jornalísticos, entrevistas e programas produzidos. A Rádio da Universidade, continua mantendo-se fiel à sua proposta original, de irradiar cultura, educação e entretenimento da melhor qualidade;
- TV UFRGS²¹⁹: responsável pela produção audiovisual da Universidade, foi inaugurada oficialmente em 26 de setembro de 2005, chamada de Unidade

²¹⁴ <https://www.ufrgs.br/cultura/>

²¹⁵ [issuu.com/jornaldauniversidade](https://www.issuu.com/jornaldauniversidade)

²¹⁶ <https://www.ufrgs.br/ciencia/>

²¹⁷ <https://www.ufrgs.br/ciencia/posicionamento-editorial/>

²¹⁸ <https://www.ufrgs.br/radio/>

²¹⁹ <https://www.youtube.com/user/ufrgstv>

Produtora da UFRGS TV. É um espaço voltado à produção dos programas veiculados na UNITV, canal 15 da NET, e distribuídos entre as demais instituições federais de ensino superior, que integram a Rede IFES. Através de produções estruturadas como documentário audiovisual e com a linha editorial focada no jornalismo científico, a UFRGS TV apresenta para a comunidade as atividades e os projetos de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pela universidade. Além de produzir audiovisuais sobre o cotidiano da Universidade, a UFRGS TV possibilita aos estudantes do Curso Comunicação Social colocar em prática o conhecimento adquirido durante o curso de graduação. E este é o seu maior desafio: registrar e traduzir tudo o que é ensinado, pesquisado e divulgado por uma das melhores universidades do Brasil. A equipe é composta por um diretor-geral, 6 operadores de TV, 1 produtor audiovisual, 12 bolsistas de Jornalismo, 2 bolsistas de Publicidade e Propaganda, 1 bolsista de Design, e 1 bolsista de Teatro. O site da TV UFRGS não foi localizado, somente o canal no Youtube²²⁰;

- Comunicação estratégica: responsável pelo planejamento e execução de ações de comunicação institucional (NCE), está pautado no conceito de comunicação integrada. O grupo sistematiza e articula ações entre os setores da Secom, se dedicando ao planejamento estratégico e à execução de projetos comunicacionais voltados tanto aos estudantes, técnicos e professores quanto à comunidade externa. Trabalha igualmente no desenvolvimento de campanhas, na criação de material institucional, na gestão da identidade visual institucional e na consultoria de comunicação a iniciativas da Universidade. Interessados no apoio da Secom para desenvolver um novo material ou em ideias sobre como melhorar a comunicação da unidade, podem entrar em contato pelos canais disponíveis no site do setor;
- Design visual: a área é responsável pelo desenvolvimento de materiais gráficos (folders e banners), eletrônicos (selos institucionais) e produtos (troféus para eventos e campanhas), entre outros. Os setores da Universidade com essas necessidades são orientados a entrar em contato com a área de design visual da Secom, por e-mail ou telefone, disponíveis na página (51 - 3308.3329; nce-secom@ufrgs.br). O setor mantém disponíveis um link para

²²⁰ <https://www.youtube.com/user/ufrgstv>

acesso à marca promocional da UFRGS (não abre) e outro para o Manual de Normalização do Brasão Oficial, Marca Oficial e da Marca Promocional;

- Gráfica da UFRGS²²¹: presta serviços de criação (folders, cartazes, capas de livros e de revistas, cartões, entre outros), editoração (diagramação e revisão textual de trabalhos acadêmicos, de livros, de revistas, de manuais) e impressão com equipamentos de última geração (impressão digital e *offset* e de corte, colagem, costura, picote, dobra e encadernação de materiais) à comunidade acadêmica. Os interessados podem entrar em contato com a gráfica para mais informações ou solicitar os serviços por meio de contatos disponíveis no site da Secom;
- Aplicativos Mobile e UFRGS Mapas (ferramentas que permitem acessar cardápios dos RUs, notícias, renovação de livros e mapas de localização);
- Audiovisuais e sites: Livro Professores Eméritos (publicação especial resgata a história da Universidade a partir dos relatos de 37 professores eméritos, entrevistados pela Secom); Vídeo Institucional da Universidade (para comemorar o aniversário de 80 anos da UFRGS); Sites 80 anos e Salão UFRGS (para atender as necessidades de comunicação de eventos na Universidade, a Secom produz sites pontuais);
- UFRGS na Mídia²²²: página dedicada a expor as notícias veiculadas na mídia externa que envolvem a Universidade mais conhecido como clipping ou clipagem. No site é possível conferir todas as notícias (veículo, editoria, título, subtítulo e reportagem completa), sinopse e por veículo de mídia (impressa, rádio, TV, sites, Redes Sociais, colunas e capas). A UFRGS conta com a contratação para a execução do serviço de clipagem (CWA Clipping);
- Galeria de Fotos²²³: página que abriga uma gama de fotografias que são apresentadas por um título. O usuário pode acessar cada um dos títulos para baixar as fotos, que estão devidamente creditadas. No site da Secom também está disponível o link da Flickr da Secom UFRGS²²⁴, sendo que as postagens iniciaram em 2013 e última é sobre o Listão do Vestibular de 2018;

²²¹ <https://www.ufrgs.br/grafica/>

²²² <https://www.cwaclipping.net/sistema/#todas>

²²³ <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/galerias>

²²⁴ <https://www.flickr.com/photos/fotoufrgs>

- Editora UFRGS²²⁵: realiza todas as etapas do processo de produção de livros, desde o planejamento visual, editoração e revisão, passando também pela divulgação e distribuição. Para garantir a qualidade técnica e artística do serviço conta com uma equipe de trabalho composta por profissionais das áreas de administração, artes visuais, biblioteconomia, comunicação social, contabilidade e letras. No caso das obras impressas, o processo é desenvolvido fora do órgão, ainda que de forma coordenada, pela Gráfica da UFRGS. Conta com a Livraria Virtual²²⁶, dedicada a comercialização de obras nas mais variadas áreas do conhecimento, além de um espaço para e-books.

3.3.3 As universidades federais de Santa Catarina

O estado de Santa Catarina possui 7.252.502 habitantes, um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 349.275 mi e IDH de 0,774 (IBGE, 2023). Conta com 105 organizações acadêmicas, envolvendo universidades (13), centros universitários (19), faculdades (71) e institutos federais (02), segundo dados do Inep (2022). Deste montante, 02 são as universidades públicas federais objetos deste estudo: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), esta última categorizada como pluriestadual com a Reitoria e *campus* em Santa Catarina, mas com *campi* também nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul (E-MEC²²⁷, 2023).

A partir de agora serão apresentadas cada uma dessas universidades divididas em duas áreas de debate: (1) sua história, missão, visão e valores; dados da comunidade acadêmica e de cursos, e estrutura patrimonial; (2) informações dos setores de comunicação social vinculados a cada uma das universidades, compreendendo sua estrutura hierárquica (constituição e normatização, documentação, equipe de trabalho) e os processos efetivos de comunicação social (produtos e serviços ofertados/desenvolvidos).

3.3.3.1 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

²²⁵ <https://www.ufrgs.br/editora/>

²²⁶ <http://livraria.ufrgs.br/>

²²⁷ <https://emec.mec.gov.br/>

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC²²⁸) está localizada na cidade de Florianópolis e tem como missão “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida”. Sua visão é “ser uma universidade de excelência e inclusiva” e está pautada nos valores acadêmica e empreendedora, inovadora e empreendedora, atuante, inclusiva, internacionalizada, interdisciplinar, livre e responsável, autônoma, democrática e plural, dialogal, bem administrada e planejada, transparente, ética, saudável e sustentável.

Com uma história de mais de 60 anos, a Universidade de Santa Catarina foi criada em 18 de dezembro de 1960 e, cinco anos depois, passa a ser federal adotando o nome de Universidade Federal de Santa Catarina. Para a formação inicial, foram agrupadas sete faculdades da capital catarinense: Direito (1932), Ciências Econômicas (1943), Odontologia (1946), Farmácia e Bioquímica (1946), Filosofia (1952), Medicina (1957) e Serviço Social (1958), além de criada a Escola de Engenharia Industrial.

A UFSC possui 05 *campi*, 01 na capital e outros 04 no interior do estado (Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville). Desenvolve atividades de ensino em 119 cursos de graduação (107 presenciais e 12 EaD) e 153 pós-graduações (19 mestrados profissionais, 69 mestrados acadêmicos, 59 doutorados e 06 especializações), além de ações de pesquisa e extensão.

Está composta por 2.654 professores e 3.006 técnicos-administrativos, além de pouco mais de 44 mil estudantes matriculados desde a educação básica, passando pela graduação e pós-graduação. Segundo dados da última avaliação realizada pelo e-MEC (2023) em 2009 o Conceito Institucional (CI) é 4 e o Índice Geral de Cursos (IGC) de 2019, 5.

A partir deste momento apresentam-se as informações coletadas no setor de comunicação social desta universidade envolvendo três grandes áreas: 1) identificar como se dá a estruturação hierárquica do setor de comunicação desta universidade (Estatuto, Regimento Geral e Interno, organograma e gestão) como forma de identificar a sua institucionalização (ou não); 2) identificar os documentos normativos

²²⁸ <https://ufsc.br/>

e norteadores ao setor, tais como Política de Comunicação e seus desdobramentos (manuais, instruções normativas) e o Planejamento Tático de Comunicação (Planos, Projetos e Cronogramas), além de dados sobre a estrutura físico, material, financeiro e humano do setor; 3) detalhar os produtos e serviço das áreas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda desenvolvidos pelo setor de comunicação desta universidade, envolvendo públicos interno e externo.

Institucionalização e estruturação

A UFSC conta com a Reitoria como um dos órgãos executivos centrais da Administração Superior e, para auxiliar o reitor no exercício das atividades, poderão ser criadas Pró-Reitorias e Secretarias. É o que acontece com a Secretaria de Comunicação (Secom²²⁹), criada pela Resolução Normativa nº 165/2022/CUn²³⁰, e se apresenta no Anexo E do Regimento Geral da UFSC²³¹ sendo um órgão executivo central vinculado à Reitoria com titular nomeado pelo reitor. A Secom está vinculada hierarquicamente à Reitoria, conforme o organograma²³² da estrutura geral da UFSC.

Entretanto, antes de 2022, o setor de comunicação social da Universidade era composto apenas pela Agência de Comunicação (Agecom), conforme definido no Regimento da Reitoria²³³ em novembro de 2012, local em que a Agência estava subordinada: Art. 5º - A Administração Central, formada pelos Órgãos Executivos Centrais, compreende a seguinte estrutura organizacional básica (entre outros) I – Reitoria e Vice-Reitoria: f) Agência de Comunicação; g) Assessoria de Imprensa; h) TV UFSC.

Segundo o Regimento da Reitoria são competências da Agecom: executar a política de comunicação social da Universidade, sem prejuízo do disposto no art. 15, I; promover a integração entre a Universidade e a comunidade através dos meios de comunicação; dar a cobertura jornalística às atividades e aos eventos promovidos pela Universidade; promover a comunicação interna na Universidade, visando à interação entre os diversos segmentos que a compõem; executar outras atividades inerentes à área da comunicação ou que venham a ser delegadas pelo reitor (Art. 14). São

²²⁹ <https://secom.ufsc.br/>

²³⁰ https://conselhouniversitario.paginas.ufsc.br/files/2022/08/RN_1652022CUn_P.-23080.040608-2022-43-alt.-estrutura.pdf

²³¹ https://conselhouniversitario.paginas.ufsc.br/files/2023/01/REGIMENTO-GERAL_modifica%C3%A7%C3%B5es-de-julho-2022.pdf

²³² <https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Reitoria/Estrutura%20Geral.pdf>

²³³ http://portal.reitoria.ufsc.br/files/2014/01/Regimento_Reitoria.pdf

competências da Assessoria de Imprensa (Art. 15): participar da concepção e execução do Planejamento de Comunicação da Universidade e da elaboração de sua política de comunicação pública; coordenar a elaboração de material de divulgação sobre assuntos diretamente vinculados à Administração Central; fazer o acompanhamento analítico da clipagem diária produzida pela Agência de Comunicação, sobre temas relacionados à Administração Central; assessorar as pessoas gestoras na produção de textos, sinopses, relatórios, notas oficiais e artigos destinados à imprensa; coordenar a atualização e o monitoramento de perfis institucionais específicos das pessoas gestoras nas redes sociais; coordenar a concepção e atualização dos sites vinculados à Administração Central; acompanhar entrevistas concedidas pelo reitor, pelo vice-reitor e por outros membros da administração central da Universidade. E são competências da TV UFSC (Art. 16): contribuir para a execução da política de comunicação social da Universidade, em parceria com a Agência de Comunicação; garantir a veiculação de seu conteúdo nas mais diversas mídias, permitindo o acesso pela comunidade universitária em todos os *campi* da UFSC; disponibilizar mecanismos que permitam a participação da comunidade universitária na produção de conteúdos e na elaboração da grade de programação.

Assim, o novo organograma da Secom²³⁴ apresenta o setor da seguinte forma: são vinculados à Secom: a UFSC TV, a Agência de Comunicação (Agecom), a Coordenadoria de Imprensa do Gabinete da Reitoria e Serviço de Comunicação. Na Agecom existe a seguinte estrutura: Serviço de Acervo Fotográfico; Serviço de Expediente; Coordenadoria de Divulgação e Jornalismo Científico; Coordenadoria de Design e Programação Visual; e Coordenadoria de Comunicação Organizacional e Novas Mídias, essa última com a subdivisão que envolve os setores de Serviço de Gestão de Conteúdo Audiovisual, Seção de Comunicação Interna, Serviço de Apoio ao Sistema de Comunicação Educativa e Divisão de Mídias Sociais.

Documentos normativos e recursos

A Secom conta com quatro estruturas centrais, são elas: (1) Serviço de Comunicação: não foram encontradas informações sobre esse setor; (2)

234

<https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Reitoria/Secretaria%20de%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20-%20SECOM.pdf>

Coordenadoria de Imprensa do Gabinete da Reitoria: realiza a assessoria de imprensa da Reitoria; (3) TV UFSC: primeira transmissão realizada em dezembro de 2012; (4) Agência de Comunicação (Agecom): fundada em 3 de junho de 1992 em substituição ao Departamento de Imprensa e Marketing (DIM).

Sobre a equipe da Secom, ela é composta por um 01 secretário nomeado pelo reitor; a TV UFSC conta com 01 diretor, 02 administrativos, 02 jornalistas, 01 operações, 01 programador visual, 02 produção audiovisual e 01 cinema catarinense. A Agecom conta com 01 diretor, 01 coordenador de *Divulgação e Jornalismo Científico* (nessa equipe há 06 profissionais), 01 coordenadora de *Comunicação Organizacional e Novas Mídias* (na equipe há 06 profissionais), 01 coordenadora de *Design e Programação Visual* (na equipe há 04 profissionais) e 03 no administrativo. Segundo a Carta de Serviços²³⁵, os profissionais que atuam na Agecom são das áreas de jornalismo, programação visual, diretores de fotografia e fotógrafos, TI, administradores, bolsistas e 01 profissional terceirizado. Na Agência, ainda, acontece a interação, por meio de um trabalho colaborativo, entre profissional e acadêmico, aproximando os estagiários das técnicas e linguagens jornalísticas, da fotografia e do vídeo e dos processos de design gráfico, entre outros, tudo feito em um ambiente que valoriza novas linguagens e mídias.

A Agência de Comunicação da UFSC (Agecom²³⁶) tem a missão de executar e implementar a Política Pública de Comunicação vigente na Universidade. Trata-se de uma comunicação abrangente e planejada que integra Universidade e comunidade, interna e externa, atendendo a demandas institucionais e de interesse público ou coletivo. Porém, a história da comunicação inicia muito antes na UFSC: na década de 1960, a assessoria de imprensa era acumulada pela chefia do Gabinete do Reitor e nos anos 1970 o papel era executado por um jornalista. Em 1976, com uma assessoria de imprensa funcionando, foi criado o Jornal Universitário (JU) e formada uma equipe. Em 1980, a assessoria de imprensa ganhou *status* de assessoria de comunicação. Em 1984, o Conselho Universitário aprovou a Coordenadoria de Comunicação Social, que saiu do prédio da Reitoria e passou a ocupar parte do prédio da Imprensa Universitária. Em 1986, após pesquisa realizada com os públicos internos e externos, concebeu-se a ideia de comunicação social pública e integrada,

²³⁵ https://agecom.paginas.ufsc.br/files/2017/11/livreto_agecom_2017.pdf

²³⁶ <https://agecom.ufsc.br/>

cuja política foi implantada a partir de 1988. Na época, a UFSC também já se preocupava com o Jornalismo Científico. A Agência tem como valores Autonomia, Comprometimento, Cooperação, Equidade, Ética e transparência, Pluralismo e realiza as seguintes atividades:

- Execução da política pública de comunicação da UFSC;
- Gestão do acervo fotográfico da UFSC;
- Gestão do Sistema de Identidade Visual da UFSC;
- Gestão das listas de e-mail da UFSC;
- Gestão e produção de conteúdo para os perfis oficiais da UFSC nas redes sociais;
- Envio de informativos digitais;
- Produção e difusão do Jornalismo de Serviços, Informativo, Científico, institucional e Factual relacionados à UFSC;
- Produção de fotografias e vídeos a serem utilizados para os demais serviços;
- Criação e produção de campanhas educativas, informativas e institucionais;
- Atendimento das demandas da comunidade universitária quanto ao desenvolvimento de projetos de comunicação visual;
- Produção, atualização e disponibilização do Guia de Fontes;
- Contribuição na formação acadêmica e profissional dos discentes, por meio de estágios nas áreas de Administração, Jornalismo e Design;
- Orientação a outros setores da UFSC quanto à criação e gerenciamento de perfis institucionais nas redes sociais;
- Oferta de cursos de capacitação e projetos de extensão sobre comunicação no ambiente organizacional;
- Atendimento às demandas da comunidade universitária e da imprensa por informação sobre os mais variados assuntos relacionados à UFSC e por meio de diversas mídias, como telefone, e-mail e redes sociais, além do atendimento presencial;
- Promoção da integração entre a universidade e a comunidade, por meio dos meios de comunicação internos e externos;
- Promoção da comunicação interna, visando a interação entre os diversos segmentos da universidade;

- Clipagem diária de notícias, ou seja, monitoramento e seleção das notícias veiculadas na imprensa a respeito da UFSC.

Foram localizados documentos, chamados de Políticas Editoriais²³⁷, que visam orientar servidores e estagiários que trabalham na área de comunicação da UFSC sobre os procedimentos editoriais adotados na comunicação social Universidade. São eles: Política Editorial do Portal de Notícias da UFSC²³⁸, Política Editorial do Divulga UFSC²³⁹, Política Editorial das Mídias Sociais Oficiais da UFSC²⁴⁰, Guia de Estilo²⁴¹, Manual de Identidade Visual²⁴², Manual de Sinalização²⁴³, Orientações para ações de comunicação durante processos eleitorais internos²⁴⁴, Divulgação Científica: como fazer (você mesmo) um bom vídeo²⁴⁵, Manual de Boas Práticas em Mídias Sociais da UFSC²⁴⁶ e a Política Pública de Comunicação da UFSC²⁴⁷ (elaborada em 1987) e prioriza fatos concretos, as realizações da Instituição, ou seja, as notícias;

Produtos e serviços

A Agência tem o compromisso de comunicar e divulgar, possibilitando uma efetiva integração entre a Universidade, os meios de comunicação e a sociedade. A UFSC adota uma filosofia de comunicação pública que respeita os Códigos de Ética Profissional e do Servidor Público Civil, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Constituição e as regras do jornalismo, mantendo, dessa forma, um canal permanente de diálogo e interação com seus públicos. São produtos e serviços ofertados pela Agecom:

- Sugestão de notícias²⁴⁸: as pautas dos jornalistas, fotógrafos e estagiários da Agecom são definidas pelo dia a dia da Universidade, eles realizam a cobertura

²³⁷ <https://agecom.ufsc.br/politicas-editoriais/>

²³⁸ <https://agecom.ufsc.br/politica-editorial-do-site-da-ufsc/>

²³⁹ <https://agecom.ufsc.br/politica-editorial-do-divulga-ufsc/>

²⁴⁰ <https://agecom.paginas.ufsc.br/files/2019/12/Manual-de-Mi%CC%81dias-Sociais-Final-mesmo.pdf>

²⁴¹ <https://agecom.ufsc.br/guia-de-estilo/>

²⁴² <https://identidade.ufsc.br/identidade-visual/>

²⁴³

https://identidade.ufsc.br/files/2010/08/AnexoManual_IDVisualUFSC_Sinalizacao_julho2010_web.pdf

²⁴⁴ <https://agecom.ufsc.br/2020/09/22/orientacoes-para-acoes-de-comunicacao-durante-processos-eleitorais-internos/>

²⁴⁵ <https://agecom.ufsc.br/2020/09/15/divulgacao-cientifica-como-fazer-voce-mesmo-um-bom-video/>

²⁴⁶ <https://agecom.ufsc.br/2019/12/11/agecom-lanca-manual-de-boas-praticas-em-midias-sociais-da-ufsc/>

²⁴⁷ <https://agecom.ufsc.br/politica-publica-de-comunicacao/>

²⁴⁸ <https://agecom.ufsc.br/sugira/>

jornalística e fotográfica de eventos e assuntos vinculados à UFSC para serem divulgados no portal da Universidade, nas redes sociais e nos boletins informativos. As informações são publicadas nas categorias Notícias, Eventos e Avisos. A sugestão de pauta ou um pedido de divulgação pode ser realizado por e-mail, em um endereço disponível no site, ou através de uma página especificada para o assunto disposta no site da Agecom, no Menu esquerdo Serviços/Sugestão de Notícias. Na página de Sugestão de Notícias contém cinco banners (Evento, Pesquisa e Extensão, Edital de Seleção, Gestão, Outras Atividades) e em todos há um formulário de divulgação que deve ser preenchido pelo solicitante com dados pertinentes a cada tipo de pedido: nome, e-mail, telefone, público-alvo, tipo de produção, processo seletivo, descrição (setor solicitante/promotor, síntese do pedido, nome/título projeto, autores, data, hora, local, resumo, link de publicação, vagas, espaço para anexos de imagens, documentos, entre outros), inscrição (se necessário, período, custos/isenção ou não, certificado ou não, resultado final, previsão de ingresso);

- Divulga UFSC²⁴⁹: informativo interno diário produzido pela Agecom, respaldado na Política Pública de Comunicação da UFSC, tem com o objetivo de difundir as notícias institucionais focadas no dia a dia da Universidade e os principais eventos acadêmicos e culturais. Elaborado a partir de sugestões de pauta da própria comunidade universitária, o Divulga leva a informação atualizada via correio eletrônico a todos os públicos da UFSC inscritos nas listas de divulgação da instituição²⁵⁰ e o boletim também está disponível em uma página específica²⁵¹. O site traz um contato de telefone para os interessados. O Divulga segue as Diretrizes da Política Editorial sobre produção, publicação, gerenciamento de e-mail, recomendação de envio de informações, regras internas, monitoramento de mensagens entre outros;
- Mídias Sociais²⁵²: a Agecom gerencia as principais redes sociais da UFSC. Com páginas e perfis oficiais no Facebook, no Twitter, no Instagram, no LinkedIn, Youtube, TikTok e Telegram, está conectada a mais de 400 mil

²⁴⁹ <https://agecom.ufsc.br/divulga-ufsc/>

²⁵⁰ <https://noticias.ufsc.br/assinaturadodivulga/>

²⁵¹ <https://noticias.ufsc.br/categoria/divulgaufsc/>

²⁵² <https://agecom.ufsc.br/midias-sociais/>

usuários, levando informação e proporcionando interação, tornando essas redes eficientes canais de comunicação entre a UFSC e seus públicos. Na página dedicada a esse assunto, o usuário tem acesso ao contato de e-mail e telefone para o envio de conteúdos para publicação, como também orientações gerais e definição de público sobre cada uma das mídias. A área conta com um Manual de Boas Práticas em Mídias Sociais da UFSC²⁵³ lançado em 2019, que visa padronizar os perfis vinculados à marca da Universidade para um melhor resultado nas plataformas digitais;

- **Jornalismo Científico**²⁵⁴ : serviço que visa divulgar, em uma linguagem acessível, a produção científica de pesquisadores da UFSC. A origem de uma matéria pode estar, por exemplo, em uma dissertação de mestrado, tese de doutorado ou relatório de conclusão de pesquisa. O resultado é publicado nos canais de comunicação da Universidade, encaminhado para a imprensa local e nacional e publicações especializadas em jornalismo científico. A página UFSC Ciência é dedicada ao assunto e está disponível para acesso em dois ambientes: um banner no site principal da Universidade (canto direito) e no site da Agecom (Menu Serviços/Jornalismo Científico²⁵⁵) em que é possível conferir os produtos jornalísticos sobre ciência na Universidade, são eles: a. *Jornalismo Científico*²⁵⁶: coberturas e redação de matérias reunidas em uma página de reportagens científicas produzidas pela Agecom; b. *Reportagens especiais*²⁵⁷: matérias de jornalismo científico apuradas pela equipe da Agecom, com viés multimídia (se utiliza de textos, fotografias, vídeos, infográficos, links para páginas externas) com uma identidade visual com movimento e cores; c. *Revista UFSC Ciência*²⁵⁸: revista de divulgação científica que ratifica um compromisso da Agecom - informação científica é um direito do povo e um dever do jornalista e do cientista/pesquisador, até como forma de prestar contas do dinheiro investido em ciência e pesquisa. Para a equipe da Agecom, o jornalismo científico e a divulgação científica podem ajudar a transformar o Brasil, tornando-o mais justo, menos desigual e menos dependente. São ações

²⁵³ <https://agecom.paginas.ufsc.br/files/2019/12/Manual-de-Mi%CC%81dias-Sociais-Final-mesmo.pdf>

²⁵⁴ <https://ciencia.ufsc.br/>

²⁵⁵ <https://agecom.ufsc.br/jornalismo-cientifico/>

²⁵⁶ <https://agecom.ufsc.br/jornalismo-cientifico/>

²⁵⁷ <https://ciencia.ufsc.br/reportagens-especiais/>

²⁵⁸ <https://ciencia.ufsc.br/apresentacao/>

que ajudam a consolidar a missão da UFSC, onde a comunicação pública assume um papel importante para a construção da cidadania. Estão disponíveis três edições da revista para acesso livre; d. *Traduzindo Ciência*²⁵⁹: cientistas da UFSC apresentam detalhes de projetos sobre estudos de excelência que impactam a sociedade e sobre o universo das pesquisas que ocorrem na instituição. A lista contendo 13 episódios para ser acessada no online; e. *UFSC Explica*²⁶⁰: tem o objetivo de apresentar perspectivas acadêmicas, a partir de entrevistas com pesquisadores renomados em cada um dos temas propostos. O conteúdo expresso nas entrevistas reflete o resultado das pesquisas realizadas, não representando posicionamento oficial da UFSC. A lista contendo 16 episódios está disponível para acesso online; f. *Podcast UFSC Ciência*²⁶¹: divulga o trabalho de estudantes, professores e pesquisadores da Instituição. A gravação e a edição dos episódios contam com o apoio de dois setores da UFSC: Laboratório de Radiojornalismo, do Departamento de Jornalismo, que cede um espaço semanal para a gravação de entrevistas e áudios; e o Laboratório de Gravação e Edição de Som, do Departamento de Artes, onde os materiais são editados e há gravação de pequenos trechos complementares. O podcast UFSC Ciência é disponibilizado gratuitamente em diversas plataformas online; g. *Cientificamente Falando*²⁶²: série destinada a apresentar, em vídeos curtos animados, conceitos científicos ao público em geral. Os conceitos são exibidos em uma linguagem simples, mas sem perder o rigor científico. Além das definições, os vídeos também expõem as pesquisas desenvolvidas com base nesses conceitos. A lista contendo 03 episódios está disponível para acesso online; h. *Vida UFSC*²⁶³: a websérie tem como propósito demonstrar um pouco da construção coletiva da Universidade: o cotidiano, a rotina, o trabalho e a percepção das pessoas que compõem a comunidade universitária. Os 16 episódios podem ser acessados online; i. *Núcleo de Apoio à Divulgação Científica (NADC)*²⁶⁴: projeto que contribui para tornar a ciência de domínio público. Busca facilitar a divulgação

²⁵⁹ <https://ciencia.ufsc.br/apresentacao-4/>

²⁶⁰ https://ciencia.ufsc.br/ufsc_explica/

²⁶¹ <https://ciencia.ufsc.br/apresentacao-podcast/>

²⁶² <https://ciencia.ufsc.br/apresentacao-2/>

²⁶³ https://www.youtube.com/playlist?list=PLKn_jNaorZU_1TgShWYWVg_zlCJLmNYjQ

²⁶⁴ <https://ciencia.ufsc.br/nucleo-de-apoio-a-divulgacao-cientifica/>

científica por meio da disseminação de evidências empíricas, projetos de pesquisa e estudos em desenvolvimento na Universidade, oferecendo acesso à ciência para a comunidade, compartilha resultados e traduzindo em linguagem simples a ciência praticada na UFSC. O projeto é desenvolvido em colaboração entre a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (Propesq) e a Secom desde setembro de 2022 e reúne uma equipe profissional transdisciplinar (pesquisadores, professores, alunos de pós-graduação e graduação de áreas diversas, como: jornalismo, design, fotografia, planejamento de redes sociais, divulgação na imprensa) que atua em conjunto com as coordenações de pesquisa das unidades acadêmicas da UFSC com o objetivo de ampliar a divulgação científica de forma prática e inteligível; j. *Seja fonte de ciência para entrevista*²⁶⁵: um banner que convida diversos públicos para serem fontes de divulgação científica na universidade; k. *Divulgação científica: como fazer (você mesmo) um bom vídeo*²⁶⁶: serviço de orientação para divulgação científica, com ferramentas de roteiro, mídias, áudio, entre outros;

- Identidade Visual²⁶⁷: o Sistema de Identidade Visual da UFSC gerencia a utilização adequada da marca da UFSC (brasão), além da aplicação correta dos elementos de comunicação visual e sinalização nos setores dos cinco *campi* da Universidade. O Sistema conta com uma página específica²⁶⁸ sobre identidade que informa sobre as ações de comunicação da UFSC, concebidas e executadas de forma integrada com o setor de Design e Programação Visual, pois se parte do pressuposto que a identidade visual é fundamental para a própria consolidação da imagem da instituição. Para tanto, busca-se consolidar a relação técnica entre forma e conteúdo, permitindo que o público possa identificar a UFSC – seus valores e sua missão – também a partir do uso adequado de sua marca, brasão e símbolos. Por isso, há um cuidado permanente com a gestão da marca UFSC, o que se observa na própria consolidação do Sistema de Identidade Visual, criado em 2005 e em constante processo de aperfeiçoamento. Isso inclui desde peças gráficas – como calendário anual, folder e cartazes institucionais e de eventos, jornais, boletins

²⁶⁵ <https://noticias.ufsc.br/divulgacao-fonte-entrevistas/>

²⁶⁶ <https://agecom.ufsc.br/2020/09/15/divulgacao-cientifica-como-fazer-voce-mesmo-um-bom-video/>

²⁶⁷ <https://agecom.ufsc.br/identidade-visual/>

²⁶⁸ <https://identidade.ufsc.br/>

e revistas – até todo o sistema de sinalização da UFSC em seus diferentes *campi*. Os profissionais que atuam no setor são responsáveis pela concepção gráfico-visual dos diversos produtos de comunicação em seus diferentes suportes, incluindo aqueles voltados para as redes sociais e cibermeios. No site do Sistema é possível encontrar o Manual de Identidade Visual²⁶⁹, arquivos para serem baixados (Brasão da UFSC, Brasão dos Centros de Ensino, Calendário, Mapa, Papéis de parede), modelos (Anúncios em jornais impressos, Apresentações PPT, Banners, Brasão bordado /matriz, Cartões de visita, convite UFSC, Documentos oficiais), sinalização (coronavírus e coleta seletiva), além dos contatos de endereço, telefone e e-mail para os interessados;

- Clipping UFSC²⁷⁰: o serviço de clipagem (física e digitalizada) é produzido diariamente na Agecom e reúne as notícias sobre a UFSC veiculadas nos jornais Diário Catarinense, A Notícia e Notícias do Dias. A clipagem está disponível no Repositório da UFSC. No site há contatos de telefone para que os interessados como também o link para as clipagens dos anos de 2012 a 2022 (a partir de 2019, mês a mês). Há no site da Agecom um espaço chamado UFSC na Mídia²⁷¹, que comporta notícias veiculadas nos canais externos sobre a Universidade;
- Memória fotográfica²⁷²: mais de 250 mil registros de imagens desde a década de 1960 compõem o Acervo Fotográfico da UFSC. Os negativos e fotos em papel estão em processo de digitalização, enquanto as imagens digitais serão editadas e indexadas, para permitir a identificação dos eventos e das pessoas retratadas. O objetivo é colocar todo esse acervo à disposição da comunidade, por meio de bancos de imagens e do Repositório da UFSC. No site há um contato de telefone para que os interessados;
- Atendimento à imprensa (Sala de Imprensa²⁷³): se trata do atendimento aos profissionais da imprensa de Santa Catarina e de outros estados, uma das atividades fundamentais da Agência. Para indicar especialistas que tratam de temas do cotidiano local e nacional, a equipe utiliza listas institucionais e uma

²⁶⁹ <https://identidade.ufsc.br/identidade-visual/>

²⁷⁰ <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/1590>

²⁷¹ <https://noticias.ufsc.br/tags/ufsc-na-midia/>

²⁷² <https://agecom.ufsc.br/memoria-fotografica-da-ufsc/>

²⁷³ <https://agecom.ufsc.br/sala-de-imprensa/>

relação de fontes para a imprensa, online e atualizada em tempo real. O setor possui três canais de atendimento à imprensa, como forma de facilitar o acesso a seus pesquisadores, professores e técnicos, são eles: WhatsApp Institucional, ramais e e-mail. Está organizado na página Sala de Imprensa;

- Guia de fontes²⁷⁴: a UFSC possui um Guia de Fontes (2010) com a lista de professores ativos, áreas de conhecimento e informações registradas nos sites dos centros de ensino e na Plataforma Lattes no CNPq, e-mails e telefones institucionais. O Guia é uma ferramenta para auxiliar a mídia no contato com os pesquisadores, além de dar visibilidade à produção científica e tecnológica da Universidade. O link disponível no site da Agência está indisponível, o arquivo foi encontrado no Repositório Institucional;
- Agentes de Comunicação²⁷⁵: se trata de uma página que trata do assunto, uma proposta instituída em 2018 com o objetivo de atuar nos processos setoriais de comunicação organizacional da instituição sob a coordenação da Agecom. Um total de 70 servidores de diferentes setores da Universidade se reúnem para discutir, construir e compartilhar conhecimentos relacionados aos variados aspectos que transpassam o processo de comunicação da UFSC. O grupo está vinculado ao Comunica como uma estratégia para dar capilaridade ao Sistema de Comunicação da UFSC, incorporando servidores de diversos setores da instituição, para atuar junto à Agecom nos processos comunicativos institucionais;
- Comunica²⁷⁶: Sistema de Comunicação Educativa (Comunica) da UFSC tem como atribuições criar, orientar e implementar atividades que aprimorem os processos de comunicação interna da UFSC; produzir e socializar conhecimento para alicerçar práticas de comunicação interna organizacional na UFSC; assessorar setores da instituição nos seus processos de comunicação organizacional a partir dos preceitos da Comunicação Educativa Organizacional (CEO) e fortalecer parcerias institucionais e internacionais que propiciem a troca de informações e aprimorem as práticas da comunicação interna organizacional da UFSC. Foi criado em novembro de 2008 para atuar nos processos de comunicação educativa organizacional da instituição,

²⁷⁴ <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/156701>

²⁷⁵ <https://sites.google.com/view/agentesdecomunicaoufsc/p%C3%A1gina-inicial>

²⁷⁶ <https://comunica.ufsc.br/>

em 2019 o Comunica se transformou em um serviço (Portaria 508/2019/GR de 13 de março de 2019) passando a se chamar Serviço de Apoio a Sistemas de Comunicação Educativa da Agência de Comunicação do Gabinete da Reitoria. No setor se realizam estudos e se socializam conhecimentos sobre comunicação educativa organizacional com o objetivo de desenvolver competências comunicacionais na instituição;

- Núcleos de comunicação: no menu esquerdo do site da Agecom há o botão Núcleos de Comunicação. Nele estão dispostos quatro submenus dos *campi* Araranguá²⁷⁷, Blumenau²⁷⁸, Curitiba²⁷⁹ e Joinville²⁸⁰. Ao clicar em cada um dos *campi* é possível verificar como a comunicação institucional se desenvolve e quais produtos e serviços são ofertados naquelas cidades em que a UFSC está presente;
- TV UFSC²⁸¹: se trata de uma emissora de televisão educativa da UFSC, filiada à TV Brasil, com primeira transmissão realizada em dezembro de 2012 em caráter experimental²⁸². Sua missão é 'divulgar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e da cultura desenvolvidas pela Universidade, procurando fortalecer a política pública de comunicação da UFSC e o seu conceito institucional, visando ampliar e reforçar a sua interação com a sociedade'. O sinal é transmitido no canal 15 da NET Florianópolis e no canal 63.1, aberto e digital, na Grande Florianópolis, e conta com uma programação composta por boletins jornalísticos com informações sobre assuntos relevantes para a comunidade acadêmica, documentários e grandes-reportagens em vídeo, entrevistas, filmes clássicos e contemporâneos, e vídeos que resgatam a memória da Universidade e de Santa Catarina;
- Publicações: espaço contendo os seguintes documentos: Carta de Serviços²⁸³, Livro UFSC 50 anos, Jornal Universitário²⁸⁴ (circulou de 1978 a 2012),

²⁷⁷ <https://ararangua.ufsc.br/comunicacao-institucional/>

²⁷⁸ <https://comunicacao.blumenau.ufsc.br/>

²⁷⁹ <http://divulga.curitiba.ufsc.br/>

²⁸⁰ <https://comunicacao.joinville.ufsc.br/>

²⁸¹ <https://tv.ufsc.br/>

²⁸²

[https://pt.wikipedia.org/wiki/TV_UFSC#:~:text=A%20emissora%20fez%20suas%20primeiras,que%20o%20f%C3%ADsico%20\(63.1\).](https://pt.wikipedia.org/wiki/TV_UFSC#:~:text=A%20emissora%20fez%20suas%20primeiras,que%20o%20f%C3%ADsico%20(63.1).)

²⁸³ https://agecom.paginas.ufsc.br/files/2017/11/livreto_agecom_2017.pdf

²⁸⁴ <https://agecom.ufsc.br/jornal-universitario/>

Relatórios de Atividades (2012, 2017 a 2021) e Manual de Boas Práticas em Mídias Sociais da UFSC.

3.3.3.2 Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS²⁸⁵) é Pluriestadual, ou seja, possui campi nos três estados do Sul do país (Sudoeste do Paraná, Noroeste do Rio Grande do Sul e Oeste de Santa Catarina) e sua Reitoria está localizada na cidade de Chapecó, Oeste catarinense distante 555 km da capital. A UFFS possui três missões, são elas: (1) Assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, a qualificação profissional e a inclusão social; (2) Desenvolver atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, buscando a interação e a integração das cidades e dos estados que compõem a Mesorregião Grande Fronteira Mercosul e seu entorno; e (3) Promover o desenvolvimento regional integrado — condição essencial para a garantia da permanência dos cidadãos graduados na Mesorregião Grande Fronteira Mercosul e a reversão do processo de litoralização hoje em curso.

O movimento a favor de uma universidade federal localizada na Mesorregião Grande Fronteira Mercosul surge em 2005, envolvendo entidades públicas, ONGs e movimentos sociais. A criação da UFFS seria oficializada pelo MEC em 15 de setembro de 2009 com a proposta de suprir a carência de vagas de ensino na fronteira Mercosul e reverter a litoralização dos estudantes.

A UFFS possui 05 *campi* localizados em Chapecó (SC - sede), Realeza e Laranjeiras do Sul (PR) e Cerro Largo e Erechim (RS). Desenvolve atividades de ensino na graduação, com 50 cursos superiores e 90 na pós-graduação (62 residências médicas, 15 mestrados e 02 doutorados), além de ações de pesquisa e extensão.

Está composta por 706 professores e 687 técnicos-administrativos, além de pouco mais de 8.900 mil estudantes regulares nos cursos técnicos, graduação e pós-graduação. Segundo dados da última avaliação realizada pelo e-MEC (2023) a UFFS ainda não possui Conceito Institucional (CI) e o Índice Geral de Cursos (IGC) de 2019 é 4.

²⁸⁵ <https://www.uffs.edu.br/>

A partir deste momento apresentam-se as informações coletadas no setor de comunicação social desta universidade envolvendo três grandes áreas: 1) identificar como se dá a estruturação hierárquica do setor de comunicação desta universidade (Estatuto, Regimento Geral e Interno, organograma e gestão) como forma de identificar a sua institucionalização (ou não); 2) identificar os documentos normativos e norteadores ao setor, tais como Política de Comunicação e seus desdobramentos (manuais, instruções normativas) e o Planejamento Tático de Comunicação (Planos, Projetos e Cronogramas), além de dados sobre a estrutura físico, material, financeiro e humano do setor; 3) detalhar os produtos e serviço das áreas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda desenvolvidos pelo setor de comunicação desta universidade, envolvendo públicos interno e externo.

Institucionalização e estruturação

Na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) a Reitoria é órgão executivo da Administração Superior e tem a função de coordenar, fiscalizar e superintender das atividades da Universidade incluindo a comunicação institucional. Segundo o parágrafo 3º do Artigo 3 do Regimento Geral da UFFS²⁸⁶, “os setores de apoio vinculados à administração da Reitoria, dos *campi* e das Unidades Acadêmicas são definidos no organograma institucional, aprovado pelo Conselho Universitário”. Uma curiosidade do Regimento é a existência de uma câmara temática, vinculada ao Conselho Universitário, chamada Câmara de Administração, Planejamento e Gestão de Pessoas que entre as competências está a de “VI - aprovar regras para os serviços de comunicação da UFFS” (Subseção I, artigos 7 e 10).

Nos documentos oficiais da Universidade não há a formalização que cria a Diretoria de Comunicação Social (DCS²⁸⁷) (*por vezes chamada de Diretoria de Comunicação - Dicom - em outros documentos*), ela surge no organograma²⁸⁸ que a define como subordinada direta ao reitor. Por meio da Portaria nº 511²⁸⁹ de maio de 2020, é criada a Diretoria de Comunicação Social, vinculada ao Gabinete do Reitor. O organograma também traz quatro áreas que constituem a DCS: Departamento de Jornalismo (DPTJOR), Divisão de Comunicação Visual (DIVISUAL), Serviço Especial

²⁸⁶ https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/regimento_geral

²⁸⁷ https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/apresentacao

²⁸⁸ <https://www.uffs.edu.br/acessofacil/transparencia/estrutura>

²⁸⁹ <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/portaria/gr/2020-0511>

de Apoio à Divulgação (SEADIV), e Serviço Especial de Apoio à Fotografia Publicitária (SEAFP).

Documentos normativos e recursos

O objetivo principal do setor, que move as suas ações publicitárias (comunicação visual) e jornalísticas, é divulgar a Universidade como um bem público em que todos têm o direito de acessar. O seu desafio é fazer com que os habitantes da Mesorregião da Grande Fronteira Mercosul recebam as informações da UFFS, para que acompanhem as atividades da Universidade, façam contato e participem das atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e ensino.

A Diretoria conta com alguns manuais e instruções, são elas: Manual de Critérios de Noticiabilidade da UFFS²⁹⁰ (criado em 2014, é dos primeiros manuais do setor e estabelece princípios que buscam o fortalecimento da imagem institucional, fundamentos, conceitos e práticas de atuação jornalística e da comunicação visual da UFFS); Manual das Diretrizes da Diretoria de Comunicação Social da UFFS²⁹¹ (formaliza as diretrizes para ampliar o trabalho na direção de uma Política de Comunicação); Manual de Redação Jornalística da UFFS²⁹² (padroniza o trabalho realizado no setor e está dividido em 04 seções: prática jornalística na UFFS, particularidades da escrita jornalística na UFFS, recursos gráficos, e escrita correta/grafia); Manual para criação e manutenção de fanpages²⁹³; Identidade Visual²⁹⁴ (há uma página contendo documentos para a aplicação correta da marca institucional, tais como o próprio Manual, assinaturas - institucional, dos *campi*, de cursos de graduação e pós-graduação, Reitoria e seus órgãos, Pró-Reitorias, demais órgãos da UFFS - tipografia, modelos de apresentações, convite, adesivos e folder de

²⁹⁰

https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/diretrizes/copy_of_manual-de-criterios-de-noticiabilidade-da-uffs

²⁹¹ https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/diretrizes/manual-das-diretrizes-da-diretoria-de-comunicacao-social-da-uffs

²⁹²

https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/diretrizes/manual_de_redacao

²⁹³

https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/diretrizes/copy_of_manual-para-criacao-e-manutencao-de-fanpages

²⁹⁴

https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/diretrizes/identidade_visual

cursos; Instruções Normativas²⁹⁵ (uso da marca, diretrizes da DCS, abertura de veículos de comunicação na Universidade).

A organização da Diretoria leva em conta a estrutura *multicampi* da UFFS, que é apresentada no Manual das Diretrizes da Diretoria de Comunicação Social. A DCS aponta como desafio manter uma linha de atuação geral, mas garantir ao mesmo tempo que a particularidade de cada *campus*, então para o setor o objetivo da comunicação em uma universidade *multicampi* é o de fortalecer uma imagem única da instituição em todos os espaços que ela esteja, sendo fundamental uma estrutura geral que dialogue com as equipes específicas dos *campi* e as oriente. Assim surge um trabalho conjunto na área jornalística envolvendo a Diretoria e as Assessoria de Comunicação dos *campi* (ASCOM). O Manual de Redação Jornalística da UFFS também traz que a Dicom/DCS é constituída pelos departamentos de Assessoria de Comunicação e de Comunicação Visual e pelas ASCOMs dos *campi*, compondo a estrutura responsável pela comunicação institucional da Universidade.

O número de servidores da Diretoria é composto por 01 diretor, 09 servidores (02 jornalistas, 02 relações públicas, 01 programador visual, 01 técnico audiovisual, 03 administrativo), sendo que 04 deles compõem o DPTJOR (02 jornalistas e 02 administrativos) e 01 administrativa também acumula o SEADIV, 01 servidor atua na DIVISUAL e 01 no SEAFP; na Ascom Cerro Largo são 03 servidores (01 jornalista, 01 produtor cultural e 01 administrativo); na Ascom Chapecó há 01 jornalista; na Ascom Erechim são 04 servidores (01 jornalista, 01 técnico em audiovisual e 02 administrativos); na Ascom Laranjeiras do Sul temos 02 profissionais (01 administrativo e 01 estagiário); na Ascom Realeza são 03 servidores (01 jornalista, 01 técnico em audiovisual e 01 administrativo); e na Ascom Passo Fundo há 01 relações públicas.

Produtos e serviços

O site institucional da Universidade aloca a página da DCS/Dicom²⁹⁶ no menu superior caminho Institucional - Reitoria - Diretoria de Comunicação Social. Também no site oficial, desta vez no rodapé, é possível localizar a página Sala de Imprensa²⁹⁷,

²⁹⁵

https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/diretrizes/apresentacao-diretrizes

²⁹⁶ https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/apresentacao

²⁹⁷ <https://www.uffs.edu.br/acessofacil/imprensa/sala-de-imprensa>

espaço em que são apresentados os setores que compõem a Diretoria, seus contatos de telefone e e-mail, como ainda o nome, profissão e e-mail dos servidores.

A Diretoria é responsável pela comunicação institucional, compreendendo ações com o público interno e externo. Seu principal objetivo é divulgar a Instituição pensando na sua relação com os diferentes públicos, reforçando a imagem positiva da UFFS. A sua linha de atuação envolve duas áreas: jornalismo e comunicação visual. O jornalismo atua em duas frentes: geral (ações, eventos e assuntos que envolvam e sejam de interesse de toda a Instituição, realizada ou coordenada pelos jornalistas da DCS) e local (diz respeito à vida nos *campi* e é de responsabilidade dos jornalistas das Ascoms. A organização do trabalho se dá por reuniões de pauta semanal com os integrantes da Diretoria e das Ascoms.

São produtos e serviços jornalísticos, também apresentados como veículos de comunicação social pela DCS:

- Site da UFFS²⁹⁸: principal veículo de comunicação da Instituição, sendo um meio de comunicação direcionado à comunidade universitária. A Diretoria é responsável pela gestão visual do site e arquitetura de informação conforme as diretrizes estabelecidas. Nele são divulgadas notícias institucionais, atividades e eventos abertos ao público, pesquisas desenvolvidas no âmbito da Instituição, além de informações culturais. As notícias são atualizadas diariamente e podem remeter a outros links que complementam os dados divulgados. A DCS também é responsável pela inserção de notícias nos espaços dos *campi* da UFFS, caso seja necessário;
- Redes Sociais: segue as diretrizes para o uso seguro das redes sociais na Administração Pública Federal²⁹⁹. O conteúdo das publicações das páginas oficiais da UFFS é de responsabilidade exclusiva da Diretoria e as páginas oficiais dos *campi* são de responsabilidade das Ascoms. A UFFS está presente com uma página oficial no Facebook destinada aos públicos interno e externo, com foco na divulgação de eventos, atividades da Instituição, oportunidades e assuntos de interesse geral, sem periodicidade fixa. Além do Facebook oficial, os *campi* da UFFS em Cerro Largo, Chapecó, Laranjeiras do Sul e Passo Fundo também mantêm páginas nesta rede. Há uma página oficial no

²⁹⁸ <https://www.uffs.edu.br/>

²⁹⁹ <https://datasus.saude.gov.br/wp-content/uploads/2019/08/Norma-Complementar-n%C2%BA-15IN01DSICGSIPR.pdf>

Instagram direcionada aos públicos interno e externo da Universidade, com foco na divulgação institucional e assuntos de interesse geral, sem periodicidade fixa. Tem também um perfil no Twitter que foca em chamadas curtas direcionadas aos públicos interno e externo da Universidade para a divulgação de eventos, atividades da Instituição, oportunidades e assuntos de interesse geral, sem periodicidade fixa. No cabeçalho do site principal também há um ícone da mídia Youtube, que conta com vídeos sobre a Universidade;

- Informativo Semanal: também chamado de Informativo Eletrônico, é um meio de comunicação interna enviado semanalmente por e-mail (formato eletrônico) para informar servidores (docentes e técnicos-administrativos) da Reitoria e dos *campi* da UFFS. Além de informações relacionadas à rotina da Universidade e informes administrativos, o Informativo reúne notícias sobre oportunidades para os servidores, agenda local de eventos e serviços. As Pró-Reitorias, Diretorias, Assessorias e Diretorias de Campus podem inserir informações de interesse institucional neste veículo. Cabe às Ascoms a edição e definição das notícias e informações que terão destaque. Atualmente, os *campi* Cerro Largo, Realeza, Erechim e Laranjeiras do Sul mantêm esse veículo de comunicação;
- Boletim Informativo³⁰⁰: meio de comunicação externa enviado semanalmente via e-mail (formato eletrônico), para públicos específicos que, de alguma forma, se relacionam com a Universidade (escolas, gerências das redes de educação, cooperativas, agentes políticos, prefeituras, etc). O boletim reúne as principais notícias veiculadas no site da UFFS na semana anterior de Pró-Reitorias, Diretorias, Assessorias e Diretorias de Campus podem inserir informações de interesse institucional neste veículo. Cabe à Diretoria a edição e definição das notícias e informações que terão destaque. Até o momento são 405 boletins informativos, criado em 20 de outubro de 2009 com duplo intuito: permitir que os interessados no processo de criação da Universidade pudessem, semanalmente, acompanhar as principais medidas adotadas para enfrentar os desafios que estavam postos; e assegurar, desde o início da história da UFFS, o registro do cotidiano das ações que levaram à constituição da vida

³⁰⁰ https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/boletim-informativo-1

universitária³⁰¹. Os menus Livros Boletins Informativos e Boletim Informativo abrigam as últimas edições, nº 296 a 405;

- Guia de Fontes³⁰²: lançado em julho de 2012 com cerca de 260 fontes cadastradas, se trata de um instrumento de divulgação científica e de democratização da informação contribui para o relacionamento da Universidade com a sociedade e no processo de formação da opinião pública. O documento compila a relação dos professores da Instituição, áreas de atuação e experiências em pesquisa e extensão, com o objetivo de atender os jornalistas que procuram fontes para suas matérias e aos demais interessados. Espera-se que o Guia leve a um crescimento da divulgação da Instituição e dos projetos nela realizados. No entanto, a imprensa não é o único público-alvo do Guia de Fontes da UFFS. Além de facilitar o trabalho do jornalista, o Guia serve também como base de dados para outros pesquisadores, instituições e empresários que mantenham relacionamento com a Universidade ou que tenham interesse nesse sentido. Porém, os links constantes no site da Diretoria e no site principal (Acesso Fácil/Imprensa/Guia de Fontes) para o acesso ao Guia estão indisponíveis;
- Revista Semear³⁰³: Revista de Extensão e Cultura da UFFS é um projeto da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura executado pela Diretoria de Comunicação Social em conjunto com as assessorias de comunicação dos *campi* da UFFS. Tem periodicidade anual, objetivando, sobretudo, visibilizar a riqueza de ações de Extensão e Cultura produzida pela comunidade universitária. O link de acesso à Revista direciona para uma página que exige *login* e senha de usuário;
- Releases: segundo o Manual das Diretrizes da Diretoria de Comunicação Social os *releases*, *press-releases* ou sugestões de pauta são textos enviados para a imprensa local, regional e nacional (contatos cadastrados no mailing da DCS e ASCOM) que informam os jornalistas sobre temas da Universidade de interesse social e seu objetivo é se tornar notícia (pauta) para os veículos de comunicação externa (mídia espontânea). Ou seja, ampliar a inserção de

³⁰¹ <https://www.uffs.edu.br/UFFS/pastas-ocultas/bd/diretoria-de-comunicacao/livros-boletins-informativos/boletim-informativo-numeros-1-a-50>

³⁰² https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/guia_de_fontes

³⁰³ <https://www-mgm.uffs.edu.br/login>

notícias sobre a UFFS na mídia, promovendo a transparência das atividades da Instituição e contribuindo para uma imagem positiva da Universidade;

- Notas: notas oficiais (informações destinadas aos veículos de imprensa que representam o posicionamento oficial da Universidade sobre determinado assunto. De caráter emergencial e estratégico, as notas à imprensa são definidas pela DCS em conjunto com a Reitoria ou definidas e produzidas pelas ASCOM em conjunto com as direções dos *campi*, sob orientação da DCS) e notas de falecimento (elaboradas em decorrência do falecimento de membros da comunidade acadêmica);
- Atendimento à imprensa: se dá pela relação com os veículos de comunicação locais, regionais e nacionais, contribuindo para a presença da UFFS na mídia. Por meio dele, a DCS e as Ascom fazem a mediação entre a imprensa e a Universidade. É considerado estratégico, principalmente em ocasiões de vulnerabilidade. A DCS e as Ascom são responsáveis pela mediação entre a fonte e o veículo de comunicação, não tendo controle sobre o conteúdo do material produzido pela imprensa a partir das informações concedidas pelo entrevistado. O atendimento à imprensa realizado pela DCS/ Ascom é restrito às informações pertinentes à Universidade, seus alunos e servidores, desde que o foco seja relacionado à atuação dentro da Instituição, e todas as solicitações de imprensa são feitas pelos profissionais da DCS/ Ascom através de e-mail e/ou telefone;
- Clipping: A DCS realiza a coleta das informações que são divulgadas sobre a UFFS na mídia local, regional e nacional. A clipagem é feita mensalmente e, além de quantificar a eficácia dos releases enviados à imprensa, o clipping facilita a busca por informações divulgadas sobre a Universidade. São realizados clippings de mídia impressa e eletrônica;
- Sugestão de Pauta³⁰⁴: no site principal da UFFS, localizado no menu superior há o caminho Acesso Fácil - Imprensa - Sugestão de Pauta. Se trata de um canal de comunicação voltado a receber pedidos de divulgação diversas. Neste espaço há dois formulários, um para envio de pautas para a Diretoria e outro para o envio à Ascom Chapecó, em que o solicitante informa nome, telefone, e-mail, vínculo com a Universidade, tipo de sugestão (evento, pesquisa/projeto

³⁰⁴ <https://www.uffs.edu.br/acessofacil/imprensa/sugestao-pauta>

extensão, prática pedagógica, processo seletivo, edital/portaria/resolução/publicação oficial, oportunidades, outros), local, informações sobre a pauta e contatos para entrevista. O setor alerta que a avaliação da pauta e sua consequente publicação nos veículos de comunicação da UFFS compete à Diretoria e à Ascom dos *campi*. O usuário também tem a opção de enviar a sugestão por e-mail;

- Notícias³⁰⁵: direciona o usuário para um site que compreende as notícias produzidas e publicadas pelo setor.

Como a Diretoria faz uma clara divisão entre jornalismo e publicidade, a apresentação dos serviços e produtos dessas áreas também é separado. O Departamento de Comunicação Visual é responsável pela forma visual da comunicação institucional, compreendendo ações direcionadas aos públicos interno e externo. Seu principal objetivo é divulgar a Instituição nos mais diversos contextos, sempre pensando nas relações com os diferentes públicos, reforçando a imagem positiva da UFFS. A Comunicação Visual da UFFS atua em duas frentes: geral (ações, eventos e assuntos que envolvam e sejam de interesse da Instituição como um todo) e local (acontecimentos nos *campi*). As solicitações de criação de materiais do Gabinete do Reitor, das pró-reitorias, secretarias especiais e direções dos *campi* devem ser feitas por meio do Sistema Adicom³⁰⁶, como também as impressões e aprovação da Marca. São produtos e serviços de comunicação visual (publicidade) os seguintes:

- Projeto Gráfico: elaboração de soluções visuais para os materiais criados internamente, aplicação correta da Identidade Visual da UFFS. Tem o objetivo de estabelecer a unidade visual da Instituição e aos eventos, um padrão visual que garante a clareza, o reconhecimento e o respeito necessários aos eventos, respeitando o Manual de Identidade Visual da UFFS³⁰⁷. Elabora e confecciona produtos institucionais (fôlderes, cartilhas, cartazes informativos, campanhas institucionais, entre outros), editoração dos materiais de divulgação (elaboração de textos, seleção de imagens e diagramação). As Ascoms são

³⁰⁵ https://www-mgm.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/noticias

³⁰⁶ <https://adicom.uffs.edu.br/customer.pl>

³⁰⁷

https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/diretrizes/identidade_visual

responsáveis pelo atendimento às demandas locais, encaminhando para o Departamento de Comunicação Visual todos os materiais necessários para a alteração ou confecção de projetos gráficos;

- Publicidade: elabora campanhas institucionais de interesse público que atendem ao objetivo da publicidade, de informar, educar, orientar, mobilizar, prevenir ou alertar os públicos de interesse. A publicidade se destina a divulgar atos, ações, programas, obras, serviços, campanhas, metas e resultados das atividades e eventos desenvolvidos pela Instituição, com o objetivo de atender ao princípio da publicidade, de valorizar e fortalecer a Instituição com seus públicos. A publicidade será sempre destinada aos públicos de interesse da UFFS;
- Impressões internas e externas: responsáveis pela impressão de material até o formato A3 e avaliação de artes criadas fora do setor para julgar aplicação da marca, legibilidade, leiturabilidade e visibilidade da peça gráfica. Avaliar e encaminhar os procedimentos necessários para impressões acima de 200 cópias A3.

4. MAPEAMENTO PARA CREDITAR A MARCA UNIVERSITÁRIA

Nesta parte do trabalho, são apresentados seis (06) subitens com informações do processo de mapeamento, os quais subsidiaram a configuração do Mapa de Conhecimento a ser proposto:

1. Institucionalização da assessoria de comunicação, ou seja, a sua localização e formalização na estrutura hierárquica na universidade, envolvendo Estatuto, Regimento Geral, Regimento Interno, Organograma e pessoa Gestora de Comunicação;
2. Política de Comunicação e seus desdobramentos, tais como manuais, instruções normativas, e o Planejamento Tático de Comunicação (Planos, Projetos e Cronogramas);
3. Estrutura da Assessoria de Comunicação nos aspectos dos recursos físico, material, financeiro e humano;
4. Atuação estratégica da Assessoria de Comunicação, compreendendo as áreas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda e seus respectivos produtos e serviços para o público interno e externo;
5. Construção e manutenção da imagem, reputação e credibilidade de marca por meio da mensuração; e
6. Comunicação pública nas universidades públicas federais.

Trata-se do início da convergência entre a teoria e a prática para possibilitar a construção, a implantação e o gerenciamento de uma estrutura de assessoria de comunicação integrada e estratégica nas universidades públicas federais. Na parte seguinte, as questões aqui discutidas e os resultados apresentados são sintetizados e organizados para a composição do mapa proposto no objetivo geral deste estudo. A maior parte do conhecimento aqui apresentado foi construído a partir das informações coletadas sobre 11 universidades públicas federais da região Sul do Brasil. Sendo essas informações reconsideradas de acordo com as bases teóricas que, anteriormente, foram apresentadas neste relatório.

4.1 ESTRUTURAÇÃO DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Diversas organizações dispõem de documentos normativos que definem o âmbito da sua atuação e seus propósitos e públicos. Nas universidades públicas federais há dois documentos fundamentais que regem as atividades da instituição: (1) o Estatuto e (2) o Regimento Geral. Nesses estão definidas a missão, a visão e os valores da universidade e, a partir disso, a assessoria de comunicação deve pensar a suas estratégias de atuação. Entretanto, são diversas as universidades que não são institucionalizadas formalmente nestes documentos, ou seja, essas não existem no papel. Isso faz com que, a cada nova gestão, o setor esteja à mercê da decisão da pessoa gestora do momento sobre se existirá ou como será a assessoria de comunicação e qual o caminho a ser seguido pela comunicação social da instituição. Portanto, quando a estrutura da assessoria de comunicação não é regimentalmente definida, há diversas dúvidas que pairam nas mentes das pessoas que atuam profissionalmente na comunicação socioinstitucional.

Antes de mais nada, é conveniente e produtivo que a assessoria de comunicação seja institucionalizada, como setor estratégico das universidades públicas federais. Mesmo havendo a justa possibilidade de pessoas gestoras estabelecerem políticas de comunicação de acordo com os planos de seu mandato, a estruturação das assessorias de comunicação deve ser um preceito institucional. Assim, não dependerão circunstancialmente dos interesses imediatos das diferentes gestões universitárias. Isso se justifica porque é necessário o trabalho continuado e coerente de comunicação dos valores identitários da marca universitária, que devem ser mais perenes e constantes que os interesses e projetos momentâneos.

Independentemente das interessantes novidades do momento, as quais demarcam a continuidade das ações universitárias, há princípios e propósitos institucionais que são mais centrais e perenes, devendo subsistirem nas diversas notícias, nas campanhas institucionais, nos relacionamentos internos e externos. Isso porque esses são valores estruturantes da identidade institucional, sendo que, nas mentes do público em geral, sua continuidade constrói, consolida e desenvolve a imagem coerente e positiva da marca universitária. São as necessidades de conservação e continuidade comunicativa dos valores institucionais básicos que justificam a estruturação das assessorias de comunicação como projeto institucional originário e permanente, sendo oficialmente previsto em documentos como o Estatuto

e o Regimento Geral das universidades. Assim, espera-se que a assessoria de comunicação seja ratificada no Conselho Superior das universidades, como parte original do organograma institucional.

Nas etapas de exploração e mapeamento foi possível identificar como as assessorias de comunicação estavam estruturadas nas 11 universidades públicas federais da Região Sul que foram pesquisadas neste estudo (Quadro 9). As informações destacadas são: (A) a sigla da universidade; (B) a sigla e o nome do setor que cumpre as funções de assessoria de comunicação; (C) a condição de registro no Estatuto Institucional, no Regimento Geral (RG) ou noutro documento; (D) a posição do setor no organograma institucional e (E) se dispõe de Regimento Interno (RI).

Foi possível observar que, nas 11 universidades federais pesquisadas, a assessoria de comunicação não está prevista no Estatuto institucional. Comumente as assessorias estão vinculadas ao Gabinete da Reitoria ou ao Reitor. Às vezes, isso é claramente indicado, mas nem sempre. Por exemplo, na universidade UFPel não é clara a posição da assessoria que é vinculada ao Gabinete da Reitoria e, também, a uma Pró-Reitoria.

Quadro 9 - Assessorias de comunicação em 11 universidades da Região Sul

A - Universidade	B - Nome do Setor	C - Estatuto ou Documento		D - Organograma	E – Regimento Interno
UTFPR	Dircom (Diretoria de Gestão da Comunicação)	Não citada	Estruturada regulamentada pelo R.G. (2018)	Vinculada à Reitoria	Não localizado
	Ascom (Assessoria de Comunicação)	Não citada	Estruturada pelo Regimento do <i>Campus</i> (2018)	Vinculada à Diretoria-Geral do <i>Campus</i> , articulada com a Dircom	Não localizado
UNILA	Secom (Secretaria de Comunicação Social)	Não citada	Estruturada pela Resolução do Conselho Superior (2013)	Vinculada à Reitoria	Provado em 2019 (Resolução Consun); tem missão, visão e valores
UFPR	Sucom (Superintendência de Comunicação e Marketing)	Não citada	Estruturada pelo Regimento da Reitoria (2016); R.G. cita a área comunicação social	Vinculada à Reitoria	Não localizado
UFCSPA	Ascom (Assessoria Especial de Comunicação)	Não citada	Estruturada pelo R.G. (2022)	Vinculada à Reitoria	Não localizado; possui objetivos de atuação

UFPeI	CCS (Coordenação de Comunicação Social)	Não citada	Não regulamentada	Vínculo dúbio: no site do setor há dois locais, um dia vínculo ao Gabinete da Reitoria e outro à Pró-Reitoria de Gestão da Informação e Comunicação da Universidade	Não localizado; possui princípios fundamentais
UFSM	CComSoc (Coordenadora de Comunicação Social);	Não citada	Estruturada pelo R.G. (2019)	Vinculada à Reitoria pelo R.G. e organograma	Não localizado; possui princípios fundamentais
	Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor	Não citada	Estruturada pelo site da CComSoc	Vinculada ao Gabinete do Reitor pelo site	Não localizado
Unipampa	ACS (Assessoria de Comunicação Social)	Não citada	Assessorias Especializadas regulamentadas no R.G. (2010); aparece no organograma (2022)	Vinculada e subordinada à Reitoria pelo organograma	Não localizado
FURG	Secom (Secretaria de Comunicação Social)	Não citada	Estruturada no organograma e na Política de Comunicação (2017)	Vinculada à Reitoria pelo organograma	Regimento Interno da Reitoria
	Assessoria de Comunicação Social	Não citada	Estruturada no R.G. como órgão de assessoramento (2009)	Vinculada ao Gabinete do Reitor pelo organograma	Regimento Interno da Reitoria
UFRGS	Secom (Secretaria de Comunicação Social)	Não citada	Estruturada no organograma	Vinculada ao Gabinete do Reitor pelo organograma	Não localizado
	Centro de Teledifusão Educativa (órgão suplementar)	Não citada	Estruturado no R.G. (1995)	Vinculada à Reitoria pelo R.G.	Não localizado
UFSC	Secom (Secretaria de Comunicação)	Não citada	Estruturada por Resolução Normativa Conselho Superior (2022); R.G. (Anexo E)	Vinculada à Reitoria e pelo organograma	Não localizado
	Agecom (Agência de Comunicação)	Não citada	Estruturada pelo Regimento da Reitoria (2012)	Vinculada à Secom pelo organograma	Não localizado; possui missão e valores fundamentais

	Coordenadori a de Imprensa do Gabinete da Reitoria (Assessoria de Imprensa)	Não citada	Estruturada pelo organograma da Secom	Vinculada à Secom pelo organograma	Não localizado
UFFS	DCS/Dicom (Diretoria de Comunicação Social, as vezes chamada de Dicom)	Não citada	Estruturada pelo organograma e por Portaria (2020)	Vinculada ao Reitor	Não localizado
	Ascom (Assessorias de Comunicação nos campi)	Não citada	Estruturada no Manual de Diretrizes da DCS e no Manual de redação Jornalística da UFFS	Vinculada à DCS/Dicom	Não localizado

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As variações observadas (Quadro 9) confirmam a necessidade de se reivindicar que haja um maior comprometimento, estratégico e imparcial, com a assessoria de comunicação social nas universidades, como um órgão institucional que está a serviço da comunidade universitária e da sociedade em geral e não exclusivamente submetida às políticas de cada nova gestão.

O segundo documento mais importante das universidades é o Regimento Geral e foi observado que a estrutura de comunicação social é contemplada nos regimentos de cinco das universidades pesquisadas, sendo essas: (1) Dircom/ UTFPR (2018); (2) Sucom/UFPR (citada como área de assessoria de comunicação e não como Superintendência); (3) Ascom/UFCSA (2022); (4) CComSOc/UFSC (2019); (5) Secom/UFSC (2022), inclusa no Anexo E.

Em outras universidades, a estrutura de comunicação social também é reconhecida em Resolução do Conselho Superior, que é um documento normativo de peso equivalente ao Regimento Geral. Assim, foram formalizadas: (1) Secom/Unila (2013) e a (2) Secom/UFSC (2022). A universidade UFFS criou sua (3) Diretoria/DCS através de Portaria (2020). Além disso, as secretarias (4) Secom/FURG, (5) Secom/UFRGS e a (6) Assessoria/Unipampa foram formalizadas no organograma institucional. No Regimento Interno da universidade Unipampa, há a indicação de Assessorias Especializadas, mas sem especificar quais ou como seriam.

A Coordenação/CCS/UFPeI não é regulamentada em nenhum documento institucional. As informações pesquisadas no portal institucional de notícias online também não definem claramente o vínculo institucional da Coordenação/CCS/UFPEL.

Como parte dos resultados da pesquisa realizada, considerou-se que, nas 11 universidades da região sul brasileira, (I) a secretaria de comunicação Secom/UFSC é a mais normatizada e (II) a formalização mais antiga é a da secretaria de comunicação Secom/Unila, que foi criada em 2013.

O Regimento Interno é o documento estruturante da organização e das atividades das assessorias de comunicação. Depois de realizado e proposto, o regimento é aprovado pelo Conselho Superior da instituição universitária. Além do possível organograma do setor, o documento também indica os objetivos e detalha a atuação das áreas que, internamente, compõem a assessoria de comunicação.

Apesar disso, durante a realização da pesquisa, observou-se que a secretaria Secom/Unila era a única que possui um documento próprio. O Regimento Interno da secretaria Secom/FURG, por sua vez, é integrado ao da Reitoria universitária. Todavia, considerou-se que, mesmo sem ter regimentos internos, as secretarias de comunicação das seguintes universidades: UFCSPA, UFPeI, UFSM e UFSC, dispõem de princípios, objetivos, missão e valores claramente definidos.

Durante a pesquisa realizada, foi ainda observado que seis universidades contam com mais de uma estrutura de comunicação social, como é o caso de: (1) UTFPR, que conta com a direção Dircom e a assessoria Ascom (atuando nos *campi*); (2) UFSM, com CComSoc e Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor; (3) FURG, com a secretaria Secom e Assessoria de Comunicação Social ao reitor; (4) UFRGS, com a secretaria Secom e o centro CTE (Teledifusão Educativa); (5) UFSC, com a secretaria Secom, a agência Agecom e a Coordenadoria de Imprensa do Gabinete da Reitoria; (6) UFFS, com a diretoria DCS/Dicom e a assessoria Ascom (atuando nos *campi*).

É interessante salientar que as estruturas denominadas como assessoria de comunicação, por exemplo Ascom/UTFPR e Ascom/UFFS atuam nos diferentes campus das universidades. Sendo que a primeira Ascom/UTPR era subordinada ao diretor-geral do campus, conforme o Regimento do Campus e a segunda Ascom/UFFS tinha sua finalidade jornalística bem estruturada e subordinada à Diretoria de Comunicação Social, conforme o Manual de Diretrizes DCS e o Manual de Redação Jornalística UFFS. Já nas universidades UFSM, FURG e UFSC, as

assessorias de comunicação visavam atender prioritariamente aos gabinetes dos reitores. Nas universidades UFSM e FURG havia o vínculo direto aos gabinetes dos reitores. Mas, na universidade UFSC a assessoria do gabinete era vinculada à secretaria Secom.

A existência nas universidades de assessorias de comunicação diretamente vinculadas ou destinadas ao atendimento dos gabinetes de reitores confirma a função estratégica de suas atividades junto à comunidade interna e à sociedade em geral. Isso é ressaltado por Kunsch (2003), quando assevera que a evolução e a sofisticação da área de comunicação especialmente nas grandes organizações evidenciam sua função estratégica na comunicação organizacional interna e externa, porque reúnem, integram e comunicam sua identidade e suas atividades.

Retomando os conceitos de assessoria de comunicação e assessoria de imprensa, reforça-se que essas estruturam a comunicação social das organizações sociais, sejam institucionais ou governamentais e empresariais. A Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj) conceitua a assessoria de comunicação como área de gestão da comunicação, cuja equipe multifuncional abriga pessoas profissionais de Relações Públicas, Propaganda e Publicidade, Jornalismo e outras. Portanto, é estratégica na comunicação das organizações, realizando a comunicação integrada de suas diversas áreas com a sociedade em geral. Por sua vez, a conceituação da assessoria de imprensa descreve uma área das organizações públicas e privadas que, entre outras atividades, compõe e envia com frequência informações jornalísticas, como releases ou reportagens, para os veículos de comunicação e presta atendimento à imprensa em geral (Fenaj, 2007).

Neste universo, a assessoria de imprensa é uma subárea dentro da assessoria de comunicação. Em sua maior parte, a assessoria de imprensa é ocupada por profissionais jornalistas, cujas atividades devem ser embasadas em princípios éticos, considerando-se o interesse público e a transparência na produção e divulgação de notícias.

No contexto institucional, o gerenciamento articulado e estratégico da assessoria de comunicação é realizado pela pessoa gestora de comunicação. Porém, sua gestão positiva e exitosa depende da posição central e estratégica da assessoria de comunicação no organograma institucional, sendo que isso deve ser indicado em documentos como (1) Estatuto Institucional e (2) Regimento Geral. Depois de ser aprovada pelo Conselho Superior da Universidade, a assessoria de comunicação é

devidamente institucionalizada e perece, porque sua existência se torna independente das pessoas gestoras temporárias e de seus propósitos políticos. Há diferentes níveis de gestão da comunicação, de acordo com o grau hierárquico institucional que é atribuído à assessoria de comunicação e à pessoa no cargo de gestão do setor (Quadro 10).

Quadro 10 - Nível de gestão de comunicação

Universidade	Nível de Gestão	Atribuições de Gestão	Estrutura organizacional
UTFPR	Diretor (a)	<p>Geral: Definir, planejar, executar, acompanhar, registrar e avaliar os processos de comunicação da Universidade;</p> <p>Diretor (a): Política e estratégia de comunicação, edição, divulgação e MKT institucional; assessoria de imprensa; articulação com Ascoms em ações de comunicação e MKT; assessorar a Reitoria; Política Editorial; Política de guarda e restauro de documentos históricos</p>	Gabinete da Diretoria, conta com uma Secretaria de Apoio; Departamento de Comunicação e Marketing; Departamento de Documentação Histórica; Editora da Universidade
	Assessor (a)	<p>Geral: Definir, planejar, executar, acompanhar, registrar e avaliar os processos de comunicação interna e externa do <i>campus</i> tais como: comunicação, edição, divulgação e marketing do <i>campus</i>; fazer cumprir políticas e diretrizes emanadas pela Direção-Geral em consonância com a Dircom; elaborar jornais do <i>campus</i> (físico e digital); assessoria de imprensa; fazer matéria sobre o que é veiculado na mídia externa sobre o <i>campus</i>/UTFPR; atualizar Portal do <i>campus</i>; publicidade legal; registrar reuniões e eventos do <i>campus</i>;</p> <p>Assessor (a): <i>sem atribuições definidas</i></p>	<i>Sem informações.</i>
Unila	Secretário (a) Formação: RP	<p>Geral: responsável pelo planejamento e execução das Políticas de Comunicação da Universidade, de acordo com a missão, visão e valores;</p> <p>Secretário (a): planejar, coordenar e administrar ações estratégicas; gerenciar o trabalho da unidade; assessorar a Reitoria; criar e implantar a Política de Comunicação; alinhar Planejamento Institucional com Políticas de Comunicação; fortalecer e preservar a imagem com públicos interno e externo</p>	Departamento de Comunicação Interna; Departamento de Comunicação Institucional; Divisão de Comunicação Digital; Seção de Audiovisual; Serviço de Planejamento e Administração (<i>auxilia a gestão da Secom</i>)
UFPR	Superintendente	<p>Geral: publicizar e valorizar a produção nas áreas de ensino, pesquisa e extensão; incentivar divulgação científica; dar visibilidade à pluralidade de pensamento e levar à comunidade universitária informações para ampliar o conhecimento sobre diversos temas;</p>	Diretoria de imprensa; Diretoria de Comunicação Institucional; Diretoria de Eventos; Diretoria de TV e Rádio; setor de Assessoria de Imprensa e Jornalismo; setor de Comunicação

		Superintendente: <i>sem atribuições definidas</i>	Institucional e Marketing; setor de TV e Web Rádio
UFCSPA	Assessor (a)	Geral: Planejar e executar políticas de comunicação e relacionamento, de acordo com missão, visão, valores e princípios institucionais; desenvolver planos e ações estratégicas para a construção e fortalecimento da imagem institucional e excelência no diálogo entre universidade e públicos de interesse Assessor (a): <i>sem atribuições definidas</i>	Jornalismo universitário; Diálogo com a imprensa; Documentação audiovisual; Fotografia audiovisual; Serviços de produção gráfica e visual; Gestão de mídias sociais; Web design; Organização de eventos; Assessoria ao cerimonial
Universidade	Nível de Gestão	Atribuições de Gestão	Estrutura organizacional
UFPeI	Coordenador (a)	Geral: desenvolver atividades de comunicação institucional, radiodifusão pública, gráfica; prestar serviços de apoio às unidades acadêmicas e administrativas referente à comunicação, e realização de eventos; Coordenador (a): planejar e coordenar políticas e ações de comunicação; órgão de assessoramento, coordenação, execução, acompanhamento, controle e avaliação de assuntos de comunicação junto aos públicos internos e externos	Coordenação geral; Secretaria Administrativa; Núcleo de Comunicação Institucional; Núcleo de Radiodifusão Pública; Núcleo de Relacionamento Acadêmico
UFSM	Coordenador (a) Formação: Jornalismo	Geral: serviços de rádio, TV, comunicação institucional e produzir notícias; estabelecer política de comunicação; facilitar acesso à informação e estabelecer relacionamento com mídia externa (local, regional e nacional); apoiar eventos científicos, educacionais e culturais; informar à sociedade sobre o que ocorre na universidade; Coordenador (a): avaliar e promover ações de comunicação pública nos veículos existentes, divulgando a pluralidade cultural e a pedagogia do ensino superior	Secretaria de Apoio Administrativo; Núcleo de TV Universitária; Núcleo de Rádio Universitária; Núcleo de Agência de Notícias; Núcleo de Apoio Técnico. Comunicação da UFSM: Conta com uma Unidade de Comunicação Integrada (Unicom) e um Comitê para gerenciar a Política de Comunicação.
Unipampa	Assessor (a)	Geral: garantir a difusão do conhecimento; socializar práticas institucionais; interação entre disciplinas, conhecimentos/campos do saber, <i>campi</i> e unidades institucionais; Assessor (a): ações de comunicação institucional, como a produção de conteúdo; atualizar notícias nos portais; presença nas mídias sociais; orientar sobre a criação e manutenção de canais nas mídias sociais; interagir com a imprensa; instituir normas e fluxos de comunicação; atualizar a Política de Comunicação; propor, desenvolver e mensurar campanhas e iniciativas institucionais; capacitar equipe técnica; gerenciar a identidade visual; assessorar a comunicação dos atos de gestão nos <i>campi</i> e reitoria	Comunicação estratégica e equipe multidisciplinar; de acordo com os serviços: Eventos; Material Gráfico; Jornalismo; Audiovisual

FURG	Secretário (a)	<p>Geral: gerenciar a comunicação institucional da universidade; planejar e coordenar as ações de comunicação; marca, identidade e imagem na Política de Comunicação;</p> <p>Secretário (a): planejamento anual de ações de comunicação; planejar, coordenar, executar e integrar as ações de comunicação da universidade;</p>	<p>Áreas que aparecem na Política de Comunicação: Assessoria de Imprensa; Jornalismo; Publicidade e Propaganda; Relações Públicas; Comunicação Interna e Externa; Promoção de Eventos; Publicações; Radiodifusão</p>
UFRGS	Secretário (a)	<p>Geral: planejamento em execução das políticas de comunicação de acordo com missão, visão e valores da universidade;</p> <p>Secretário (a): planos e ações estratégicas voltadas à imagem institucional e interação com os públicos internos e externos</p>	<p>Áreas que aparecem no site da Secom: jornalismo, imprensa, design, mídias digitais, produção audiovisual e radiofônica</p>
Universidade	Nível de Gestão	Atribuições de Gestão	Estrutura organizacional
UFSC	Secretário (a)	<p>Geral e Secretário (a): não localizados</p> <p>Agecom: executar a Política de Comunicação; integrar universidade e comunidade; cobertura jornalística a atividades e eventos; comunicação interna; executar atividades de comunicação da área ou definidas pelo reitor;</p> <p>AI da Reitoria: participar do Planejamento e da Política de Comunicação; divulgar assuntos da Administração Central; analisar a clipagem da Agecom referente à Administração Central; assessorar gestores sobre informes à imprensa; gerenciar perfis institucionais dos gestores nas redes sociais; gerenciar os sites da Administração Central; assessorar reitor, vice-reitor e outros membros da Administração Central em entrevistas</p>	<p>Serviço de comunicação; Coordenadoria de Imprensa do Gabinete da Reitoria; TV UFSC; Agência de Comunicação – Serviço de Acervo Fotográfico; Serviço de Expediente; Coordenadoria de Divulgação e Jornalismo Científico; Coordenadoria de Design e Programação Visual; Coordenadoria de Comunicação Organizacional e Novas Mídias (subdividida em Serviço de Gestão de Conteúdo Audiovisual, Seção de Comunicação Interna, Serviço de Apoio ao Sistema de Comunicação Educativa, Divisão de Mídias Sociais)</p>
UFFS	Diretor (a)	<p>Geral: divulgar a universidade como bem público e acesso livre; tornar públicas informações e atividades da universidade aos cidadãos;</p> <p>Diretor (a): comunicação institucional interna e externa; divulgar e se relacionar com os públicos para reforçar a imagem positiva da universidade;</p> <p>Assessoria - Ascom (área jornalística nos <i>campi</i>): fortalecer a imagem única institucional em todos os espaços; serviço jornalístico.</p>	<p>Departamento de Jornalismo; Divisão de Comunicação Visual; Serviço Especial de Apoio à Divulgação; Serviço Especial de Apoio à Fotografia Publicitária</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os dados observados (Quadro 10) indicam que, entre as universidades estudadas, mais da metade das assessorias de comunicação ocupam um nível

estratégico entre setores e cargos. Há quatro (4) pessoas gestoras ocupando o cargo de secretário, duas (2) de diretor e uma (1) de superintendente. Entre as outras pessoas gestoras, duas (2) atuam como coordenador e duas (2) são assessoras. De modo recorrente, o nome do cargo é atrelado ao nome do setor e ao nível de gestão no organograma institucional seja como secretaria, diretoria, coordenadoria ou assessoria. Isso mostra a indefinição funcional das assessorias de comunicação nas universidades públicas federais, cuja atuação varia entre os níveis estratégico, tático ou operacional, de acordo com sua posição no organograma institucional. Muitas vezes, o posicionamento da assessoria de comunicação é redefinido de acordo com a percepção da equipe que assume a Reitoria.

As instituições Unila e UFSM são as únicas universidades que informaram a formação técnica das pessoas que ocupam os cargos de gestão da comunicação universitária. Na época da pesquisa, era um profissional de Relações Públicas que gerenciava o setor Secom/Unila. Por sua vez, uma pessoa jornalista era a gestora do setor CComSoc/UFSM. Entretanto, observou-se que não havia um padrão estruturante para alocação institucional e gestão das assessorias de comunicação que foram estudadas. Em cinco universidades (UTFPR, Unila, UFPel, UFSM e UFSC), foi observada a existência de uma secretaria, serviço ou expediente de apoio administrativo, como instância de auxílio à gestão do setor de comunicação.

Houve três universidades (UFPR, UFCSPA e UFSC) que não informaram publicamente as atribuições da pessoa gestora de comunicação. Mas, foi observado que em três (3) universidades (UFSM, FURG e UFRGS), as pessoas gestoras da assessoria de comunicação interagem no planejamento e na coordenação estratégica da comunicação institucional. Em outras quatro (4) universidades (UTFPR, Unila, UFPel e Unipampa), as pessoas gestoras das assessorias coordenavam a criação e a implantação da política institucional de comunicação. Isso confirmou que a gestão das assessorias de comunicação envolve o planejamento e a execução da política institucional de comunicação (Bueno, 2009b; Kunsch, 2003), incluindo o controle e a avaliação do setor no contexto central e estratégico das instituições (Félix, 2020).

As pessoas gestoras das assessorias de comunicação das universidades Unila, UFRGS e UFFS também eram incumbidas de gerenciar, fortalecer, preservar e reforçar a imagem positiva da universidade, diante dos públicos internos e externos à instituição. As informações referentes à universidade UFFS indicaram, ainda, que essas atribuições também eram atinentes às pessoas que atuavam profissionalmente

nas assessorias de comunicação (Ascoms) dos centros universitários. Os objetivos previstos eram garantir a integridade e o fortalecimento da imagem em toda a comunicação institucional e jornalística. Sobre isso, Almansa (2010) frisa que a função da pessoa gestora de comunicação se fundamenta na construção unificada da imagem instituição, atuando como zeladora da marca.

Por essa razão, o diretor de comunicação deve elaborar planos a curto, médio e longo prazos, realizar programas de comunicação e controle de opinião pública, manter ações específicas (relação direta com a cúpula diretiva, ser intermediário entre a direção e os públicos interno e externo), assessorar a direção em matéria de comunicação e implementar estratégias de comunicação em nível interno e externo (meios de comunicação e públicos externos em geral (Almansa, 2010, p. 30).

Diante disso, a pessoa gestora precisa atuar de modo global, integrado e centralizado no organograma administrativo e na atuação institucional. A partir da institucionalização da assessoria de comunicação e indicada a sua localização na estrutura gerencial, a gestão central das universidades demonstra a relevância dada ao setor no planejamento e na atuação integrada e estratégica da comunicação universitária. Em seguida, é a indicação da pessoa gestora que, devido às suas características e amplitude de atuação, assinala a relevância estratégica da política de comunicação na atuação institucional.

4.2 DOCUMENTOS NORMATIVOS E A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

O documento que registra, descreve e justifica a política de comunicação deve conter o primeiro conjunto de normas, que é criado pela assessoria em conjunto com a comunidade universitária. Porém, não é isso que comumente acontece. Bueno (2009b; 2014a) afirma que são raras as instituições que possuem tal documento. Geralmente, as instituições que possuem são as que investiram na sua formulação, de maneira coletiva e plural. Félix (2020) confirmou que, na primeira metade dos anos 2000, o documento com a política de comunicação ainda não existia em muitas organizações, incluindo as instituições públicas.

Na política de comunicação, define-se e orienta-se o alcance e a atuação da assessoria de comunicação. Na pesquisa realizada, foram observadas as universidades sulistas que desenvolveram ou não o planejamento integrado da comunicação e definiram sua política de comunicação com ações estratégicas descritas em manuais ou documentos normativos (Quadro 11).

Quadro 11 - A política de comunicação nas universidades

Universidade	Política	Planejamento/Plano	Manuais/Normas
UTFPR	Sim	Disponível: Política de Comunicação Não localizado: Planejamento Diretoria: planejar, estabelecer e supervisionar a política, a estratégia de implementação das ações de comunicação, edição, divulgação e marketing da UTFPR	Política de Comunicação; Manual de Comunicação; Manual de Identidade Visual (MIV)
Unila	Não	Não existe Política Não localizado: Planejamento Secretaria: planejar, coordenar e administrar as ações estratégicas de comunicação da Unila; alinhar o planejamento institucional com as políticas de comunicação Serplad: setor interno, visa colaborar ações voltadas à elaboração do planejamento estratégico, iniciativas de modernização administrativa e execução do Plano Anual de Ações	Manual de serviços da Secom (página online); Instrução Normativa nº 1/2021 – processo e critério de solicitação de serviços da Secom; Resolução nº 3/2022 - criação e uso de sites institucionais (conteúdo e marca); Guia para orientação do uso da marca; Manual de Identidade Visual (MIV); Tutorial sobre o aplicativo Capi; Orientações sobre serviços nas páginas
UFPR	Não	Não existe Política Não localizado: Planejamento Superintendência: não faz menção a planejamento ou planos de ações	E-book entrevista digital (ação de <i>media training</i>); Normas para comunicação de falecimentos; Manual de Identidade Visual (MIV); Manual de Gerenciamento de Crise; Manual de Redes Sociais
UFCSPA	Não	Não existe Política Não localizado: Planejamento Assessoria: Planejamento e execução das políticas de comunicação e relacionamento, de acordo com missão, visão, valores e princípios; desenvolver ações estratégicas para a construção e fortalecimento da imagem	Tutorial e treinamento sobre transmissão ao vivo de eventos; Orientações técnicas sobre os serviços ofertados nas páginas; Cada serviço conta com o fluxo de pedido, informações sobre ele e o prazo de atendimento; Guia de Mídias Sociais; Manual para as Redes Sociais; Manual de redação de comunicação;

			<p>Guia de relacionamento com a imprensa;</p> <p>Manual de Identidade Visual (MIV)</p>
UFPel	Não	<p>Não existe Política</p> <p>Não localizado: Planejamento</p> <p>Coordenação: planejar e coordenar políticas e ações de comunicação;</p>	<p>Define critérios para a solicitação de serviços, inclusive os motivos de serem negados (nas páginas);</p> <p>Cada serviço conta com o fluxo de pedido, informações e explicações didáticas sobre ele e o prazo de atendimento;</p> <p>Manual de Identidade Visual (MIV)</p>
Universidade	Política	Planejamento/Plano	Manuais/Normas
UFSM	Sim	<p>Disponíveis: Política de Comunicação e Plano Geral de Comunicação 2022</p> <p>Coordenadoria: estabelecer a política global de comunicação;</p> <p>Unicom: articular e acompanhar a execução do Planejamento Estratégico de Comunicação em conjunto com o ecossistema de comunicação da UFSM;</p> <p>Comitê de Política de Comunicação: Regimento do Comitê, Atas e GTs (7) disponíveis</p>	<p>Política de Comunicação;</p> <p>*Política Editorial Geral da CComSoc;</p> <p>*Política Editorial da Agência de Notícias;</p> <p>*Política Editorial das Rádios;</p> <p>*Política Editorial da TV <i>Campus</i>;</p> <p>*Política Editorial da Unicom;</p> <p>Manual de Identidade Visual (MIV);</p> <p>Guia de Sítios;</p> <p>Guia de Eventos;</p> <p>Guia de Mídias Sociais;</p> <p>Plano Geral de Comunicação;</p> <p>Normas de Documentação Oficial;</p> <p>Guia de orientações editoriais para período eleitoral</p>
Unipampa	Sim	<p>Disponível: Política de Comunicação</p> <p>Não localizado: Planejamento</p> <p>Assessoria: desenvolver a comunicação estratégica da instituição; planejar, conduzir e realizar as ações de comunicação; instituir normas e fluxos de comunicação; atualizar a Política de Comunicação</p>	<p>Política Institucional de Comunicação;</p> <p>Manual de Identidade Visual (MIV);</p> <p>Guia de Eventos;</p> <p>Guia de Colações de Grau;</p> <p>Guia de Criação e Avaliação de peças e campanhas de divulgação;</p> <p>Guia para uso e atuação na Rede Social Facebook;</p> <p>Guia de Serviços audiovisuais</p>
FURG	Sim	<p>Disponível: Política de Comunicação</p> <p>Não localizado: Planejamento</p> <p>Secretaria: gerenciar a comunicação institucional;</p>	<p>Política de Comunicação;</p> <p>Manual de Identidade Visual (MIV)</p>

		planejamento anual de ações de comunicação; planejar, coordenar, executar e integrar as ações de comunicação da; Assessoria de Projetos Estratégicos: vinculado ao Gabinete do Reitor, junto com a Secom na estruturação e manutenção do Programa de Marketing e Divulgação da Imagem;	
Universidade	Política	Planejamento/Plano	Manuais/Normas
UFRGS	Não	Não existe Política Não localizado: Planejamento Secretaria: planejar a execução das políticas de comunicação de acordo com missão, visão e valores; planos e ações estratégicas voltadas à construção da imagem e interação com os públicos; Núcleo de Comunicação Estratégica: planejar e executar ações de comunicação institucional, pautada na comunicação integrada	Manual de Identidade Visual (MIV)
UFSC	Sim	Disponível: Política Pública de Comunicação Não localizado: Planejamento, mas há Relatórios de Atividades Secretaria: não faz menção a planejamento ou planos de ações; Agecom: vinculada à Secom, executar a Política de Comunicação; AI da Reitoria: vinculada à Secom, participar do Planejamento e da Política de Comunicação	Política Pública de Comunicação; Política Editorial do Portal de Notícias; Política Editorial do Divulga; Política Editorial das Mídias Sociais Oficiais; Guia de Estilo; Manual de Identidade Visual (MIV); Manual de Sinalizações; Orientações para ações de comunicação durante processos eleitorais internos; Divulgação científica: como fazer (você mesmo) um bom vídeo; Manual de Boas Práticas em Mídias Sociais da UFSC; Carta de Serviços; Relatórios de Atividades
UFFS	Não	Não existe Política Não localizado: Planejamento Diretoria: não faz menção a planejamento ou planos de ações;	Manual de Critérios de Noticiabilidade; Manual das Diretrizes da Diretoria de Comunicação (visa ampliar o trabalho na direção de uma Política de Comunicação);

		Câmara de Administração, Planejamento e Gestão: vinculada ao Conselho Superior, entre outras coisas atua na aprovação de regras aos serviços de comunicação	Manual de Redação Jornalística; Manual para criação e manutenção de fanpages; Manual de Identidade Visual (MIV); Instrução Normativa nº11/2023 para a criação e manutenção de perfis oficiais em redes sociais; Instrução Normativa nº10/2023 Disciplina a abertura de veículos de comunicação na UFFS; Instrução Normativa nº9/2020 uso da marca da UFFS, criação e impressão de materiais gráficos
Universidade	Política	Planejamento/Plano	Manuais/Normas

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Entre as universidades públicas federais estudadas, cinco (5) possuíam política de comunicação (UTFPR, UFSM, Unipampa, FURG e UFSC) e somente a UFSM conta com um planejamento, chamado “Plano Geral de Comunicação 2022”. A instituição UFSC não tinha planejamento, mas apresentava um relatório de atividades no website institucional. As informações da universidade Unila mencionavam que o setor interno Serplad ajudava com o Plano Anual de Ações.

Ao analisar as competências das assessorias de comunicação das 11 universidades, foi possível perceber que o discurso de “planejar as políticas e as ações estratégicas de comunicação” estava presente em nove (9) dessas (exceto UFPR e UFFS). Porém somente a universidade UFSM mostrava um ecossistema de comunicação estruturado. Assim, para além do setor de assessoria de comunicação, havia a política de comunicação regida pelo Comitê de Política de Comunicação, o qual era constituído por diversos membros da comunidade interna. As pessoas integrantes do comitê produziam atas de reuniões e realizavam grupos de trabalho (GTs), atendendo a demandas específicas sobre comunicação na universidade. Na mesma instituição, UFSM, estrategicamente foi instituída a unidade de comunicação, Unicom, vinculada à Coordenadoria de Planejamento Informacional da Pró-Reitoria de Planejamento. A equipe da pró-reitoria articulava e acompanhava a execução do Planejamento Estratégico de Comunicação, no ecossistema de comunicação da UFSM, como estava documentado no Plano Geral de Comunicação 2022. Observou-

se que a comunicação estratégica se reflete nas atribuições de gestão para o setor, de acordo com a Política de Comunicação e o Planejamento de Comunicação (tático), que era relacionado com o Planejamento Estratégico universitário.

Há diversos estudos que detalham a construção de um Planejamento Estratégico organizacional. Mas, é recorrente a sua estruturação em níveis de planejamento (Figura 15).

Figura 15 - Níveis de planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato (2010).

As atividades de Planejamento Estratégico resultam no mapeamento e no devir que afetam toda a instituição (Figura 15). Já o Planejamento Tático, que Félix (2020) chama de Planejamento de Comunicação, é pertinente ao que cada setor ou departamento da organização vai desenvolver, para atingir seus objetivos e metas, de acordo com os documentos institucionais normativos e estratégicos, como estatuto, regimento geral, planejamento estratégico e outros. O terceiro nível é operacional, para a realização de atividades e ações propostas no planejamento de comunicação (tático) e detalhadas em planos, programas, projetos, propondo ações e cronogramas. É neste momento que se diz como cada ação vai acontecer e em qual tempo. No planejamento de comunicação integrada, pensam-se as estratégias e os projetos que serão desenvolvidos para atingir um objetivo estratégico institucional como, por exemplo, reduzir a evasão escolar e captar mais alunos.

Entre as universidades estudadas, cinco (5) apresentavam estruturas voltadas para as atividades estratégicas de comunicação. Nas instituições Unila, UFRGS e UFSC havia um setor interno às assessorias de comunicação que atuavam neste sentido. A equipe Serplad da assessoria Secom/Unila era o serviço interno de Planejamento e Administração que, como suporte à pessoa gestora de comunicação, colaborava na elaboração do planejamento estratégico e na execução do Plano Anual de Ações. O Núcleo de Comunicação Estratégica da Secom/UFRGS planejava e executava as ações de comunicação integrada institucional, correlacionando atividades e ações entre as subáreas do setor. Já Assessoria de Imprensa, que atuava no Gabinete do Reitor, estando vinculada à secretaria Secom/UFSC, colaborava no planejamento da política de comunicação.

Por outro lado, a FURG e a UFFS também possuíam estruturas que, estrategicamente no planejamento da política de comunicação, mas estando situadas fora da assessoria de comunicação. A Câmara de Administração, Planejamento e Gestão da universidade UFFS estava vinculada ao Conselho Superior, para aprovar regras de serviços de comunicação institucionais. Na universidade FURG, a Assessoria de Projetos Estratégicos estava atrelada ao Gabinete do Reitor, estruturando e mantendo o Programa de Marketing e Divulgação da Imagem universitária, em conjunto com a secretaria Secom.

Segundo Félix (2020), o planejamento de comunicação (tático) tem a finalidade de posicionar a imagem da marca e alcançar os objetivos e metas estratégicas da organização. Assim, para a sua correta elaboração, as instituições públicas precisam observar e entender os fluxos de comunicação formal e informal; a cultura da organização; valores e princípios norteadores (como também a missão e a visão da instituição) e o envolvimento dos servidores com o posicionamento da marca junto aos cidadãos.

Na instituições Unila, UFCSPA, FURG, UFRGS e UFFS, a imagem da marca foi citada como uma meta de comunicação social, ou seja, visava a construção e a manutenção de uma imagem de marca pública positiva. A busca da credibilidade de marca e uma reputação positiva e duradoura era parte da estratégia de Comunicação e Marketing nas assessorias de comunicação dessas universidades. Na instituição Unila o foco era “fortalecer e preservar a imagem com públicos interno e externo”. Na universidade UFCSPA, os planos e as ações estratégicas visavam “construir e fortalecer a imagem institucional”. Na instituição FURG, a Política de Comunicação

tratava de temas como marca, identidade e imagem institucional no Programa de Marketing e Divulgação da Imagem universitária. Na universidade UFRGS, a gestão de comunicação propunha planos e ações estratégicas para a imagem institucional. Na instituição UFFS, a assessoria Ascom, como área jornalística, buscava unificar e fortalecer a imagem institucional, por meio do trabalho da assessoria de imprensa.

Félix (2020, p. 143) desnuda a realidade vivenciada nas assessorias de comunicação social das universidades públicas federais, ao dizer que se renuncia ao planejamento estratégico em comunicação, por conta da alta quantidade de produção exigida aos setores de comunicação. “Substitui-se [o planejamento] por entregas reativas pela falsa impressão de praticidade” [...] e “os impactos deste modelo são maléficos (de baixa efetividade na contribuição da comunicação aos objetivos organizacionais). O que provoca desgaste à imagem da empresa. Na visão da autora, a Comunicação Integrada vai refletir a Comunicação Estratégica, sendo que essa última tem foco na Missão, na Visão e nos Valores e nos Objetivos Estratégicos da Instituição, que são continuamente alimentados pelo feedback da sociedade.

É a partir do planejamento e da política de comunicação que as equipes institucionais podem coerentemente propor manuais, normas, instruções normativas e outros documentos, para detalhar a atuação da assessoria de comunicação nas universidades. Mas, observou-se que somente cinco (5) universidades dispunham registros de sua política de comunicação e, apenas uma (1) contava com um planejamento de comunicação. Mas, apesar disso, todas as instituições dispunham de regras e orientações descritas em documentos normativos. Observou-se que 11 universidades dispunham de um Manual de Identidade Visual (MIV). Inclusive, o manual de identidade, datado de junho de 1997, foi o único documento relacionado com identidade e imagem institucional relacionado à universidade UFRGS. Portanto, a existência do manual de identidade MIV em todas as universidades estudadas indicou a preocupação e o zelo institucional pela correta aplicação da marca universitária.

Observou-se, ainda, que outras quatro contavam com documentos informando sobre serviços e produtos realizados pelas respectivas assessorias de comunicação. Na universidade Unila havia o Manual de Serviços da Secom e na universidade UFSC havia uma Carta de Serviços. Nas páginas digitais de suas assessorias, as universidades UFCSPA e UFPel apresentavam os serviços ofertados,

outras informações e o fluxo de pedido de informações sobre o serviço, com critérios de seleção ou exclusão e prazos de atendimento.

Observou-se que na comunicação da universidade UFPel, era maior a qualidade da linguagem informativa, sendo essa didática e acessível para orientar as pessoas requerentes sobre seus pedidos. Por exemplo, sobre o serviço *publicação de notícias*, era dito que “não se preocupe em escrever o texto em ‘formato de notícia’. Esse trabalho é feito pela equipe de jornalistas. Procure responder às questões ‘quem, o que, como, quando, onde e por que’”.

Algumas universidades dispunham ainda de manuais bem específicos, como a instituição Unila, com seu tutorial para uso de um aplicativo interno (Capi App). A universidade UFPR dispunha normas para a comunicação de falecimentos e a instituição UFPel explicava os motivos que fazem um pedido ser negado em cada um dos serviços. Por sua vez, a universidade Unipampa oferecia guias de eventos e colações de grau. A instituição UFSC dispunha de Manual de Sinalizações e a universidade UFFS oferecia informações (IN) sobre a abertura de veículos de comunicação institucionais. Diante do exposto, foi possível inferir que os setores de comunicação criam manuais ou normas para orientar atividades específicas que, por vezes, tornaram-se necessárias em função de uma crise. Por exemplo, a proposição de um manual de uso de redes sociais decorreu da identificação de usos inadequados por parte de pessoas servidoras ou estudantes.

As instituições UFSM e a UFSC foram consideradas universidades com políticas editoriais voltadas aos meios de comunicação externos e noticiosos. Na universidade UFSM eram apresentadas explicações detalhadas sobre a oferta de serviços, de acordo com os critérios de comunicação pública, pluralidade e participação pedagógica.

Sobre o direcionamento de manuais, normas e instruções normativas, verificou-se a tendência de compor manuais com normativas voltadas para a área de assessoria de imprensa e jornalismo, como *Media Training* e *Gestão de Crise* (UFPR), redação de comunicação e relacionamento com a imprensa (UFCSPA), políticas editoriais para notícias (portal e divulgação interna), rádio e tv (UFSM e UFSC), Guia de Estilo e Divulgação Científica (UFSC) e Critérios de Noticiabilidade e Redação Jornalística (UFFS). No que se refere aos meios digitais, algumas universidades dispunham de voltados à interação em rede online, como manuais de redes sociais (UFPR, UFCSPA), guia de mídias sociais ou somente para a plataforma *Facebook*

(UFCSPA, UFSM, Unipampa), política editorial das mídias sociais oficiais e manual de boas práticas em mídias sociais (UFSC) e manual para criação e manutenção de *fanpages* e IN para a criação e manutenção de perfis oficiais em redes sociais (UFFS).

No que se refere à identidade visual, além do zelo pela correta aplicação da marca universitária na comunicação pública, algumas universidades realizaram atividades de publicidade e propaganda de Marketing Institucional. Isso foi observado na universidade Unila, em uma resolução institucional que orientava sobre a criação e a utilização de websites institucionais. O foco recaía sobre a orientação de conteúdo e o uso correto da marca, com recursos do guia para orientação do uso da marca. Além do manual de identidade (MIV), a universidade Unipampa dispunha do Guia de Criação e Avaliação de Peças e Campanhas de Divulgação. Por sua vez, a instituição UFFS dispôs informações (IN) sobre o uso público da marca universitária, para a criação e a impressão de materiais gráficos.

No que se refere ao relacionamento, a assessoria de comunicação da universidade UFCSPA dispunha de um tutorial e oferecia treinamento sobre a transmissão de eventos acadêmicos. A universidade UFSM dispunha de Guia de Eventos e, além disso, a universidade Unipampa também dispunha de Guia de Colações de Grau. Tudo isso confirma que, no geral, as assessorias de comunicação produzem documentos normativos e explicativos sobre suas atividades e procedimentos para assessoria de imprensa e jornalismo científico, além de outras relações informativas, incluindo relações públicas e publicitárias para a construção e gestão da marca, de maneira integrada às áreas de Comunicação, Publicidade e Marketing (Almansa, 2010; Félix 2020; Fenaj, 2007; Folanda; Frandão, 2019; Kunsch, 2003). Isso é confirmado por Holanda e Brandão (2019) que assinalam a comunicação pública integrada com marketing institucional no setor público.

4.3 A ESTRUTURAÇÃO DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Para que as atividades de comunicação social sejam desenvolvidas em sua plenitude, é fundamental que a gestão administrativa compreenda a relevância do setor de comunicação na construção e na manutenção de uma imagem institucional positiva, com alta reputação e credibilidade. Assim, são necessários investimentos na estruturação física, material financeira e de pessoal. Por exemplo, considerou-se que há assessorias de comunicação pública em universidades que não contam com uma

linha telefônica para atender a imprensa ou não podem dispor de equipamento fotográfico adequado, para registrar a memória universitária e divulgá-la em notícias.

Em síntese, para a realização do planejamento, a proposição e execução da política de comunicação institucional, com seus desdobramentos em programas, projetos e ações, são necessários recursos e condições diversas, com relação aos aspectos físicos, materiais, tecnológicos, financeiros e humanos. Inclusive, na pesquisa realizada, foi possível observar aspectos diversos sobre a vinculação das pessoas como recursos humanos para as atividades de comunicação, na condição de servidoras, bolsistas, estagiárias ou terceirizadas em diferentes áreas de atuação (Quadro 12).

Quadro 12 - Recursos humanos nas universidades

*A abreviação AG no quadro corresponde a Artes Gráficas. ** Os dados foram coletados da pesquisa Cogecom (2017).				
Universidade	Servidor e Área	Bolsista ou Terceirizado	Observações	Total**
UTFPR	Não informado	Não informado	Equipe na Reitoria e um assessor em cada <i>campi</i> (13)	X 06** 02Jor**
Unila	Jornalista (6) Relações Públicas (3) Programador Visual (2) Revisor de textos (2) Publicitário (1) Desenhista/AG* (1) Editor de Imagens (1) Operador de Câmera (1) Técnico Audiovisual (1) Administrador (1) Secretaria Executiva (1)	Não informado		20 22** 06Jor 07Jor**
UFPR	Não informado	Não informado		14** 05Jor**
UFCSPA	Jornalista (3) Programador Visual (3) Fotógrafo (1) Intérprete de Libras (1) Coordenador (1)	Não informado		09 09** 03Jor 03Jor**
Universidade	Servidor e Área	Bolsista ou Terceirizado	Observações	Total**
	Equipe CCS Jornalista (4) Técnico em AG* (2) Diagramador (1) Publicitário (1) Relações Públicas (1) Assist. de câmera (1) Técnico audiovisual (1) Fotógrafo (1) Técnico de Som (1) Equipe Gráfica		RP chefia o NCI; diretor de produção chefia NRP	30 15** 05Jor 05Jor**

UFPel	Auxiliar em Adm. (1) Servente de Limpeza (1) Oper. Máq. Copiad. (1) Impressor (1) <i>Equipe Rádio Federal</i> Assistente Adm. (4) Ope. rádio-telecom (2) Técnico em Som (2) Diretor de produção (1) Jornalista (1) Sonoplasta (1) Técnico Eletrotécnico (1) Técnico Audiovisual (1)			
UFSM	<i>Equipe Agência de Not.</i> Jornalista (4) <i>Equipe Revista Arco</i> Jornalista (1) Relações Públicas (1) <i>Nrádio</i> Sonoplasta (4) Jornalista (3) Programador Visual (3) Diretor de Som (1) Diretor de produção (1) <i>TV Campus</i> Jornalista (2) Relações Públicas (2) Téc. Audiovisual (2) Programador Visual (1) Roteirista (1) Oper. de câmera (1) Editor de Imagem (1) <i>NAT</i> Administrador (2) Técnico Audiovisual (1) <i>Unicom (Planejamento)</i> Jornalista (1) Relações Públicas (1) Analista de TI (1) <i>AC Gab. Reitor</i> Relações Públicas (2)	<i>Revista Arco</i> <i>Estudantes de Jornalismo e Desenho Industrial</i> Bolsista (11) Estagiário (3) Voluntário (9) <i>Nrádio</i> Operador terceirizado (2) Estudantes de Jornalismo, RP, Produção Editorial, Eng. Acústica, Música e Tecnologia <i>TV Campus</i> Oper. de controle mestre terceirizado (2) Estudantes de Jornalismo, RP de Desenho Industrial (9)	Na Revista os estudantes desenvolvem atividades nas áreas de reportagem, ilustração, mídias sociais e edição; As rádios não informam a quantidade de bolsistas, somente as áreas de atuação. A direção da TV Campus é exercida por um programador visual. A chefia do NAT é feita por um técnico audiovisual. A chefia da Unicom é feita por relações públicas e está vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento. A equipe de Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor está vinculada ao Gabinete.	36 26** 04 terceirizados 23 bolsista/estágio 09 voluntários. 11Jor 10Jor**
Universidade	Servidor e Área	Bolsista ou Terceirizado	Observações	Total**
Unipampa	Jornalista (5) Assistente em Adm. (5) Tec. Audiovisual (3) Relações Públicas (2) Programador Visual (2) Publicitário (1)	Oferece oportunidade de estágio para estudantes de Comunicação Social, não diz como.	Informa que há uma equipe multidisciplinar no <i>Campus</i> são Borja, mas não especifica.	18 13** 05Jor 03Jor**
FURG	Não informado	Não informado		X 09** 04Jor**
	<i>Equipe Secom</i> (51) Jornalista (14)	<i>Equipe de Bolsistas</i> (39)	Alguns setores trazem a área de	51 47**

UFRGS	Administrativo (11) Artes Gráficas (6) Desenho/Pro. Visual (5) Revisor de Texto (4) Fotografia (3) Op. de TV (2) PP (1) RP (1) Locução (1) Audiovisual (1) Telecomunicação (1) Produtor Cultural (1)	Jornalismo (26) PP (5) Artes Visuais (1) RP (2) Teatro (2) Música (2) Design (1) <i>Jornal da Universidade</i> Bolsista Jornalismo (9) Estagiário (2) <i>Rádio da Universidade</i> Bolsista Música (2)	atuação dos servidores e dos bolsistas com mais detalhamento.	52 bolsista/estágio 14Jor 15Jor**
Universidade	Servidor e Área	Bolsista ou Terceirizado	Observações	Total**
UFSC	<i>Secom</i> Secretário (1) <i>TV UFSC</i> Produç. Audiovisual (2) Administrativo (2) Jornalista (2) Diretor (1) Operações (1) Programador Visual (1) Cinema Catarinense (1) <i>Agecom</i> Divulgação e Jornalismo Científico (6) Comunica. Organizac. e Novas Mídias (6) Design e Programação Visual (4) Administrativo (3) Diretor (1) Agentes de Comunicação (70) Núcleos de Comunicação nos <i>campi</i> Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville	Carta de Serviços informa a atuação de bolsistas e terceirizado (1) na Agecom.	Carta de Serviços informa a equipe multidisciplinar da Agecom: jornalismo, programação visual, diretor de fotografia, fotógrafo, TI, administração. Agecom faz a interação entre profissionais e estudantes nas áreas de jornalismo, fotografia, vídeo e design gráfico. Projeto Agentes de Comunicação reúne 70 servidores, sob a coordenação da Agecom, atuando nas diversas unidades da universidade. Os Núcleos de Comunicação nos <i>campi</i> fora da sede atuam em conjunto com a Agecom.	31 17** 1 terceiro X bolsista 70 agentes 08Jor 08Jor**
	<i>DCS/Dicom</i> Administrativo (3) Jornalista (2) Relações Públicas (2) Programador Visual (1) Técnico Audiovisual (1) Diretor (1) <i>Ascom Cerro Largo</i> Jornalista (1) Produtor Cultural (1) Administrativo (1) <i>Ascom Chapecó</i>	<i>Ascom Laranjeiras do Sul</i>		23 12** 1 estágio 06Jor 07Jor**

UFFS	Jornalista (1) <i>Ascom Erechim</i> Administrativo (2) Jornalista (1) Técnico Audiovisual (1) <i>Ascom Laranjeiras do Sul</i> Administrativo (1) <i>Ascom Realeza</i> Jornalista (1) Técnico Audiovisual (1) Administrativo (1) <i>Ascom Passo Fundo</i> Relações Públicas (1)	Estagiário (1)		
Universidade	Servidor e Área	Bolsista ou Terceirizado	Observações	Total**

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em princípio, é fundamental compreender o enquadramento profissional dado pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino (PCCTAE) de acordo com a Lei nº 11.091 (Brasil, 2005), que estrutura esse Plano, e estabelece que os cargos têm níveis de classificação: A, B, C, D e E. Os cargos de nível E, na sua grande maioria, exigem a escolaridade em nível de Curso Superior para o ingresso do servidor, o que envolveria os cargos de Jornalista, Produtor Cultural, Programador Visual, Relações Públicas e Publicitário, por exemplo. Os de nível D precisam do Ensino Médio ou Médio Profissionalizando, como é o caso dos cargos de Diagramador e Editor de Imagens, já para os cargos, por exemplo, de fotógrafos e fotografores que são de nível C exige-se o nível de escolaridade Fundamental (completo ou incompleto) ou Médio Completo. Os níveis A e B exigem alfabetização e fundamental (completo ou incompleto), respectivamente, e foi localizado apenas o cargo de Assistente de Câmera (B) entre os dois níveis nas assessorias de comunicação das universidades pesquisadas.

A pesquisa Cogecom (2017) recebeu uma equipe composta por 190 profissionais de diversos cargos e níveis desenvolvendo atividades de comunicação social nas universidades públicas federais da Região Sul. Os dados desta pesquisa (2023) mostram um aumento significativo da equipe, passando a contar com 249 profissionais. Também houve o aumento do número de cargos, que passou de 13 (Cogecom, 2017) para 25 de acordo com os dados desta pesquisa (2023). Isso se dá, grosso modo, porque a pesquisa atual acrescentou os profissionais de nível administrativo (56), ou seja, aqueles que atuam na secretaria no apoio às assessorias

de comunicação, e a equipe multidisciplinar técnica compreende 193 servidores (Dados da pesquisa, 2023).

Quanto aos níveis dos cargos, 130 servidores são de nível superior (E), 42 de nível médio (D), 20 de nível médio/fundamental (C) e 01 de nível fundamental/alfabetização. Isso mostra que 67% dos profissionais que atuam nas assessorias de comunicação das universidades estudadas possuem qualificação de nível superior, sendo que o cargo de Jornalista (Jor) é o de maior número (69) e o que está presente nas 11 universidades, seguindo do de Programador Visual (PV-20), depois Relações Públicas (RP-18). Os cargos de nível médio que possuem um número significativo de servidores são os de Editor de Imagens/Técnico Audiovisual (EI/TA-19) e Diagramador/Desenhista/Técnico em Artes Gráficas (Dia/Dese/TecAG-16). Os cargos de nível C com mais profissionais são os de Fotógrafo (07) e Locutor/Sonoplasta (06).

Em função da pesquisa realizada, foi possível verificar dados referentes aos cargos com mais representatividade (Quadro 13). **As universidades UTFPR, UFPR e FURG não apresentam essas informações publicamente em seus sites institucionais, então foram considerados os valores coletados pela pesquisa Cogecom (2017).*

Quadro 13 - Cargos com mais representatividade nas universidades estudadas

Universidade	Jor	PV	EI/TA	RP	Dia/Dese/Te cAG	Total de servidores
UTFPR*	2	2		1		06
Unila	6	2	2	3	1	20
UFPR*	5	1		1	1	14
UFCSPA	3	3				09
UFPeI	5		2	1	3	30
UFSM	11	4	4	6		36
Unipampa	5	2	3	2		18
FURG*	4		2			09
UFRGS	14		1	1	11	51
UFSC	8	5	2			31
UFFS	6	1	3	3		25
Total	69	20	19	18	16	249

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os dados revelam uma predominância na contratação de jornalistas via concurso público para atuarem nas assessorias de comunicação das universidades,

o que corrobora com os achados de Mick (2021). Esse fato reforça que a vocação de comunicação das universidades está mais voltada à comunicação institucional, mais especificamente nas áreas de assessoria de imprensa e jornalismo científico, como sugerem Holanda e Brandão (2019).

Outro ponto é o fato dos profissionais de Programação Visual (PV) e Diagramador, Desenhista ou Técnico em Artes Gráficas (Dia/Dese/TecAG) ocuparem, juntos, 36 vagas. Ainda, em duas das três universidades que não contam com PV, (UFPel e UFRGS), o cargo de Dia/Dese/TecAG está presente (Quadro 13). Levando-se em conta o que diz o Anexo do Ofício Circular nº 015 da Subsecretaria de Assuntos Administrativos do MEC de 2005³⁰⁸, algumas atribuições de PV e Diagramador são idênticas, tais como planejar serviços de pré-impressão gráfica; realizar programação visual gráfica e editar textos e imagens. Assim, pode-se inferir que 10 das 11 universidades estudadas têm profissionais voltados à produção gráfica e identidade visual, com exceção da FURG.

A pesquisa também revelou um volume considerável de Relações Públicas (18) atuando nas universidades públicas federais do Sul. São oito universidades que possuem esse profissional, com exceção da UFCSPA, FURG e UFSC, sendo que a UFSM conta com seis (06); a Unila e a UFFS com três (03) cada. Dentre as atribuições desse profissional está promover a interação entre a universidade e a comunidade; promover intercâmbios com entidades técnicas, órgãos governamentais e empresas; fazer pesquisa e campanhas de opinião pública; fazer campanha institucional; organizar eventos (internos e externos); redigir documentos, peças e comunicados; fazer a clipagem; promover a informação de caráter institucional entre a universidade e seus públicos, através dos meios de comunicação; divulgar material para a imprensa; sugerir imagens para textos; contatar fornecedores, usuário, jornalista e mídia (Ofício Circular Nº 15, 2005). Ou seja, dadas as atribuições o papel desse profissional na universidade pública federal está focado no relacionamento com os diversos públicos internos e externos, inclusive com a imprensa, como também atuar na promoção da imagem institucional (campanhas) e na análise e mensuração de *feedback* sobre a marca pública (*clipagem*, pesquisas).

³⁰⁸ https://progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/informativos/oficio-mec-15-2005-atribuicoes_cargos_pcctae.pdf/view

Ao analisar a descrição das atividades do jornalista da universidade pública federal, de acordo com o Ofício Circular nº 15 (2005), é notória a diferença de atuação desse profissional com o Relações Públicas. Ao jornalista compete, quase que exclusivamente, a preocupação com a notícia: informar ao público por meio da elaboração de notícias atuais, objetivas, éticas; definir as pautas; coletar, apurar e pesquisar informações por meio de entrevistas, dados, fatos, versões; registrar e editar informações por meio de textos, fotografias e imagens jornalísticas, gravar entrevistas jornalísticas, ilustrar matérias jornalísticas, revisar e editar informações; qualificar a informação ao questioná-la, interpretá-la e hierarquizá-la, contextualizar fatos, planejar a distribuição das informações no veículo de comunicação (jornais, revistas, televisão, rádio, internet, assessorias de imprensa, outros), organizar e formatar a matéria, abastecer bancos de dados, imagens e sons. Ou seja, ao jornalista fica a função de 'cavar pautas' e registrá-las em matérias jornalísticas (texto, imagem, som) para que o cidadão tenha acesso ao conhecimento produzido pela academia.

Sobre a quantidade geral de servidores lotados nas assessorias de comunicação das universidades estudadas, a UFRGS é que apresenta o maior número com 51 servidores, depois a UFSM com 36, a UFSC com 31, a UFPel com 30 e UFFS com 25. A UTFPR é a com menos servidores na sua estrutura, num total de seis (06), entretanto está informado no site da Dircom que conta com uma equipe na Reitoria e um assessor em cada um dos 13 *campi*, ou seja, é possível que a equipe seja formada por mais 13 servidores além dos apontados pela pesquisa Cogecom (2017).

Em se tratando de uma instituição de ensino superior, as universidades federais ofertam cursos nas áreas de atuação da assessoria de comunicação e, por isso, algumas universidades estudadas têm a presença de bolsistas, estagiários e até voluntários de maneira estruturada. É o caso da Unipampa que menciona ofertar oportunidade de estágio para estudantes de comunicação social e da UFSC que promove a interação entre seus profissionais e os estudantes das áreas de Jornalismo, Fotografia, Vídeo e Design Gráfico, porém nenhuma delas informa o quantitativo. A UFFS conta com um (01) estagiário na Ascom *Campus* Laranjeiras do Sul, mas também não informa a área. A UFRGS é que têm o maior número de bolsistas e estagiários (52), sendo 35 do curso de Jornalismo, e os demais dos cursos de Publicidade e Propaganda, Artes Visuais, Relações Públicas, Teatro, Música, Design. A UFSM conta com 23 bolsistas/estagiários e nove (09) voluntários atuando

na Revista Arco, Rádio e TV Campus, sendo que na Revista os estudantes desenvolvem atividades nas áreas de reportagem, ilustração, mídias sociais e edição.

A proposta de interação entre as assessorias de comunicação e os estudantes de graduação da UFSM é a mais estruturada. Vista como um ecossistema, a comunicação na UFSM compreende a CComSoc, a Unicom, os Núcleos de Divulgação Institucional (Assessorias de Comunicação das Unidades de Ensino - todas as unidades que possuem atribuições de planejar a comunicação da unidade) e Unidades de Produção Pedagógica. Essa última envolve atividades de ensino, pesquisa e extensão que tenham como propósito atender demandas da Política e do Planejamento Estratégico de Comunicação, assim orientadores e coordenadores devem ter, de preferência, formação na área de comunicação. Com essa dinâmica institucionalizada, a comunicação da UFSM consegue ser integrada às atividades da universidade e vice-versa, num sistema de retroalimentação profissional-acadêmica em que as Unidades de Produção Pedagógica podem atender às demandas de comunicação por meio dos seus laboratórios didáticos existentes nos cursos de comunicação social ao mesmo tempo que possuem espaço na programação das unidades de produção e veiculação e as mídias institucional para apresentarem seus processos e produtos. Se tornando, em um grande laboratório de ensino-aprendizagem aos estudantes como também em um fornecedor de conteúdo, produtos e serviços ao ecossistema de comunicação da UFSM.

Além dos recursos humanos, as assessorias de comunicação também precisam estar estruturadas em um ambiente físico adequado. Somente os dados da CComSoc da UFSM foram localizados, por meio do Plano Geral de Comunicação 2022. O setor se encontra no prédio 62B, chamado de Casa da Comunicação, localizada ao lado do Centro de Convenções e no local estão instalados a Agência de Notícias, a Unicom, a Revista Arco, o Núcleo de Apoio Técnico e a Coordenadoria. As emissoras de rádio e de televisão funcionam parcialmente no novo prédio, sendo que ainda faltam os estúdios (estrutura física e/ou material). A ocupação desse espaço iniciou em fevereiro de 2021 e visa sanar o problema histórico de instalações da Coordenadoria de Comunicação Social. A ação exigiu recursos financeiros para a troca da porta, instalação de fibra óptica, ligação da água e instalação de monitoramento e vigilância. Ou seja, ocupar um espaço físico adequado exige também investimentos de recursos materiais e/ou financeiros.

Sobre os recursos materiais (*hardware*, tais como computadores, equipamentos fotográficos, de vídeo, tablets, smartphone, veículo, etc – e *softwares* para edição de imagem/som, produção de material impresso ou digital, decupagem de entrevistas, entre outros) e financeiros (como investimentos no espaço físico – cadeiras, mesas, nova estrutura, reforma/ampliação; ou investimentos em projetos (como Publicidade de Utilidade Pública – PUP, pesquisas, redes sociais, parcerias, etc) é preciso entender que o orçamento da universidade federal é público e, por isso, é confeccionado de acordo com a legislação.

O orçamento público é constituído pelo Poder Executivo, na figura da Presidência da República, por meio de três leis que têm caráter orçamentário, são elas: plano plurianual (PPA), diretrizes orçamentárias (LDO) e o orçamento anual (LOA). O PPA é o planejamento do governo para os próximos quatro anos de mandato e deve ser encaminhado ao Poder Legislativo até o dia 31 de agosto do primeiro ano de mandato. A LDO é elaborada anualmente, de acordo com o PPA, e precisa ser enviada ao Congresso Nacional até 15 de abril e visa fixar as prioridades do Governo Federal, além de orientar a elaboração da LOA. É na LOA que estão detalhadas as despesas para o ano seguinte e a estimativa de receita, ou seja, o Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) é feito todos os anos e esmiuça como o governo vai arrecadar recursos e como vai gastá-los ao longo do ano. O envio desse documento ao Legislativo deve ser feito até o dia 31 de agosto de cada ano (Congresso Nacional, 2023).

À assessoria de comunicação da universidade pública federal é primordial ter conhecimento desses trâmites e seus prazos para que, no caso de propor no Planejamento Estratégico de Comunicação alguma ação que demande investimentos materiais e/ou financeiros, consiga articular com a gestão (Gabinete da Reitoria e Pró-Reitoria de Planejamento) a inclusão deles na Matriz Orçamentária da universidade. Essa Matriz deve estar de acordo com as despesas projetadas pelo MEC, conter as despesas de pessoal, correntes e de investimentos que serão envidas para inclusão e posterior aprovação da PLOA. É na etapa de construção dessa Matriz que a assessoria de comunicação da universidade deve articular e projetar à nível estratégico seus gastos financeiros: planejou adquirir equipamentos, *softwares*, um veículo, nova sala, mesas, cadeiras, recursos para PUP, entre outros? Precisa estar na Matriz e ser aprovado na PLOA. Ou seja, se trata de planejamento estratégico de comunicação e articulação com a gestão.

O Plano Geral de Comunicação 2022 da UFSM informa o recurso financeiro da Pró-Reitoria de Planejamento destinado à CComSoc para a compra de computadores, *notebooks*, impressoras, cadeiras, mesas, câmeras fotográficas, mesa de desenho digital, serviço de *clipping* e impressão da Revista Arco Especial de 60 anos. Para a contratação do serviço de clípagem, realizado a partir de 2021 pela Agência de Clípagem CWA, foram necessários investimentos financeiros. Antes, essa atividade era desempenhada manualmente por jornalista e bolsistas da Unicom; agora a análise de visibilidade midiática da universidade foi ampliada, permitindo a análise em TVs, rádios e veículos de outras regiões.

Diante dessas experiências, o Plano de Comunicação 2022 da UFSM identifica, e documenta, a necessidade de criar um orçamento próprio para a área de comunicação, possibilitando a oferta de serviços e projetos que envolvam o repasse de recursos. O Plano cita que visa investimentos em pesquisa de audiência para as rádios e TV Campus, contratar pesquisa de opinião pública sobre a UFSM, transferir estúdios das rádios e TV para a Casa da Comunicação (projeto acústico, transferência de sinal, reforma do telhado, arborização e pintura externa). Para isso, se propõe criar um plano e um orçamento da Coordenadoria de Comunicação junto à Pró-Reitoria de Planejamento: orçamento anual entre R\$ 400 e 500 mil para repor material depreciado, contratar bolsistas, quitar gastos mensais, investir em licenças, entre outros. O setor planeja como forma de arrecadar recursos, permutar a prestação de serviços extras em troca de repasse de verba, por exemplo: “transmissão de eventos pela TV, produção/consultoria de podcast pela Rádio, etc” (p. 13).

Diante do exposto, tem-se uma visão do pensar estratégico da UFSM que pode ser adotado pelas universidades públicas federais como forma de criar estratégias de comunicação mais efetivas (Rezende, 2012). Ou seja, o planejamento em comunicação se ocupa em pensar, criar, moldar ou até controlar o futuro da comunicação dentro de uma perspectiva estratégica (Pereira, 2010).

A decisão de quais produtos e serviços a assessoria de comunicação irá implantar, pensando-se em eficiência, deveria passar por um sistema de planejamento de comunicação universitária articulado que inicia na institucionalização do setor, passa pelo vínculo hierárquico do setor e o nível de gestão da pessoa que ocupa o cargo de pessoa gestora de comunicação social resultando (ou não) em documentos normativos (Política de Comunicação) e de gestão (Planejamento Tático de Comunicação) que vão fortalecer a estrutura de assessoria de comunicação:

servidores cada vez mais qualificados, parcerias internas e externas, investimentos em recursos materiais e financeiros, culminando na marca forte e positiva (Figura 16).

Figura 16 - Visão estratégica de gestão de comunicação



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Há diversos modelos e teorias para se desenvolver o Planejamento Estratégico e Tático em uma assessoria de comunicação, sendo que o propósito desse estudo não é apresentar um modelo de como fazer o planejamento/plano neste setor, mas sim compilar conhecimentos que colaborem para a construção de uma identidade forte, uma imagem positiva, reputação duradoura e credibilidade da marca pública.

Essa conquista passa pela área de atuação das assessorias de comunicação pública, ou seja, são seus produtos e serviços que acabam externalizando a identidade pública e criando uma imagem da marca pública.

4.4 ÁREAS ESTRATÉGICAS DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A definição de produtos e serviços desenvolvidos pela assessoria de comunicação pública precisa estar atrelada à Política de Comunicação, ao Planejamento Estratégico/Tático do setor, à estrutura física, material, financeira e humana disponível e, isso tudo, só será possível se a assessoria de comunicação for vista nas universidades públicas federais como um setor estratégico. Segundo Kunsch (2003) os objetivos da instituição só serão atingidos se a comunicação for planejada de maneira estratégica usando técnicas e meios adequados, cuidadosamente selecionados, integrando uma gama de atividades de comunicação (que este estudo chama de produtos e serviços) articulados em um modelo de comunicação integrada.

A relevância depositada no setor se mostra na localização hierárquica que ele ocupa dentro da instituição, na formalização da sua existência, nos investimentos, na escolha de uma pessoa para gerenciar a área com conhecimento técnico suficiente e alcance para integrar a alta gestão. Deste cenário pode nascer uma assessoria de comunicação pública com atuação estratégica e integrada que faz comunicação interna e externa envolvendo uma equipe multidisciplinar nas áreas de jornalismo científico, assessoria de imprensa, relações públicas, programação visual/diagramação, fotografia, revisão textual, publicidade e propaganda, entre outros já mencionados na etapa de análise dos recursos humanos presente nas 11 assessorias de comunicação estudadas.

É a partir dessa estruturação que se definem os produtos e serviços a serem confeccionados pelos profissionais do setor. São eles, os produtos e os serviços, da comunicação social da universidade que vão pulverizar e fortalecer a identidade da instituição, fator que pode contribuir com a construção positiva de imagem de marca, resultando na manutenção e/ou na melhora da reputação e credibilidade de marca pública.

Há ações estratégicas de Comunicação Integrada ou de Marketing desenvolvidas pelas assessorias de comunicação social das 11 universidades públicas federais, que são formadas por produtos e serviços identificados na pesquisa. Há ações de comunicação interna (Quadro 14) e de comunicação externa (Quadro 15), sendo que a classificação de produtos e serviços nas comunicações interna e externa adota o que foi sugerido por Almansa (2010) e Félix (2020), levando-se em conta o público-alvo de cada ação, seja interna ou externa.

Os instrumentos de comunicação interna foram coletados de Albuquerque e Assumpção (2011), Almansa (2010), Almeida, Souza e Mello (2010), Félix (2020), Holanda e Brandão (2019), Kunsch (2003) e Teixeira *et al.* (2021), categorizados conforme apresentado a seguir:

- Canais informativos (CI): boletim/jornal interno, clipping de imprensa, audiovisuais informativos/formativos, notas/flashs, murais/quadro de avisos, caixas de sugestões/reclamações, Intranet, e-mail, telefone, relatórios, mensagens de alto-falante, ferramentas tecnológicas (painéis digitais, comunicado eletrônico, videoconferência/transmissão ao vivo, aplicativos de conversa);
- Pertencimento e relacionamento (PR): identidade (cultura, ouvir, ajudar, valorizar, campanhas internas), gestão (interação Universidade e servidor), eventos (seminários/cursos/treinamento, visitas/jornadas portas abertas), pesquisa (opinião/auditoria interna), celebrações, cartas pessoais, entrevista pessoal, reuniões (grupo e pessoais), manuais, ambiente (físico/mobiliário).

Quadro 14 - Categorização das ações estratégicas de comunicação interna

Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação interna identificados
UTFPR	CI	Boletim/jornal: Informativo dos <i>campi</i> , elaborado pelas Ascoms; Relatórios: Relatório de Gestão;
	PR	Identidade: Projeto Fala Mulher, divulgação de trabalhos realizados por mulheres da universidade (livros, filmes, eventos, artigos, projetos, etc); Cartas pessoais: Carta aos calouros;
Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação interna identificados
UNILA	CI	Boletim/jornal: Informativo La Semana Unilera, digital, diário, envio por e-mail; Nota/flashs: Informes da comunidade acadêmica, notas online sobre a vida acadêmica; Intranet: páginas do Servidor e do Estudante; Relatórios: Relatório de gestão; Ferramentas tecnológicas: Aplicativo - Capi App, informes e avisos em tempo real à comunidade acadêmica (estudantes e servidores); Videoconferência, transmissão online de eventos técnico-científico de ensino, pesquisa e extensão;
	PR	Celebrações: Unila 10 anos, web série comemorativa no Youtube;
		Boletim/jornal: Informativo UFPR, semanal e digital por e-mail para a comunidade interna; compilado de notícias do Portal da UFPR; Semana UFPR, revista semanal eletrônica enviada aos servidores e estudantes,

UFPR	CI	descontinuada em 2019. Foco nas ações da comunidade acadêmica e da gestão; Notas/flashs: comunicado de falecimento de professores, técnicos, estudantes e aposentados voltado à comunidade acadêmica; Ferramentas tecnológicas: Aplicativos de conversa, WhatsApp e Telegram, envio de notícias diárias para público interno sobre ciência, educação e extensão; Videoconferência, gravações e transmissões de eventos: serviço da UFPR TV;
	PR	Reuniões: Diálogos com a gestão, vídeos de temas diversos sobre a gestão institucional;
UFCSPA		Boletim/jornal: UFCSPA Informa, informativo semanal para a comunidade acadêmica enviado por e-mail e WhatsApp; atividades futuras e eventos com inscrições abertas; E-mail: envio de comunicados institucionais para estudantes, servidores, bolsistas; Relatórios: Relatório de Gestão
	CI	Ferramentas tecnológicas: Aplicativos de conversa, WhatsApp Informativo, canal de comunicação para estudantes, professores e técnicos-administrativos; requer vínculo institucional para cadastro; Videoconferência, transmissão ao vivo, com foco em atividades de interesse da comunidade acadêmica;
	PR	Eventos: serviço de treinamento e janela Libras em transmissão ao vivo em canais próprios, sem envolvimento da Ascom;
UFPel		Boletim/jornal: informativo interno com notícias da UFPel; Audiovisuais informativos/formativos: vídeos institucionais sobre uma temática específica; gravação/transmissão de palestras, cujo registro de atividade acadêmica da fala de um especialista é usado em divulgação futura, podendo ir para o Youtube;
	CI	Ferramentas tecnológicas: transmissão ao vivo de evento online (<i>live</i>) – abrangência geral, transmissão no Facebook e Youtube, quando é restrito a uma unidade, fornece orientações e assessoria para o uso de webconferência ou Youtube da unidade;
	PR	<i>Sem ação identificada.</i>
Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação interna identificados
UFSM	CI	Boletim/jornal: Assessorias de Comunicação das Unidades de Ensino produzem conteúdo; Murais/quadros de avisos: Assessorias de Comunicação das Unidades de Ensino gerenciam;
	PR	Identidade: ações de relacionamento com servidores e estudantes da unidade; Unicom atende, planeja, executa e articula campanhas e projetos de comunicação institucional; Assessorias de Comunicação das Unidades de Ensino divulgam campanhas internas; Eventos: auxiliar (capacitar) gestores de comunicação das unidades no suporte a eventos;
UNIPAMPA	CI	Audiovisuais informativos/formativos: serviço de fotografia em eventos acadêmicos; captação e edição de imagens de vídeo, captação e edição de fotografias, gravação e edição de áudios e visitas técnicas; divulgação de iniciativas e campanhas de caráter institucional; auxílio aos <i>campi</i> e unidades na operação de equipamentos audiovisuais;
	PR	Eventos: auxilia (capacitar) a comunidade interna no planejamento, execução, organização e avaliação de eventos e refeições de grau;

FURG	CI	Audiovisuais informativos/formativos: produção de conteúdo institucional pela FURG TV (vídeos, programas e documentários); Ferramentas tecnológicas: transmissões ao vivo, pela FURG TV, de eventos e solenidades de formatura visa aproximar da comunidade e levar conhecimento;
	PR	Celebrações: podcasts FURG FM 30 anos, série documental produzida pela FURG FM e TV, resgata história dos pioneiros na construção da FURG;
UFRGS	CI	Boletim/jornal: Jornal da Universidade (JU) edição digital semanal e edição impressa mensal, destinado aos servidores e estudantes e visa noticiar, comentar, criticar e opinar sobre fatos de interesse da comunidade universitária; veículo de comunicação pública, aborda ensino, pesquisa e extensão por meio de reportagens, entrevistas, debates, artigos, ensaios fotográficos, programação cultural; Ferramentas tecnológicas: aplicativos UFRGS Mobile (notícias, restaurante, biblioteca) e UFRGS Mapas (localização)
	PR	<i>Sem ação identificada.</i>
UFSC	CI	Boletim/jornal: Divulga UFSC, informativo diário, por e-mail à comunidade interna inscrita na lista; notícias institucionais, eventos acadêmicos e culturais; página com todas as edições; Audiovisuais informativos/formativos: Acervo Fotográfico da UFSC, memória fotográfica com mais de 250 mil registros que estará disponível para consulta da comunidade em Banco de Imagem e Repositório da UFSC;
	PR	<i>Sem ação identificada.</i>
Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação interna identificados
UFFS	CI	Boletim/jornal: Informativo semanal eletrônico enviado aos servidores por e-mail; informações, informes, notícias, agenda e serviços; alguns <i>campi</i> contam o seu próprio informativo, não fica claro quais; Notas/flashs: quanto ao falecimento de um membro da comunidade acadêmica;
	PR	<i>Sem ação identificada.</i>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A comunicação interna das universidades públicas federais estudadas pode ser visualizada sobre duas áreas de atuação: Canais Informativos (CI), os seja, aqueles instrumentos adotados pela instituição para se comunicar com os públicos internos (servidores, estudantes, terceirizados) e ações de Pertencimento e Relacionamento (PR), aquelas atividades em que a universidade usa da comunicação para levar a cultura organizacional ou promover um ambiente de diálogo e satisfação (Félix, 2020; Kunsch, 2003; Torquato, 1986; 2004).

O canal de comunicação Boletim/Jornal é desenvolvido por nove universidade, sendo chamado em informativo em sete universidade, a UFRGS conta

com o Jornal da Universidade (JU), a UFSM não informa o nome do canal e a FURG e a Unipampa não possuem esse instrumento. Sobre o envio, a maioria é semanal, com exceção da Unila que a partir de 2021 faz o envio diário do Informativo La Semana Unilera. A UFCSPA envia o informativo por e-mail e, também, por WhatsApp dos interessados cadastrados. Perassi e Meneghel (2011) apontam que os informativos internos também atuam na evolutiva consolidação da identidade corporativa e constroem o conhecimento institucional.

As novas tecnologias de comunicação podem auxiliar nessa disseminação de conhecimento interno, como é o caso da Unila que faz uso da Intranet e do Capi Aplicativo, dos aplicativos Mobile e Mapas pela UFRGS e de aplicativos de conversa pela UFPR (WhatsApp e Telegram para envio avisos) e a UFCSPA (WhatsApp Informativo). A transmissão de eventos por plataformas digitais também é uma prática de algumas universidades como forma de aproximar a instituição dos públicos internos, como fazem a Unila, a UFCSPA e a UFPel. A UFPR e a FURG também fazem transmissão ao vivo de eventos, mas através dos seus canais institucionais de TV.

Tanto os informativos internos como as ferramentas tecnológicas de comunicação atuam no que Holanda e Brandão (2019) chamam de Comunicação Interpessoal, uma maneira de promover a interação e a socialização entre servidores no processo informativo, de convencimento e motivacional. Já outras universidades usam de instrumentos mais tradicionais, como a divulgação dos relatórios de gestão em seu espaço de comunicação (UTFPR, Unila e UFCSPA) e o uso de murais de avisos (UFPel). A pesquisa de Albuquerque e Assumpção (2011) relembra sobre a investigação feita com os colaboradores de uma instituição que preferem o uso de canais multimídia (ferramentas tecnológicas) ao invés dos tradicionais murais.

Todavia, atrelar os canais informativos com ações de pertencimento e relacionamento internos podem resultar em espaços de interação entre os colaboradores, espaço de escuta e integração de pessoas e informações (Bueno, 2014a; Kunsch, 2012; Teixeira, *et al.*; 2021). Como é o caso das universidades UTFPR, Unila, UFPR, UFCSPA, UFSM, Unipampa e FURG que possuem instrumentos de comunicação interna voltados às atividades de pertencimento e relacionamento (PR), tais como treinamento/auxílio em eventos internos, materiais comemorativos (celebrações) e reuniões ou cartas internas. Esses instrumentos corroboram com o desenvolvimento e a satisfação interna dos colaboradores (Duarte,

M. 2012) que, por sua vez, são os embaixadores da marca podendo falar sobre ela de maneira positiva ou negativa (Kunch, 2003). Quatro universidades não contam com atividades nesta área: UFPel, UFRGS, UFSC e a UFFS.

A UTFPR desenvolve o projeto Fala Mulher, uma página com todas as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão que as mulheres que trabalham nessa universidade realizam: publicação de livros, filmes, eventos, artigos, projetos, etc. Essa atividade de comunicação mostra que esse público não é só mais um número dentro da organização (Kunsch, 2003), tendo rosto e voz. Já a UFSM realiza ações de relacionamento com servidores e estudantes por meio de campanhas e projetos de comunicação institucional internos que são pensados e articulados pela Unicom. Ambas as atividades atreladas à proposta de comunicação emotiva (Torquato, 2004) em que os colaboradores se sentem pertencentes ao espaço organizacional (Félix, 2020), o que resultou em um clima favorável, de diálogo, positivo e produtivo (Félix, 2020; Kunsch, 2003; Torquato, 2004).

A outra atuação de comunicação organizacional estudada é a comunicação externa. A comunicação externa está subdividida pelas áreas de atuação e Relações Informativas (RI), Publicidade e Marketing (PM) e Relações com a Sociedade (RS) de acordo com Almansa (2010), Félix (2020) e Fenaj (2007). Na comunicação externa, os instrumentos (produtos e serviços) localizados nas 11 assessorias de comunicação estudadas foram catalogados de acordo com o proposto por Almansa (2010), Argenti (2014), Bueno (2005a, 2005b, 2009a), Jorge Duarte (2012), Félix (2020), Fenaj (2007), Holanda e Brandão (2019), Kunsch (2003; 2012), Ramos (2013), conforme as categorias apresentadas a seguir:

- **Relações Informativas (RI):**

Assessoria de imprensa: Assessoria de imprensa: Atendimento à imprensa (dados e informações, indicação de fontes, mediação entre universidade e imprensa por e-mail, WhatsApp); Sugestão de pauta/release (mídia espontânea); Sugestão de notícia (comunidade interna); Mailing list de imprensa; Guia de fontes; Sala de imprensa virtual e press-kit (informações e dados, notícias, fatos ou discursos, contatos, central de acesso único dos jornalistas, fontes e audiovisuais – fotos, galeria de imagens, vídeos e filmes institucionais, identidade); Entrevistas (exclusivas e coletivas); apuração e coleta de informações (entrevistas, encontros formais e informais); Redação

(notícias, notas, reportagens, release, informes, artigos, discursos, discursos); Coberturas (ensino, pesquisa, extensão, gestão e eventos); *Media Training* (preparo das fontes para tratar com jornalistas/mídias); Relatórios/análises; *Jornalismo científico*: boletins, jornais, murais, mídias sociais, revistas; *Meios de Comunicação institucionais*: Digitais (sites, blogs, fotologs, wiki's, wikipedia, links); Comunicação eletrônica (newsletter, WhatsApp, RSS, chat, e-mail); Produção audiovisual (podcast, webséries, etc); Web rádio; Mídias sociais (Twitter, YouTube, Facebook, LinkedIn, Instagram, etc); Tradicionais (TV e Rádio universitária, jornal, revista, informativo, boletim, telefone);

- **Publicidade e Marketing (PM):**

Manual de Identidade Visual (MIV):

Editoração multimídia/gráfica: livros, revistas, encartes, papelaria formal e publicitária (banners, flyers, folders, cartões de visita, etc), manuais, sites;

Publicidade/propaganda institucional: campanhas institucionais (*briefing*), mensagens/produtos criativos, informativos, educativos (auxilia na construção da imagem corporativa);

Propaganda paga: propaganda, patrocínio/feiras/exposições, mecenato, informe publicitário, promoção de vendas, merchandising, marketing direto, vendas pessoais/vendas;

- **Relações com a Sociedade (RS):**

Eventos: jornadas de portas abertas, feiras, amostras, exposições, congressos, conferências, apresentações, videoconferência, viagens e visitas de imprensa;

Marketing no setor público: dialoga com a sociedade e planejar/gerenciar as práticas e ferramentas para isso, tipo social (promove uma ideia/mudança de comportamento social) e tipo cultural (atividades de extensão - edição de obras culturais, livros, produtos fonográficos e de multimídia, eventos culturais);

Imagem e identidade corporativa: Gestão - gerencial e integrada na construção da credibilidade, posicionamento e reputação, atividade de Relações Públicas;

Comunicação relacional: acesso, transparência, interação, ouvidoria.

Quadro 15 - Categorização das ações estratégicas de comunicação externa

Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação externa identificados
		<p><i>Assessoria de imprensa</i>: Atendimento à imprensa: mediação entre fonte universitária e jornalista para entrevistas/sugestão de fonte; telefone e e-mail;</p>

UTFPR	RI	<p>Sugestão de pauta/release: envio de notícias e eventos – <i>release</i> PDF disponível à imprensa (mídia espontânea);</p> <p>Sugestão de notícia: servidor sugere notícia ou evento por formulário online para Ascoms (Local) e Decom (Demanda Sistêmica ou Institucional);</p> <p>Sala de imprensa virtual: central de atendimento ao jornalismo (sistema online); Guia de fontes; Galeria de fotos (Flickr); releases (PDF); Mais UTFPR (indicadores, números, principais notícias);</p> <p>Guia de fontes: cadastro online de fontes disponíveis para dar entrevista à imprensa;</p> <p>Relatórios: Relatório de Gestão;</p> <p><i>Jornalismo científico:</i></p> <p>Página de notícias sobre as pesquisas da universidade;</p> <p><i>Meios de Comunicação institucionais:</i></p> <p>Digitais (Site Institucional-notícias), mídias sociais (Facebook, Flickr, Instagram, LinkedIn, Twitter, Youtube);</p> <p>Tradicional: Revista Tecnológica (última edição 2019)</p> <p><i>Outros:</i></p> <p>Comunicação em rede: atividades de comunicação e marketing entre Dircom/Decom e Ascoms nos <i>campi</i></p>
	PM	<p>Manual de identidade Visual (MIV);</p> <p>Editoração multimídia/gráfica: material institucional padronizado para ser baixado (selo, marcas, brasão, mapa com os <i>campi</i>), para impressão (papeleria-calendário, cartaz, convite, folder, cartões) e digital (banners, slides, cabeçalho de e-mail);</p>
	RS	<i>Sem ação identificada.</i>
Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação externa identificados
UNILA		<p><i>Assessoria de imprensa:</i></p> <p>Atendimento à imprensa: agendamento de entrevistas (agendar, acompanhar, preparar, entregar dados, contribuir para desempenho positivo); acompanhamento e mediação entre fonte universitária e jornalista para entrevistas/sugestão de fonte; e-mail, telefone e WhatsApp;</p> <p>Sugestão de pauta/release: sistema de envio de <i>release</i> docx. disponível à imprensa (mídia espontânea), atendimento (informações externas/entrevistas), monitoramento de clipagem;</p>
	RI	<p>Sala de imprensa virtual: Unila em números (dados estatísticos); Banco de imagens (Flickr); Guia de fontes online (aberto); releases (docx);</p> <p>Guia de fontes: online e aberto;</p> <p><i>Jornalismo científico:</i></p> <p>Produção audiovisual: Fator Ciência, vídeos e áudios de entrevistas científica; ¿Qué Pasa?, programa semanal de pesquisa e agenda pública (<i>agenda setting</i>); Desafio 60 segundos programa que divulga de pesquisa; disponíveis no Youtube;</p> <p><i>Meios de Comunicação institucionais:</i></p> <p>Digitais (Site Institucional - notícias), mídias sociais (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Flickr, LinkedIn, TikTok – conteúdo exclusivo), Comunicação eletrônica (Boletim Unile-se, eletrônico semanal via e-mail, público externo - escolas, instituições públicas, estudantes de ensino médio, entidades parceiras, Produção audiovisual (Charlas, programa no Youtube sobre eventos acadêmicos; Desafio 60 segundos, programa de divulgação de pesquisa e extensão; Esporte Interação, websérie no</p>

		Youtube sobre atividades esportivas de estudantes) e UnilaCast (podcasts da Unila);
	PM	<p><i>Manual de Identidade Visual (MIV);</i></p> <p><i>Editoração multimídia/gráfica</i> (impresso e digital): criação de arte e produção de material impresso (cartaz, folder, flyer, banner, etc), criação de arte digital (banner de site, mídias sociais, e-mail marketing, etc), diagramação (cartilhas, revistas, manuais, etc), produção de material para evento (pasta, bloco, crachá, etc), material institucional padronizado para ser baixado (folder, cartilha, assinatura de e-mail, PPT, sinalização, capa de relatório, papel timbrado, capivaras em <i>paper toy</i>), criação e uso de sites institucionais para a difusão do conhecimento;</p> <p><i>Publicidade/propaganda institucional</i>: campanhas institucionais (peças, vídeos, notícias, informes e links sobre um tema - ingresso)</p>
	RS	<p><i>Eventos</i>: Visitas guiadas à Unila (recebe estudantes do ensino médio, informar sobre vocação, cursos, cotas, ingresso, carreira, mobilidade); Unila na Feira (atividade mensal na Feira da JK, ou 'Domingo na rua', com ações de cultura, extensão, pesquisa, estudantil e de servidores); Pingado de Proza (leva temas cotidianos aos cafés de Foz do Iguaçu - diálogo, debate, confraternização, troca e aprendizagem);</p> <p><i>Comunicação relacional</i> (transparência): portal de documentos (editais, boletins de serviço, convênios, contratos e licitações);</p>
Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação externa identificados
UFPR	RI	<p><i>Assessoria de imprensa</i>:</p> <p>Atendimento à imprensa: mediação entre fonte universitária e jornalista (local e nacional) para entrevistas/sugestão de fonte; e-mail e sistema SACI;</p> <p>Sugestão de pauta/release: envio de releases e notas, banco online de release (mídia espontânea);</p> <p>Sugestão de notícia: público interno sugere notícia sobre pesquisa, extensão, evento e etc, pode solicitar cobertura fotográfica;</p> <p><i>Mailing list</i> de imprensa: jornalistas e veículos e podem se cadastrar via sistema SACI para receber, por e-mail, releases e notas;</p> <p>Sala de imprensa virtual: banco de release (textos online), Galeria de fotos (Flickr, dados de 2019), banco de fotos (imagens em boa resolução no site);</p> <p>Guia de fontes: <i>não informado</i>.</p> <p><i>Jornalismo científico</i>: reportagens profundas de divulgação científica e jornalística, no Portal Institucional; Ciência UFPR (site de divulgação científica com reportagens, editorias científicas, artigos/entrevistas/memória, multimídia - áudios, galeria de fotos, infográfico, vídeos -, agenda - bolsas, chamadas, prêmios, edição em inglês e a Revista Ciência UFPR; Revista Ciência UFPR (eletrônica e impressa) voltada para público acadêmico, imprensa, governo, agências de fomento, universidades, bibliotecas, instituições cadastradas. Presente no Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn. Incentiva envio de pauta, faz clipagem, orienta sobre submissão de artigos; Agência Escola (AE) produz conteúdo científico com apoio de professores dos cursos de comunicação social da universidade;</p> <p><i>Meios de Comunicação institucionais</i>:</p> <p>Digitais (Site Institucional – notícias), Comunicação eletrônica (WhatsApp e Telegram: público externo pode se cadastrar e receber notícias diárias sobre ciência, educação e extensão); Webrádio (Web Rádio UFPR: musical e informativa; Mídias sociais: Flickr, Youtube, Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn;</p>

		Tradicionais: UFPR TV (canal na NET e no Youtube);
	PM	<p><i>Manual Identidade Visual (MIV);</i></p> <p><i>Editoração multimídia/gráfica:</i> desenvolve folders, catálogos, etc, a nível institucional; material institucional padronizado para ser baixado (PPT, convites, etc);</p> <p><i>Publicidade/propaganda institucional:</i> Campanhas de divulgação, auxilia no desenvolvimento sobre temas variados;</p>
	RS	<p><i>Eventos:</i> UFPR cursos e profissões, feira anual da UFPR voltada para estudantes de ensino médio e vestibulandos. Divulga cursos, ensino, pesquisa, extensão e cultura;</p>
Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação externa identificados
UFCSPA	RI	<p><i>Assessoria de imprensa:</i></p> <p>Atendimento à imprensa: mediação entre fonte universitária e jornalista para sugestão de fonte; sistema PI;</p> <p>Sugestão de pauta/release: <i>não informa.</i></p> <p>Sugestão de notícia: reportagens, no site, redes sociais, UFCSPA Informa e Panorama UFCSPA (jornal), pedido via sistema PI;</p> <p>Sala de imprensa virtual: página de notícias sobre a universidade, dados (quantitativos, endereços, datas históricas, dirigentes, setores), UFCSPA em números (infográficos e tabelas de dados gerais), Guia de fontes (fechado);</p> <p>Guia de fontes: docente pode solicitar inclusão, alteração ou exclusão de dados como fonte à imprensa;</p> <p><i>Jornalismo científico:</i></p> <p>Sugestão de notícia: artigo científico, defesa de tese e dissertação enviada por pesquisador, professor e estudante de pós-graduação;</p> <p><i>Meios de Comunicação institucionais:</i></p> <p>Digitais: (Site Institucional – notícias; Site Cultural – atividades de cultura), Mídias Sociais (Twitter, Facebook, Instagram e LinkedIn);</p> <p>Tradicionais: Panorama UFCSPA, jornal da universidade (impresso e digital), notícias e grandes reportagens sobre pesquisa, novidades de impacto interno e de interesse social;</p>
	PM	<p><i>Manual de Identidade Visual (MIV);</i></p> <p><i>Editoração multimídia/gráfica:</i> projeto gráfico e diagramação de livros, relatórios, boletins, jornal, logotipos, cartaz, banner, panfleto, folder, impressa ou digital (publicação no site, redes sociais ou envio por e-mail); impressão local ou contratada; site institucional (inclusão/alteração de conteúdo, estrutura, link quebrado e acesso de editor; fotografia e vídeo para eventos, de espaço físico e para crachá;</p> <p><i>Publicidade/propaganda institucional:</i> gravação e edição de vídeo institucional, editorial ou promocional; solicitação de aplicação da marca UFCSPA;</p> <p><i>Outros:</i></p> <p>Tradução de vídeo em Libras, com inserção de janela, para vídeos de uso institucional;</p>
	RS	<p><i>Eventos:</i> tradução e interpretação de Libras em eventos e sala de aula;</p> <p><i>Marketing no setor público:</i> Núcleo Cultural da Universidade - projetos Coral UFCSPA e Banda Comunitária da UFCSPA. Programação cultural disponível pelos projetos Conexão Cultura UFCSPA e Agenda Cultural da UFCSPA;</p>

		<i>Comunicação relacional</i> : acesso e transparência (página com informações de objetivos, metas e resultados, estrutura organizacional, programas, projetos e ações, recursos e orçamento, licitações, TCU, infraestrutura, patrimônio, entre outros);
Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação externa identificados
UFPel	RI	<p><i>Assessoria de imprensa</i>:</p> <p>Atendimento à imprensa: mediação entre fonte universitária e jornalista (local, regional, estadual e nacional) para entrevistas, sugestão de fonte, informações e posicionamentos;</p> <p>Sugestão de pauta/release: envio de releases (mídia espontânea);</p> <p>Sala de imprensa virtual: site de notícias da universidade; banco de fotos (Flickr, até novembro de 2018);</p> <p>Guia de fontes: <i>não informado</i>.</p> <p>Redação: notas e reportagens no site, redes sociais e envio para a imprensa (release), interesse público e relevância; trabalho feito por jornalistas;</p> <p>Cobertura: eventos científicos, culturais, extensionistas ou administrativos; coleta de material jornalístico; registro fotográfico em evento/solenidade/ação para ilustrar uma matéria jornalística;</p> <p><i>Jornalismo científico: Sem ação identificada.</i></p> <p><i>Meios de Comunicação institucionais</i>:</p> <p>Digitais: (Site institucional – notícias), Mídias Sociais (Facebook, Twitter, Instagram, Flickr e Youtube), Blog do Casarão 8 (projeto da história do Casarão), WEB TV e TV (cita como atribuição do NCI, mas não foram localizados esses canais);</p> <p>Tradicionais: Rádio Federal FM (canal 107,9; educativa/pedagógica), Jornal UFPel (última edição em setembro/2016);</p> <p><i>Outros</i>:</p> <p>Parceria entre CCS e Rádio Federal FM para submissão de propostas de novos conteúdo e programas de ensino, pesquisa e extensão (spots ou drops, entrevista, crônica, debate/mesa redonda, musical, peça radiofônica, poemas dramatizados, documentários) para a Rádio produzidos por estudantes e servidores. Foco é integrar a Rádio com a comunidade acadêmica;</p>
	PM	<p><i>Manual de Identidade Visual (MIV)</i>: gestão da identidade visual em mídias e suportes para promover a qualidade e unificar a imagem institucional; monitorar o uso da marca nas redes digitais;</p> <p><i>Editores multimídia/gráfica</i>: fotografia de evento/solenidade/ação/formaturas para arquivo para demandas publicitárias; diagramação, planejamento e execução de peça gráfica (impressa) ou digital (livro, cartaz, banner, post, etc); material institucional padronizado para ser baixado (marca, escudo, memorando, ofício, papel timbrado, PPT);</p> <p><i>Publicidade/propaganda institucional</i>: anúncios e chamadas para canais de comunicação digitais e audiovisuais; publicidade e campanha de divulgação;</p> <p><i>Outros</i>:</p> <p>Sonorização, empréstimo ou apoio técnico em som, para eventos;</p>
	RS	<p><i>Eventos</i>: receber autoridades; organizar e coordenar as solenidades de colação de grau; cerimonial e protocolo – assessoria em atos solenes;</p> <p><i>Imagem e identidade corporativa</i>: promover a boa imagem institucional interna e externa; promover ações de relacionamento com os públicos da UFPel pelas redes sociais; atividade chefiada por relações pública;</p>

Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação externa identificados
UFSM	RI	<p><i>Assessoria de imprensa:</i> Atendimento à imprensa: Agência de notícias faz mediação entre fonte universitária e jornalista para sugestão de fonte; e-mail; Unicom faz assessoria e relacionamento com a imprensa (local, regional, nacional e internacional); Sugestão de pauta/release: envio de releases (mídia espontânea); Sugestão de notícia: envio sobre eventos, ensino, pesquisa e extensão pelos gestores de comunicação das unidades para veiculação no site, Revista Arco, TV Campus, Rádios Universidade e UniFM, redes sociais, release; Sala de imprensa virtual: <i>não possui</i>; Guia de fontes: Unicom mantém o banco de fontes institucional; Apuração: Unicom produz e faz a curadoria de conteúdo nas mídias sociais; Redação: Agência de notícias produzir e divulgar notícias no site; <i>Jornalismo científico:</i> Revista Arco: revista de jornalismo científico e cultural, impressa e digital; usa de recursos além do texto, fotografias, ilustrações, infografia, quadrinhos, vídeos e micro conteúdos para as mídias sociais; TV Campus: produz conteúdo sobre conhecimentos científicos da universidade; <i>Meios de Comunicação institucionais:</i> Digitais (Site Institucional – notícias, principal meio de comunicação pública e institucional), Comunicação eletrônica (RSS), Mídias Sociais (Instagram, Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn); Tradicionais: Rádio Universidade AM e UniFM 107.9 (integram o Núcleo de Rádio Universidade), TV Campus (canal na Net e online, veiculada também em parceria com a TVE e a TV Câmara Santa Maria); <i>Outros:</i> Comunicação em rede Unicom alinha discursos entre os setores, em especial nas mídias sociais e na imprensa; Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor: relacionamento entre imprensa e a gestão, veicular conteúdo e administrar o site e mídias sociais do Gabinete; Assessorias de Comunicação das Unidades de Ensino: cobertura de eventos, divulgação do processo de ingresso, produção de conteúdo e gerenciamento do site, mídias sociais, atendimento à imprensa; planejam a comunicação em 13 unidades com apoio da Unicom, integradas ao Planejamento Estratégico de Comunicação;</p>
	PM	<p><i>Manual de Identidade Visual (MIV):</i> além do da universidade, as rádios Universidade AM e UniFM 107.9 e a TV Campus possuem identidade visual; <i>Editoração multimídia:</i> serviço de inclusão de redes sociais nos sites; peças gráficas para sites e mídias sociais; <i>Publicidade/propaganda institucional:</i> campanha institucional;</p>
	RS	<p><i>Eventos:</i> Assessorias de Comunicação das Unidades de Ensino fazem SAC; prospecção de alunos em escolas; organização de eventos institucionais; cerimonial de formatura; Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor assessora protocolos de eventos com a presença do Gabinete;</p>

Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação externa identificados
		<i>Imagem e identidade corporativa:</i> Gestão, Unicom responsável pela comunicação institucional, articular e acompanhar a execução do planejamento estratégico de comunicação;
UNIPAMPA	RI	<p><i>Assessoria de imprensa:</i> Atendimento à imprensa: relacionamento com a imprensa; Sugestão de pauta/release: envio de boletins de imprensa (mídia espontânea); Sugestão de notícia: eventos; sistema Gaucha; cita o Guia de Produtos Jornalísticos, cujo link está quebrado; Sala de imprensa virtual: Guia de Fontes Científicas (PDF aberto); página de notícias da universidade; Guia de fontes: científicas (PDF-aberto); Redação: conteúdo jornalístico para o site e boletins para a imprensa; gestão de redes sociais oficiais; <i>Jornalismo científico:</i> Guia de Fontes Científicas; <i>Meios de Comunicação institucionais:</i> Digitais (Site Institucional – notícias), Mídias Sociais (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube e TikTok);</p>
	PM	<p><i>Manual de Identidade Visual (MIV):</i> avaliação de todo material que aplique a marca e a assinatura; <i>Editoração multimídia/gráfica:</i> criação de peças (cartaz, folder, flyer, faixa, adesivo, etc); material institucional padronizado para ser baixado; <i>Publicidade/propaganda institucional:</i> campanhas de divulgação institucional e de audiovisual;</p>
	RS	<i>Eventos:</i> organização de eventos, cerimonial e protocolo;
	Universidade	Sigla
FURG	RI	<p><i>Assessoria de imprensa:</i> Atendimento à imprensa: Secom faz assessoria de imprensa (<i>sem detalhes</i>); Sugestão de pauta/release: <i>não informa</i>. Sala de imprensa virtual: site de notícias produzidas, pesquisa por assunto e palavra-chave; Guia de fontes: <i>não informado</i>. Redação: produção de notícias e conteúdo institucional; Cobertura: fotografia; <i>Jornalismo científico:</i> Podcast: FM Café Repórter, reportagens atemporais para popularização da ciência, disponível no site e Spotify; <i>Meios de Comunicação institucionais:</i> Digitais (Site institucional – notícias), Comunicação eletrônica (Boletim Semanal do Coronavírus, informativo digital e podcast); Produção audiovisual (podcast FM Café - jornalístico; Trilhas da Extensão - extensão e cultura), Mídias Sociais (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube e Spotify) Tradicionais: FURG FM 106,7 (musical, informativa e opinativa, aproximar a universidade da comunidade), FURG TV (cultural e educativa), Jornal da FURG (última publicação em 2016), FURG Revista (edição única em 2014), Ações sobre Covid-19, boletins informativos na FURG TV e FURG FM; <i>Outros:</i></p>

		<p>Comunicação em rede</p> <p>Secom faz a gestão de canais digitais institucionais;</p> <p>Assessoria ao Gabinete do Reitor faz a mediação entre Reitor e os veículos externos de imprensa;</p>
	PM	<p><i>Manual Identidade Visual (MIV)</i>: fortalecimento da imagem institucional com a padronização e regulamentação do uso da marca;</p> <p><i>Editoresia multimídia/gráfica</i>: material institucional padronizado para ser baixado (marca, assinaturas administrativas, acadêmicas e dos <i>campi</i>);</p> <p><i>Publicidade/propaganda institucional</i>: produção de vídeos, design gráfico;</p>
	RS	<p><i>Eventos</i>: atividade de relações públicas, cerimonial e protocolo;</p> <p><i>Imagem e identidade corporativa</i>: Gestão - Assessoria de projetos estratégicos, vinculada ao Gabinete do Reitor, junto com a Secom atua na estruturação e manutenção de programa de marketing e divulgação da imagem da FURG;</p>
Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação externa identificados
UFRGS	RI	<p><i>Assessoria de imprensa</i>:</p> <p>Atendimento à imprensa: mediação entre fonte universitária e jornalista para entrevistas, sugestão de fonte, informações e pautas; e-mail;</p> <p>Sugestão de pauta/release: <i>não informa</i>.</p> <p>Sugestão de notícias: comunidade interna, envia por e-mail, sobre eventos, pesquisa e prêmios; sugestões, materiais, notícias de eventos, premiações, concursos, entre outros para as redes sociais, via e-mail;</p> <p>Sala de imprensa virtual: site com todas as notícias e aplicação de filtro, galeria de fotos (site com fotos abertas e boa resolução), banco de fotos (Flickr, última atualização em 2018);</p> <p>Guia de fontes: <i>não informado</i>.</p> <p>Redação: notícias para o site institucional;</p> <p>Cobertura: eventos;</p> <p><i>Jornalismo científico</i>:</p> <p>UFRGS Ciência: atrelado ao JU chamado de JU Ciência, portal de divulgação científica, produz reportagens sobre pesquisas desenvolvidas na universidade; recebe sugestão de pauta por e-mail; TV UFRGS produz jornalismo científico e divulga atividades e projetos de pesquisa;</p> <p><i>Meios de Comunicação institucionais</i>:</p> <p>Digitais (Site Institucional – notícias), Comunicação eletrônica (RSS de notícias, JU Cultura - site vinculado ao JU com agenda cultural, sugestão de notícias por e-mail), Produção audiovisual (produzida pela TV UFRGS), Mídias Sociais (Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube e Flickr);</p> <p>Tradicionais: Rádio da Universidade 1080AM (conteúdo jornalístico, cultura, educação e entretenimento), TV UFRGS (canal 15 da NET e no Youtube, documentários, jornalismo científico, atividades e projetos de ensino, pesquisa e extensão);</p> <p><i>Outros</i>:</p> <p>TV UFRGS atua na interação com estudantes de Comunicação Social no processo de ensino-aprendizagem, sendo a TV um laboratório para colocar em prática o conhecimento adquirido;</p>
	PM	<p><i>Manual de Identidade Visual (MIV)</i>: manual do Brasão e da Marca oficiais e Marca promocional de 1997;</p> <p><i>Editoresia multimídia</i>: desenvolve material gráfico (folder, banner), eletrônico (selos institucionais) e produtos (troféus, etc); Gráfica da UFRGS, serviço de criação (folder, cartaz, revista, cartões, etc), editoresia (diagramação e revisão textual de trabalhos acadêmicos, revistas, livros,</p>

		<p>etc) e impressão voltado à comunidade acadêmica; Editora UFRGS, serviço de produção de livros (planejamento visual, editoração e revisão, divulgação e distribuição);</p> <p><i>Publicidade/propaganda institucional:</i> produção de campanhas;</p>
	RS	<p><i>Marketing no setor público:</i> tipo cultural - Editora UFRGS, Livraria Virtual comercializa as obras e conta com espaço de <i>e-books</i>;</p> <p><i>Imagem e identidade corporativa:</i> Gestão: Núcleo de Comunicação Estratégica (NCE), planejar e executar ações de comunicação institucional integrada; sistematiza e articula ações entre as subáreas da Secom; consultoria de comunicação aos setores da universidade;</p>
Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação externa identificados
UFSC	RI	<p><i>Assessoria de imprensa:</i></p> <p>Atendimento à imprensa: Agecom faz mediação entre fonte universitária e jornalista para sugestão de fonte e pautas sobre produção científica e tecnológica; via WhatsApp Institucional, telefone e e-mail;</p> <p>Sugestão de pauta/release: envio de releases para imprensa local, nacional e especializadas sobre ciência (mídia espontânea);</p> <p>Sugestão de notícias: pode ser enviada pela comunidade interna à Agecom por e-mail ou por formulário eletrônico;</p> <p>Sala de imprensa virtual: central de acesso único dos jornalistas de 3 formas (WhatsApp Institucional, telefone e e-mail), Guia de fontes (aberto);</p> <p>Guia de fontes: aberto no Repositório da UFSC para acesso da mídia;</p> <p>Redação: matérias, notícias, eventos ou avisos para o site;</p> <p>Cobertura: jornalística e fotográfica, de eventos e assuntos diversos;</p> <p><i>Jornalismo científico:</i></p> <p>reportagens nos canais de comunicação da universidade; envia release para imprensa local, nacional e especializadas; Guia de fontes (Seja fonte de ciência para entrevistas, coleta de fontes científicas para entrevista de ciência para a mídia externa);</p> <p>UFSC Ciência é uma página que engloba todos os produtos e serviços jornalísticos sobre ciência, são eles: jornalismo científico (coberturas e redação de reportagens), reportagens especiais (jornalismo científico com viés multimídia – textos, fotos, vídeos, infográficos, links, identidade visual interativa), Revista UFSC Ciência (revista digital de divulgação científica, prestar contas da ciência produzida na universidade), produção audiovisual no Youtube (Traduzindo Ciência, UFSC Explica e Cientificamente Falando), Podcast UFSC Ciência (em parceria com a estrutura do Departamento de Jornalismo, disponível nas plataformas online); Manual ‘Divulgação científica: como fazer (você mesmo) um bom vídeo’, orientações de como o pesquisador pode fazer a sua divulgação científica usando roteiro, mídias, áudios, editores, etc;</p> <p>Núcleo de apoio à Divulgação Científica (Secom e Propesq): equipe transdisciplinar em diversas áreas da comunicação para ampliar a divulgação científica de maneira prática e acessível, ou seja, popularização da ciência;</p> <p><i>Meios de Comunicação institucionais:</i></p> <p>Digitais: (Site Institucional – notícias), Produção audiovisual (websérie Vida UFSC, Youtube), Mídias Sociais (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube, TikTok e Telegram);</p> <p>Tradicionais: TV UFSC (canal 15 da NET Florianópolis e canal 63.1 aberto e digital da Grande Florianópolis, educativa, programação jornalística, informativa à comunidade acadêmica, documentários, grandes-reportagens em vídeo, entrevistas, filmes clássicos e contemporâneos, vídeos sobre a memória da universidade e de SC), Jornal Universitário (circulou até 2012);</p>

		<p><i>Outros:</i></p> <p>Comunicação em rede</p> <p>Coordenadoria de Imprensa do Gabinete da Reitoria faz mediação entre a gabinete do reitor e a imprensa, produz conteúdo;</p> <p>Núcleos de comunicação: estruturas de comunicação, sem padronização, presente nos 04 <i>campi</i> fora da capital, atua na comunicação institucional desses <i>campi</i> com produtos e serviços específicos;</p> <p>Agentes de comunicação: atrelado ao Comunica envolve, em rede, 70 profissionais que atuam na comunicação organizacional sob coordenação da Agecom; atuar nos processos de comunicação institucional (ex: orgulho de ser UFSC);</p>
	PM	<p><i>Manual de Identidade Visual (MIV):</i> chamado de Sistema de Identidade Visual da UFSC, visa o uso adequado da marca;</p> <p><i>Editoração multimídia/gráfica:</i> material institucional padronizado para ser baixado: arquivos (brasão, calendário, mapa, papéis de parede), modelos (anúncios de jornal, PPT, banners, folder, cartaz, cartões de visita, convite, documentos oficiais) sinalização (UFSC e seus <i>campi</i>);</p> <p><i>Publicidade/propaganda institucional:</i> produção gráfico-visual, produtos de comunicação para redes sociais e ciberespaços;</p>
	RS	<p><i>Imagem e identidade corporativa:</i> Gestão - Serviço de apoio a Sistemas de Comunicação Educativa (Comunica) da Comunicação do Gabinete da Reitoria, visa comunicação interna e organizacional, estudos e socialização de conhecimentos sobre comunicação educativa organizacional;</p>
Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação externa identificados
UFFS	RI	<p><i>Assessoria de imprensa:</i></p> <p>Atendimento à imprensa: relacionamento com a imprensa em busca de mídia espontânea, mediação entre fonte universitária e veículos locais, regionais e nacionais para sugestão de fonte e pautas (mídia espontânea); Dicom (geral) e Ascoms (local) fazem o atendimento; e-mail ou telefone;</p> <p>Sugestão de pauta/release: envio de release e sugestões de pauta (mídia espontânea) para imprensa nacional, regional e local, por meio de <i>mailing</i>;</p> <p>Sugestão de notícia: divulgação do público interno, via formulário eletrônico ou e-mail, pode ser interessado pode enviar para Dicom (geral) ou Ascom Chapecó (local);</p> <p><i>Mailing list</i> de imprensa: Dicom e Ascoms;</p> <p>Sala de imprensa virtual: site de notícias, Guia de Fontes (link indisponível);</p> <p>Apuração/coleta de informações: reunião de pauta semanal entre Dicom e Ascoms dos <i>campi</i> para organizar fluxo de trabalho;</p> <p>Guia de fontes: divulgação científica e democratização da informação, contato de professores, áreas de atuação e experiências em pesquisa e extensão; link indisponível;</p> <p>Redação: notas oficiais à imprensa (posicionamento sobre tema específico, emergencial e estratégica), notícias diárias de eventos, atividades, pesquisas, cultura e notícias enviadas pelos <i>campi</i>;</p> <p><i>Jornalismo científico:</i></p> <p>Guia de fontes atua na divulgação científica pela democratização da informação; link indisponível; Site da UFFS publica notícias de pesquisa;</p> <p><i>Meios de Comunicação institucionais:</i></p> <p>Digitais (Site Institucional – notícias), Comunicação eletrônica (Boletim Informativo, semanal por e-mail ao público externo que se relaciona com a universidade - escolas, gerencias, prefeituras, parceiros, etc); Mídias sociais (Facebook, Instagram, Twitter e Youtube; páginas oficiais de quatro <i>campi</i> no Facebook);</p>

		Tradicionais: Revista Semear de Extensão e Cultura, anual, projeto da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura executada pela DCS/Dicom e Ascoms, visa dar visibilidade às ações de extensão e cultura; acesso fechado; <i>Outros:</i> Comunicação em rede Dicom e Ascoms atuam no jornalismo, sendo a Dicom na área institucional de ações, eventos e atividades institucionais de interesse da universidade, e as Ascoms no jornalismo local, envolvendo a vida nos <i>campi</i> ; Site da UFFS agrega notícias, eventos, atividades, pesquisas e informações culturais da universidade e sobre os <i>campi</i> ;
	PM	<i>Manual de Identidade Visual (MIV)</i> : aplicação da marca e assinaturas; <i>Editores multimídia</i> : elabora e confecciona produtos institucionais (folder, cartilha, cartaz, etc), edita materiais de divulgação (elabora textos, seleciona imagem, diagramação); Dicom cuida da gestão visual e arquitetura da informação do site da UFFS; impressão de material e avaliação de artes gráficas criadas fora do setor para verificar correta aplicação da marca; <i>Publicidade/propaganda institucional</i> : Ascoms recebem as demandas nos campi e passam para o setor da DCS/Dicom; elabora e confecciona campanhas institucionais de interesse público;
	RS	Comunicação relacional – acesso: Guia de fontes como instrumentos de democratização da informação, traz contato de professores, áreas de atuação e experiências em pesquisa e extensão; base de dados para outros pesquisadores, instituições e empresários com interesse em relacionamento com a universidade; link está indisponível.
Universidade	Sigla	Instrumentos de comunicação externa identificados

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A categorização mostra que as ações de assessoria de imprensa e divulgação especializada, definidas por Almansa (2010) como Relações Informativas (RI) e adotadas neste estudo, são as principais estratégias de comunicação desenvolvidas pelas 11 assessorias de comunicação das universidades públicas federais estudadas, alocando as instituições como fontes permanentes de informação e difusão de conhecimento aos veículos de comunicação institucionais e externos, além de atuar no constante atendimento à imprensa (Almansa, 2010), como também na difusão de informações para os diversos públicos.

Essa predominância voltada à divulgação jornalística e especializada (científica) entre as universidades públicas federais estudadas se apresenta no padrão da escolha de produtos e serviços que compõem a rotina das assessorias de imprensa que, segundo a Fenaj (2007), são: atendimento à imprensa, sugestão de pauta/release, sugestão de notícias/apuração/redação/coberturas, *press-kit*/sala de imprensa, textos técnicos (científicos), meios de comunicação institucionais (sites, jornais, revistas, produção audiovisual, mídias sociais, rádio e TV, etc).

A produção de notícia faz parte da rotina de todas as 11 universidades, mas está subdivididas em duas modalidades: (1) a apuração e a redação de notícias por parte das assessorias de imprensa para veiculação nos sites institucionais, mídias sociais e veículos tradicionais, além do envio para aos veículos externos como forma de gerar mídia espontânea; (2) o recebimento de sugestões de notícias por parte da comunidade interna nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, gestão e eventos para serem noticiadas nos meios de comunicação da universidade. Todas as universidades produzem notícias nas assessorias de imprensa, pois há o veículo digital Site Institucional presente em todas elas, canal para dar publicidade às ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão desenvolvidas na instituição.

Oito universidades contam com um sistema de captação dessas sugestões de notícia enviadas pela comunidade interna da seguinte forma: formulário online que pode ser direcionado para a assessoria de imprensa local (*campus*) ou institucional (Reitoria), como é o caso da UFTPR e da UFFS; via Sistema Interno de recebimento de chamados, que é o caso da UFCSPA (Sistema PI) e Unipampa (Sistema Gaucha); ou ainda por formulário online e e-mail na UFSC e somente por e-mail na UFRGS. A UFPR e a UFSM citam que recebem sugestão de notícias internas, mas não informam como.

Atrelada a essa atividade cotidiana das assessorias de comunicação das universidades estudadas subentende-se que o envio de releases é uma situação *sine qua non* do trabalho dos jornalistas, uma vez que as notícias produzidas são veiculadas nos canais institucionais, mais também enviadas como sugestão de pauta à mídia externa ou, ainda, ficam armazenadas em plataformas digitais para que os jornalistas externos tenham acesso nas suas buscas por pautas. Oito universidades incluem nas suas atribuições e atividades cotidianas o envio de sugestão de pauta/release aos veículos de comunicação externa como forma de captar mídia espontânea. Somente a UFCSPA, a FURG e a UFRGS não informam sobre esse serviço. Além disso, algumas universidades deixam disponíveis nos seus sites institucionais de comunicação os releases em formato digital para serem baixados pela imprensa: UFTPR (PDF), Unila (docx.), UFPR (banco online de release). A UFPR e a UFFS são as únicas instituições que mencionam a existência do *mailing list*, enquanto a primeira visa o chamamento da comunidade interna para o cadastro, a segunda diz fazer uso de *mailing list* de imprensa (Dicom e Ascoms) para o envio de sugestão de pauta/release.

Além do banco de releases, as universidades utilizam dos seus sites institucionais para dar publicidades as ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária. Diariamente acontece a apuração, a redação e a divulgação de informações em formato de texto, fotografia, áudio e vídeo nos canais oficiais de comunicação dessas instituições. A divulgação do conhecimento gerado nesses locais contribui para a construção da reputação, a manutenção da credibilidade de marca e a geração de uma imagem positiva ideal das universidades públicas federais junto aos seus públicos (Ramos, 2003; Sartor, 2008). Assim, os instrumentos de sugestão de pauta e sugestão de notícia criam um mecanismo que se retroalimenta na confecção de notícias que atuam na visibilidade das marcas públicas universitárias como mídia espontânea.

Outro instrumento presente é a Sala de Imprensa Virtual, constituída neste estudo como o local de informações para compor um *press-kit* e que estão disponíveis nos sites institucionais de comunicação das universidades estudadas. Somente a UFSM não apresentou nenhum item que pudesse caracterizar uma sala de imprensa/*press-kit*: fontes abertas, fotos, dados institucionais, página de notícias. Já a UTFPR e a UFSC contam com uma estrutura mais interativa de Sala de Imprensa Virtual, sendo que a primeira possui uma central de atendimento ao jornalismo (sistema online) e a segunda uma central de acesso único dos jornalistas (via WhatsApp Institucional, telefone e e-mail). Essa estrutura pode colaborar com os profissionais de imprensa no dia a dia das suas atividades, como forma de agilizar o atendimento por meio de e-mail e WhatsApp e dar fácil acesso a informações institucionais em ambientes da Internet (Bueno, 2009a).

Ramos (2013) propõe que a atividade de Assessoria de Imprensa seja chamada de Gestão de Relacionamento com a Mídia (GRM). Para a autora, os releases e as salas de imprensa virtuais são as ferramentas mais usadas na atualidade pelas assessorias. Para Almansa (2010), Félix (2020) e Fenaj (2007) a sugestão de pauta/release é uma atribuição do jornalista em assessoria de imprensa. Assim, o atendimento à imprensa é uma atividade que faz parte da rotina do jornalista das assessorias de imprensa das universidades públicas federais estudadas, um sistema de mediação entre instituição, público, opinião pública e sociedade através da mídia imprensa, eletrônica e Internet como forma de construir um relacionamento para a indicação de fontes, fornecimento de dados e informações e envio de sugestão

de pauta/release, sempre em busca de ‘emplacar’ a marca pública nos espaços de visibilidade e credibilidade externos (Félix, 2020; Fenaj, 2007; Kunsch, 2003).

As 11 universidades contam com o serviço de atendimento à imprensa como forma de fazer a mediação entre fontes universitárias e veículos externos. A Unila cita que além da mediação também faz o agendamento acompanhamento, preparação, e entrega de dados para entrevistas como forma de contribuir para o desempenho positivo da fonte interna. Um serviço parecido com *media training* é o ofertado pela UFPR, por meio do *e-book* Entrevista Digital, e visa capacitar as fontes para tratarem com jornalistas nas mais variadas mídias (digitais e tradicionais) (Bueno, 2005a).

O sistema de atendimento à imprensa pode variar de instituição para instituição: na UFSC e na Unila é por e-mail, telefone e WhatsApp; na UTFPR e na UFFS é por e-mail e telefone; na UFPR é por telefone e Sistema Interno; na UFCSPA via Sistema Interno; na UFSM e na UFRGS por e-mail; a UFPEI, Unipampa e FURG não informam como a imprensa pode solicitar informações ou fontes. Desta forma, oito universidades fazem a mediação e o relacionamento com jornalistas externos através de comunicação eletrônica (Bueno, 2009a; Bueno, 2011).

Outro instrumento que promove a interação constante entre universidade e imprensa externa é o pedido de indicação de fontes, em especial na área de pesquisa científica. Isso porque a universidade pública federal é o espaço de referência na ciência produzida no Brasil, assim, quando a mídia externa precisa abordar um assunto científico, acaba procurando as assessorias de imprensa das universidades públicas para conseguir uma fonte especializada. Dentre as universidades estudadas, sete contam o Guia de Fontes, somente UFPR, UFPEI, FURG e UFRGS não informam sobre o uso desse documento. Na Unila, na Unipampa e na UFSC os Guias de Fontes estão abertos para consulta da imprensa e demais interessados; já na UTFPR, UFCSPA, UFSM os Guias são fechados para acesso somente da assessoria de imprensa, que envia os contatos de fontes quando solicitados. Na UFFS o Guia de Fontes está com o link indisponível, entretanto a proposta dessa universidade vai além de indicação de fontes para a imprensa, pois pensa as fontes como forma de democratizar a informação e a ciência.

Desta forma, o jornalista das universidades públicas federais atua de duas formas, para além do envio do release como sugestão de pauta: (1) jornalista-fonte, sendo o mediador entre os veículos de comunicação e as fontes internas de informação; (2) e como produtor de conteúdo informativo sobre a marca que

representa, que é publicado nos canais de comunicação oficiais da instituição (Sant'anna, 2006; Sartor, 2008).

A mediação com a imprensa, a apuração e a cobertura de atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão fazem parte do exercício diário do jornalista de assessoria de imprensa universitária, e nesse contexto o jornalismo científico surge nesse mecanismo como forma de popularizar a ciência e prestar informação e contas à sociedade (Kunsch, 2012). Ao longo dos últimos anos a universidade brasileira evoluiu na formação de doutores e pesquisadores, expandiu o número de programas de pós-graduação, multiplicou os grupos de pesquisa (Bueno, 2014b), o que representa que, em contrapartida, as atividades desenvolvidas nos espaços educacionais precisam ser informadas aos cidadãos por diversos meios, principalmente por veículos noticiosos locais, regionais e nacionais. Além da divulgação de decisões e ações em veículos oficiais das instituições (websites institucionais, páginas oficiais em redes sociais e outros).

Sendo as universidades e os institutos de pesquisa os maiores responsáveis pela produção científica nacional (Almeida, 2021), é função dessas instituições cumprirem o importante papel de disseminar o conhecimento e ser protagonista de uma divulgação científica e de um jornalismo científico responsáveis e cidadãos (Bueno, 2010; 2014b). Desta forma, o jornalismo científico assume a função de dar visibilidade às pesquisas desenvolvidas e descobertas realizadas no âmbito das universidades públicas federais por meio das suas assessorias de imprensa.

Sendo o jornalismo científico um instrumento de comunicação institucional, ele pode ser publicizado de diversas formas pelos meios de comunicação institucionais tradicionais (boletins, jornais, murais, revistas, rádio, TV) e/ou digitais (website institucional, e-mail, mídias e redes sociais, revistas/jornais eletrônicos, blogs, fotologs, wiki's, wikipedia) (Holanda; Brandão, 2019). Overton-de Klerk e Sienaert (2016) reforçam que são as plataformas digitais, os repositórios institucionais, os portais e sites interativos que contam a história de pesquisadores e suas descobertas.

Neste estudo se adota o conceito de Bertolli-Filho (2006) e Bueno (2014b) sobre jornalismo científico, pois sendo ele fruto da produção jornalística se manifesta nos meios de comunicação de massa tradicionais (jornais, revistas, rádio, televisão, portais) e nas novas mídias como blogs e redes sociais, além de atuar em conformidade com processos cotidianos de profissão jornalística: contato com as

fontes, coleta e checagem de informações, redação de texto noticioso, linguagem de fácil compreensão, ou seja, o jornalismo científico é

um produto elaborado pela mídia a partir de certas regras rotineiras do jornalismo em geral, que trata de temas complexos de ciência e tecnologia e que se apresenta, no plano linguístico, por uma operação que torna fluída a leitura e o entendimento do texto noticioso por parte de um público não especializado (Bertolli-Filho, 2006, p. 3).

Traduzir a ciência para aproximar as descobertas científicas da sociedade são premissas presentes no jornalismo científico da UFSM, da UFRGS e da UFSC. Na UFSM a Revista Arco pensa a comunicação científica de maneira compreensível aos públicos leigos e, para isso, interpreta os dados e traduz os termos. Na UFRGS o projeto UFRGS Ciência visa aproximar a comunidade da ciência ao apresentar o conhecimento produzido por estudantes e servidores, sendo que o JU Ciência define no seu posicionamento editorial o objetivo de ser um portal de reflexão e aprofundamento sobre ciência, produzindo reportagens sobre a produção científica da Universidade; Vai além ao definir os princípios do jornalismo científico: Credibilidade, Ética, Aprofundamento, Representatividade, Pluralidade, Autonomia e Diálogo. Já a UFSC é a única dentre as universidades pesquisadas que se preocupa desde 1988 com o jornalismo científico e está pautada na produção e difusão do jornalismo científico, isso se reflete na produção de reportagens com linguagem acessível e o reconhecimento institucional de que a informação científica é um direito do povo e dever do jornalista e do cientista/pesquisador. Por isso, ratifica esse compromisso por meio da Revista UFSC Ciência (digital e impressa) que presta contas do dinheiro (público) investido em ciência e pesquisa na universidade.

Desta forma, a comunicação científica é uma forma de aproximar as pessoas da ciência, criando um laço que desperte a atenção da opinião pública sobre atividades científicas, mas para isso é fundamental a construção de uma cultura direcionada para a valorização da ciência, da tecnologia e da inovação passando pela ampla difusão da pesquisa científica em suas múltiplas possibilidades e do jornalismo científico, fator que favorece a democratização do conhecimento (Bueno, 2014b). Para Overton-de Klerk e Sienaert (2016) a excelência da pesquisa universitária e a sua difusão é uma variável na construção da reputação universitária.

Das 11 universidades estudadas, apenas a UFPel não apresenta produtos e serviços de assessoria de imprensa voltados ao jornalismo científico. Já a UFFS conta com um Guia de Fontes Científicas e publicação de notícias sobre pesquisas em site

específico. A Unipampa conta com um Guia de Fontes Científicas e a UTFPR com um site específico para divulgar pesquisas. A Unila e a FURG atuam na popularização da ciência usando produção audiovisual (vídeos no Youtube e podcasts). A UFRGS conta com o site do Jornal Universitário Ciência, que usa textos e fotos na divulgação científica, e a UFCSPA incentiva o envio de sugestão de notícia científica pelo público interno para ser divulgado no Site Institucional. A UFSM produz a Revista Arco (impressa e digital) de jornalismo científico e cultural com textos, vídeos, ilustrações, infografia, apresentando atividades culturais, pesquisas e projetos de extensão.

Entretanto, a UFPR e a UFSC apresentam propostas mais robustas para a difusão da ciência. A Sucom da UFPR desenvolve reportagens profundas para o site institucional, o Ciência UFPR (site de divulgação científica com texto, fotos, vídeo e multimídia) e a Revista Ciência UFPR (eletrônica e impressa, presente nas Redes Sociais) reúne em um único local produtos e serviços de comunicação interna (bolsas, editais, prêmios, newsletter e sugestão de pauta enviada pelos alunos e servidores) e externa (reportagens elaboradas, institucionais e temáticas, revista, podcast, webstories). Além disso a universidade conta a Agência Escola UFPR (AE), um projeto de produção de conteúdo científico mais multimídia, feito por estudantes de comunicação social com apoio de professores universitários. A AE possui dois serviços: Guia de Fontes (mais de 2,5 nomes com a área do conhecimento) com acesso aberto para a consulta de jornalistas, gerando mídia espontânea, e de pesquisadores e a comunidade em geral; uso do WhatsApp para envio de áudios de conteúdo científico aos interessados.

A UFSC é a universidade com mais iniciativas voltadas ao jornalismo científico, o que se justifica pela vocação e o compromisso iniciados em 1988 com a Política Pública de Comunicação. Desenvolve reportagens de linguagem acessível sobre a ciência produzida na universidade que ingressam em um sistema de publicização científica: apuração e redação de reportagens para os veículos institucionais, envio de release (imprensa local, nacional e especializada) e Guia de Fontes Científicas (convida pesquisadores para comporem o Guia). Possui uma página, chamada UFSC Ciência, que reúne todos os produtos e serviços jornalísticos sobre ciência, são eles: jornalismo científico (reportagens especiais com viés multimídia – textos, fotos, vídeos, infográficos, links, identidade visual interativa), Revista UFSC Ciência (digital, visa prestar contas da ciência produzida na universidade), vídeos no Youtube (programas Traduzindo Ciência, UFSC Explica e

Cientificamente Falando), Podcast UFSC Ciência (realizado em parceria com a estrutura do Departamento de Jornalismo, disponível nas plataformas online).

A UFSC disponibiliza, ainda, o Manual ‘Divulgação científica: como fazer (você mesmo) um bom vídeo’, que dá orientações de como o pesquisador pode fazer a sua divulgação científica usando roteiro, mídias, áudios, editores, etc. Conta, também, com a iniciativa chamada Núcleo de apoio à Divulgação Científica (NADC), atividade desenvolvida entre a Secom e Pró-Reitoria de Pesquisa, que atua em conjunto com as coordenações de pesquisa da universidade com o objetivo de ampliar a divulgação científica de forma prática, inteligível e acessível, ou seja, popularizar a ciência (Bertolli-Filho, 2006; Bueno, 2009b; 2010; Massarani, 1998).

Traduzir a ciência e torná-la acessível aos mais variados públicos se mostrou ser o principal foco do jornalismo científico dentre as universidades públicas federais estudadas. A pesquisa ‘Percepção Pública da Ciência e Tecnologia no Brasil’, realizada em 2019 pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) e o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), em parceria com o Instituto Nacional de Comunicação Pública da Ciência e Tecnologia (INCT-CPCT) e a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), mostra que 82% dos entrevistados são capazes de entender o conhecimento científico se ele for bem explicado e 26% afirmam ser os jornalistas as fontes mais confiáveis de informação (CGEE, 2019). Assim, é papel dessas instituições públicas de ensino dar amplo alcance aos achados de pesquisa como forma de aproximar as pessoas da ciência, além de criando um laço que desperte a atenção da opinião pública sobre atividades científicas (Bueno, 2014b). Isso pode e deve ser realizado por meio de diferentes veículos de comunicação institucional que são reunidos em diferentes categorias, de relações informativas (Quadro 16).

Quadro 16 - Meios de comunicação institucionais universidades

Universidade	Mídia Digital	Mídia Tradicional
UTFPR	Site Institucional Mídias sociais (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube, Flickr);	Revista Tecnológica (última edição/2019)
Unila	Site Institucional Mídias sociais (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, TikTok, Youtube, Flickr) Boletim Unile-se (<i>stakeholders</i>) Produção audiovisual (programas e websérie no Youtube)	<i>Sem mídia localizada</i>

	Podcast UnilaCast	
UFPR	Site Institucional Mídias sociais (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube, Flickr, WhatsApp, Telegram) Web Rádio UFPR	TV UFPR (Net e Youtube);
UFCSPA	Site Institucional Mídias Sociais (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn) Site Cultural	Jornal Universitário Panorama UFCSPA (impresso e digital)
UFPEl	Site institucional Mídias Sociais (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Flickr) Blog do Casarão 8	Rádio Federal FM Jornal UFPEl (última edição/2016)
UFSM	Site Institucional Mídias Sociais (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube, RSS)	Rádio Universidade AM Rádio UniFM 107.9 TV Campus (Net e site)
Unipampa	Site Institucional Mídias Sociais (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, TikTok, Youtube)	<i>Sem mídia localizada</i>
FURG	Site institucional Mídias Sociais (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Spotify) Boletim Semanal do Coronavírus (digital e podcast) Produção audiovisual (podcasts)	Rádio FURG FM 106,7 TV FURG Jornal da FURG (última edição/2016) Revista FURG (edição única/2014) Boletins informativos Ações sobre Covid-19 (FURG TV e FURG FM)
UFRGS	Site Institucional Mídias Sociais (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube, Flickr, RSS) Produção audiovisual (vídeos TV UFRGS) Site Cultural (JU)	Rádio da Universidade 1080AM TV UFRGS (Net e Youtube) Jornal da Universidade (JU)
UFSC	Site Institucional Mídias Sociais (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube, TikTok, Telegram) Produção audiovisual (websérie no Youtube)	TV UFSC (Net, canal digital 63.1) Jornal Universitário (última edição/2012);
UFFS	Site Institucional Mídias sociais (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube; Facebook oficial de quatro <i>campi</i>) Boletim Informativo (<i>stakeholders</i>)	Revista Semear de Extensão e Cultura (anual, acesso fechado)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os meios de comunicação institucionais das 11 universidades públicas federais foram distribuídos em duas categorias: Digitais e Tradicionais (Brandão,

2019; Félix, 2020; Holanda; Kunsch, 2012). Sobre mídia digital, identificou-se que todas estão presentes nas Redes Sociais Facebook, Twitter, Instagram e fazem a divulgação de notícias por meio do site institucional, sendo que a UFSM e a UFRGS usam RSS. A Unila, Unipampa e UFSC possuem contas no TikTok e a UFFS é a única que possui contas oficiais em uma Rede Social (Facebook) em unidades fora da sede (quatro *campi*). A UFSC e a UFPR usam o Telegram para envio de comunicados, sendo que a UFPR expande usando o WhatsApp também.

Duas delas (Unila e UFFS) fazem o envio de Boletim informativo para públicos externos que tenham interesse em saber o que acontece nas universidades (escolas, órgãos públicos, instituições, bibliotecas, etc). A produção audiovisual de conteúdo informativo (vídeos, webséries e podcasts) faz parte da rotina da Unila, FURG, UFRGS e UFSC e a UFPR conta com um canal de comunicação digital (Web Rádio UFPR). A internet permite as assessorias de imprensa das universidades públicas federais estudadas dar publicidade e visibilidade ao que é feito nesses espaços do saber, veiculando notícias em sites e mídias sociais próprias, além de estabelecer um relacionamento com os públicos por meio das mídias digitais (Bueno, 2009a; BUENO, 2011). Em um conteúdo adaptado para a internet, a assessoria de imprensa envolve novas tecnologias, novas plataformas de compartilhamento e troca de informações (SANTOS, 2019) que permitem a interação e a promoção da cidadania (Castells, 2003). Ou seja, um espaço para a comunicação pública, transparente e de interesse público.

Cabe observar que as mídias sociais contemplam não apenas as redes sociais (relacionamento e troca), mas também as mídias de compartilhamento de vídeos, imagens, que permitem o estabelecimento de relações. Segundo Telles (2010), “várias pessoas confundem os termos redes sociais e mídias sociais, muitas vezes usando-os de forma indistinta”. Para o autor, rede social é uma categoria de mídias sociais, que é um conceito mais abrangente, pois “são sites na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos”. (2010, p. 19). Denominadas por Recuero (2009) como sites de redes sociais, elas figuram de maneira crescente como alternativas estratégicas de interlocução com seus públicos de interesse.

Já no que se refere às mídias tradicionais, nove universidades dentre as estudadas contam com algum veículo tradicional: com TV (UFPR, UFSM, FURG, UFRGS E UFSC), com rádio (UFPeL, FURG, UFRGS e UFSM – AM e FM), com revista

(UFFS) e com jornal universitário (UFCSPA e UFRGS – impresso e digital). Importante mencionar que a UTFPR e a FURG possuíam revistas jornalísticas impressas que foram descontinuadas em 2019 e 2014, respectivamente. O mesmo ocorreu com os Jornais Universitários da UFPEL (última edição em 2016), FURG (última edição em 2016) e UFSC (última edição em 2012).

Vislumbra-se uma predominância da presença das instituições públicas de ensino na Internet, ousando em um novo design de comunicação, mas de certa forma tendo o mesmo modo de operação de trabalho das assessorias de comunicação da década de 1970 em que se dá visibilidade as ações da instituição por meio do relacionamento com a imprensa e não com o cidadão como forma de desenvolver uma comunicação pública transparente, cidadã e de interesse público (Brandão, 2012).

Ainda no que diz respeito à categoria Relações Informativas, o estudo identificou uma estrutura não encontrada na literatura de comunicação social, que foi denominada neste estudo como Comunicação em Rede. Ela está presente em cinco universidades analisadas (UTFPR, UFSM, FURG, UFSC e UFFS) desenvolvem produtos e serviços de maneira articulada com outros setores da universidade, não estando ligados diretamente com as estruturas de assessorias de comunicação das instituições. Pode-se verificar quatro formas de atuação da Comunicação em Rede:

- (1) Realizada entre o setor de comunicação institucional (Reitoria) e os locais (nos *campi*): a UTFPR e a UFFS contam com uma estrutura chamada de Assessoria de Comunicação (Ascom) que atuam nos *campi* da universidade. Desta forma, há uma equipe nesses locais que faz a assessoria de imprensa nos *campi* (localmente), como cobertura de eventos, redação de notícias e mediação com a imprensa externa, além de enviar notícias dos *campi* à comunicação da Reitoria para veiculação institucional; na UFSC esse sistema existe nos quatro *campi* fora da sede e se chama Núcleos de Comunicação;
- (2) Realizada entre o setor de comunicação institucional e as unidades de ensino/administrativas: na UFSM é chamada de Assessorias de Comunicação das Unidades de Ensino e visam fazer a assessoria de imprensa da unidade, além de gerenciar as mídias sociais e planejar a comunicação local em conjunto com a Unicom; na UFSC se chama

Agentes de Comunicação e envolve 70 servidores de diversas áreas que atuam na comunicação institucional sob coordenação da Agecom, um exemplo de atuação é a campanha Orgulho de ser UFSC;

- (3) Realizada pelo Gabinete do Reitor: atividade de assessoria de imprensa, relacionamento com a mídia externa e gestão de mídias sociais/site da Reitoria desenvolvi na UFSM, FURG e UFSC;
- (4) Realizada pela Unidade de Comunicação (Unicom) da UFSM: estrutura de comunicação independente que alinha os discursos entre os setores, em especial nas mídias sociais e na imprensa.

Diante da análise da categoria Relações Informativas (RI) destaca-se a predominância de atividade de assessoria de imprensa no que se refere ao atendimento à imprensa e um sistema de construção e veiculação de notícias que passa pela sugestão de notícia (interna), apuração, redação e coberturas pela assessoria de imprensa, publicação das notícias (ensino, pesquisa, extensão, gestão e científica) nos veículos de comunicação institucionais (site, mídias sociais, rádio, TV e boletins/jornais) e o envio desse material como sugestão de pauta/release à imprensa externa como forma de gerar mídia espontânea, o que também pode ocorrer com o produto Guia de Fontes e Sala de Imprensa Virtual. Esse sistema constante resulta na reputação duradoura, sólida e amadurecida da marca pública universitária (Duarte, J. 2012; 2020).

Os esforços referentes a identidade e a imagem visual da marca pública passam a ser analisados pela categoria Publicidade e Marketing (PM). Todas as 11 universidades públicas federais estudadas possuem o Manual de Identidade Visual (MIV), entretanto a UFRGS é a que possui o material mais defasado, datado de 1997. Quatro delas (Unipampa, FURG, UFSC e UFFS) fazem questão de deixar claro que é papel da assessoria de comunicação verificar a correta aplicação da marca e da assinatura da universidade como forma de zelar pelo fortalecimento da imagem institucional, além de buscar a padronização e regulação do uso da marca. Na UFSC essas atividades têm um nome: Sistema de Identidade Visual da UFSC. Villafañe (2004) menciona que a identidade visual se preocupa com a aplicação correta da marca, a gestão da personalidade aplicada (logotipo, logomarca, símbolos, desenhos, cores e tipografia).

Isso se reflete no fornecimento de materiais gráficos padronizados disponíveis nos 11 sites de comunicação institucionais dessas universidades para serem baixados, usados e aplicados pela comunidade interna e externa. O serviço de Editoração multimídia/gráfica fornece artes gráficas, tais como PPTs, cartões de visita e convites padronizados, como também cria artes como forma de primar pela correta aplicação da marca. São 10 as universidades (Unila, UFPR, UFCSPA, UFPel, UFSM, Unipampa, FURG, UFRGS, UFSC e UFFS) que atuam na publicidade e propaganda institucional, somente na UTFPR não foram identificados produtos e serviços nessa área. Na maioria delas os produtos e serviços desenvolvidas nesta área envolvem campanhas de divulgação institucionais (Unila, UFPR, UFSM, Unipampa, UFRGS e UFFS), somente a UFPel explica que são feitos anúncios, chamadas, publicidade e campanhas de divulgação usando o *briefing* como instrumento para definir o que será divulgado nas peças publicitárias, conforme sugere Félix (2020). Na UFPel e na UFFS as campanhas institucionais são planejadas como forma de atender a um interesse público, ou seja, para massificar uma mensagem em busca do engajamento do público, conscientização ou promoção de um conhecimento.

Desta forma, as universidades estudadas utilizam da propaganda institucional para a confecção de campanhas externas com o objetivo de publicizar, informar, educar, orientar, mobilizar, prevenir ou alertar sobre um produto, serviço, ideia, causa ou evento. Para isso, usam dos recursos criativos, informativos e educativo (Kunsch, 2003) para transmitir uma mensagem ou produto/serviço (Holanda; Brandão, 2019). Em conjunto com a aplicação correta da marca (MIV e editoração multimídia/gráfica), a publicidade e propaganda institucional assumem o lugar de comunicação institucional no auxílio a construção da imagem corporativa, conforme propõem Kunsch (2003) e Holanda e Brandão (2019), além de prestar contas e reforçar a identidade institucional (Félix, 2020). Villafañe (2004) propõe um Modelo de Gestão Estratégica da Imagem Corporativa para configurar a personalidade corporativa por meio de programa de identidade visual, manual de gestão da comunicação e programa de mudança cultura, com o objetivo de adaptar a personalidade corporativa à imagem intencional.

No contexto institucional-universitário, o interesse recai sobre comunicação social para a preservação da marca pública e não necessariamente sobre a comunicação comercial com o mercado, assim, a comunicação mercadológica, tratada neste estudo pela variável Propaganda paga (propaganda,

patrocínio/feiras/exposições, mecenato, informe publicitário, promoção de vendas, *merchandising*, marketing direto, vendas pessoais/vendas), não foi localizada como prática em nenhuma das 11 universidades públicas federais da região sul. Ou seja, os achados da categoria Publicidade e Marketing (PM) revelam que essas instituições usam das manifestações simbólicas da publicidade para expressar seu compromisso com o público, priorizando assim as pessoas, os cidadãos e a sociedade (Kunsch, 2012).

A terceira variável de análise trata das Relações com a Sociedade (RS), adaptada do modelo de Holanda e Brandão (2019) e Kunsch (2003), e que surge na literatura como sendo um setor ocupado pelo profissional de relações públicas (Almansa, 2010) para pensar a comunicação institucional do ponto de vista gerencial e integrada para a construção da credibilidade, do posicionamento e da reputação da marca pública (Kunsch, 2003). Segundo Almansa (2010), essa área se refere aos laços criados e mantidos com os públicos externos como forma de reforçar a imagem social da instituição e a sua força de integração com o seu entorno. Na leitura de Almansa (2010), Kunsch (2003; 2012), Fenaj (2007) e Weber (2011) esse papel gerencial da imagem e identidade da instituição seria uma atribuição do profissional de relações públicas, qualificado desde a sua formação técnica para desenvolver ações estratégicas de relacionamento com públicos específicos. Desta forma, seria competência do RP desempenhar funções administrativa, estratégica, mediadora e política, planejar e administrar estrategicamente a comunicação, indo além da comum prática de uma comunicação de assessoria de imprensa, de divulgação e de produção midiática. A UFPel é a única que informa contar com um profissional de relações públicas para chefiar as ações de promoção da boa imagem institucional interna e externa e relacionamento com os públicos nas redes sociais.

Dentre as universidades estudadas, somente a UTFPR não desenvolve atividades de Relações com a Sociedade. Quatro delas contam com atividades de Imagem e Identidade Corporativa – Gestão – que compreende uma atividade gerencial e integrada de comunicação para a construção da credibilidade, posicionamento e reputação, entendendo-se essa uma atividade de Relações Públicas. São elas: na FURG o setor Assessoria de Projetos Estratégicos está vinculada ao Gabinete do Reitor e, junto com a Secom, atua na estruturação e na manutenção de Programa de Marketing e Divulgação da Imagem da FURG. Algo semelhante acontece na UFSC, que possui o Serviço de Apoio ao Comunica,

vinculado ao Gabinete da Reitoria, e atua na comunicação interna e organizacional, estudos e socialização de conhecimentos sobre comunicação educativa organizacional. Na UFRGS existe o Núcleo de Comunicação Estratégica (NCE) que planeja e executa ações de comunicação institucional integrada dentro da Secom, funcionando como um sistema de articulação da comunicação integrada no setor. A UFSM é a única que apresenta um sistema de gestão da comunicação pública por meio da Unidade de Comunicação Integrada (Unicom), órgão de apoio institucional que visa articular e acompanhar a execução do Planejamento Estratégico de Comunicação, de forma articulada ao ecossistema de Comunicação da UFSM e de modo a alinhar à comunicação institucional. A Unicom conta com duas relações públicas na equipe, o que corrobora com o proposto pela literatura.

No que se refere ao Marketing no setor público, variável que integra a Comunicação Relacional proposta por Holanda e Brandão (2019) e adapta o conceito mercadológico de Kunsch (2003), somente a UFCSPA e a UFRGS contam com ações nessa área. A primeira por meio do Núcleo Cultural da Universidade, englobando os projetos Coral UFCSPA e Banda Comunitária da UFCSPA, e informa à sociedade a programação cultural disponível na universidade por meio dos Conexão Cultura UFCSPA e Agenda Cultural da UFCSPA. Já a segunda conta com a Livraria Virtual da Editora da UFRGS que comercializa obras impressas e *e-books*, e o Jornal da Universidade Cultura, uma página online com reportagens e programação cultural. Em ambas o marketing desenvolvido é o cultural, que propõe práticas e ferramentas para valorizam a marca e a imagem, a educação e a formação e levam a extensão cultural das universidades para a sociedade.

A Comunicação Relacional está presente em três universidades. Na Unila e na UFCSPA ela se apresenta como acesso à informação e transparência por meio de páginas dispostas nos sites do setor de comunicação institucional contendo documentos e informações ao alcance do cidadão, tais como editais, convênios, contratos, licitações, metas e resultados, programas, projetos e ações, recursos e orçamento, TCU, infraestrutura, patrimônio, entre outros. Já na UFFS o Guia de Fontes exerce esse papel ao ser um instrumento de democratização da informação e uma base de dados para que outros pesquisadores, instituições e empresários, com interesse em se relacionar com a universidade, possam entrar em contato, entretanto o link está indisponível.

Para Holanda e Brandão (2019, p. 22) a Comunicação Relacional de uma universidade pública pensa em estruturas que promovam o diálogo entre a instituição e a sociedade, ampliando o controle social e a cidadania por meio do acesso e da transparência das “informações e documentos de interesse público, referentes a gastos, uso de recursos, dentro outros assuntos de interesse do cidadão”.

Por fim, a variável eventos está presente em sete universidades, sendo a com maior incidência de atividades dentre os produtos e serviços de Comunicação Relacional. Na UFCSPA se oferta o serviço de tradução e interpretação de Libras em eventos; na UFPEl, UFSM, Unipampa e FURG se realiza serviço de cerimonial e protocolo em atos solenes (roteiro, recebimento de autoridades, organização e coordenação, convites); a UFSM faz também a prospecção de alunos em visita às escolas. Já a Unila e a UFPR são as únicas que informam a realização de eventos de portas abertas/feiras. Na Unila são três eventos: Visitas Guiadas à Unila (recebe estudantes do ensino médio), Unila na Feira (‘Domingo na rua’, com ações de cultura, extensão, pesquisa, estudantil e de servidores) e Pingado de Proza (leva temas cotidianos aos cafés de Foz do Iguaçu); na UFPR acontece a feira anual UFPR Cursos e Profissões, voltada para estudantes de ensino médio e vestibulandos e informa sobre cursos, ensino, pesquisa, extensão e cultura.

Diante da análise realizada até o momento, pode-se identificar que as assessorias de comunicação social das 11 universidades públicas federais estudadas estão estruturadas em comunicação interna e externa. Na comunicação interna atuam em massa com Canais Informativos, com presença das 11 instituições nas mídias sociais e uso crescente de novas tecnologias de comunicação, ainda nove delas contam com Boletim/Jornal digital. Entretanto, somente sete universidades fazem ações de Pertencimento e Relacionamento (PR), aquelas atividades em que a universidade usa da comunicação para levar a cultura organizacional ou promover um ambiente de diálogo e satisfação interno (Félix, 2020; Kunsch, 2003; Torquato, 2004).

Na comunicação externa atuam, majoritariamente, na atividade de Relações Informativas (RI), em especial na produção de notícia para os canais próprios institucionais e na mediação com a imprensa como forma de gerar mídia espontânea. Desenvolvem ações, também, na área de Publicidade e Marketing (PM) com foco no uso correto da identidade visual da marca (via MIV) e a confecção de material gráfico para atender as demandas comunicacionais internas e, também, preservar a adequada aplicação da marca pública. Também desenvolvem ações de Relações com

a Sociedade (RS) mais direcionadas à realização de eventos internos (cerimonial e protocolo) e algumas promoções externas para publicizar a universidade, como feiras e encontros.

Em consonância, a comunicação externa se propõe adotar a comunicação integrada formada pelas áreas de Relações Informativas (RI), Publicidade e Marketing (PM) e Relações com a Sociedade (RS) em substituição aos tradicionais Assessoria de Imprensa, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas, com o objetivo claro de que as ações de RI são majoritárias e primordiais nas assessorias de comunicação para a construção de uma imagem positiva da marca junto ao público externo e a opinião pública, por meio de mídia espontânea.

Vislumbrando ainda a comunicação interna como a área para o desenvolvimento da satisfação interna (Duarte, J. 2012), do diálogo, do clima positivo e produtivo, da consciência e interação coletiva, da escuta e integração de pessoas e informações (Bueno, 2009a; Félix, 2020; Kunsch, 2003; 2012; Teixeira *et al.*, 2021; Torquato, 1986) pode-se propor um olhar mais atento das assessorias de comunicação das 11 universidades estudadas para pensar uma comunicação interna que gere colaboradores multiplicadores da cultura organizacionais e, conseqüentemente, porta-vozes e defensores dos valores da marca pública. Para isso, é preciso trazer a comunicação interna para o ambiente das assessorias de comunicação para, articulada com a Gestão da comunicação interna, a Comunicação Administrativa, a Comunicação Acadêmica e a Comunicação interpessoal (Holanda; Brandão, 2019), seja realmente instrumentos de construção e fortalecimento de identidade da marca universitária.

De modo integrado como sistema de comunicação pública, as áreas de comunicação externa e interna são integradas para a construção e manutenção da identidade, da reputação e da credibilidade da marca universitária (Davies *et al.*, 2003). A identidade corporativa é formulada dentro da organização e sua imagem é projetada publicamente participando do imaginário das pessoas em geral (Figura 17).

Figura 17 - Reputação corporativa (Daves, et al.; 2003)



Fonte: Vance e Ângelo (2007, p. 98), identidade, imagem e reputação de Davies *et al.* (2003).

Para os autores, a reputação corporativa é formada pela identidade (visão interna - comunicação interna - de servidores, estudantes, terceirizados) e imagem é uma visão externa (comunicação externa) dos públicos-alvo (cidadãos, sociedade, empresas, etc). Substituindo-se ao modelo desses autores o fator final VENDAS por *INPUTS* do valor de marca (comportamento, cultura, identidade e personalidade) emitidos pela organização que, ao serem integrados na mente dos públicos, criam a imagem de marca universitária (Duarte, J. 2012; Villafañe, 2004).

4.5 IMAGEM, REPUTAÇÃO, CREDIBILIDADE E *FEEDBACK*

Internamente, o processo de construção da notícia na universidade pública federal depende do recebimento dos estímulos (*inputs*), ou seja, de sugestão de notícias enviadas pelas diversas unidades acadêmicas e administrativas para que o processo de apuração, redação, cobertura. A divulgação da notícia, seja nos canais próprios ou no envio de sugestão de pauta/release à imprensa externa, é o resultado desse processamento noticioso (*outputs*) (Rossini; Palmisano, 2012).

Externamente, todo o tipo de comunicação institucional feita pela universidade aos seus públicos externos seriam os *inputs* emitidos pela organização que, ao serem integrados na mente dos seus públicos, criam a imagem corporativa (Duarte, J. 2012) e os *outputs* seriam os mecanismos de retorno (*feedback*) que permitem à organização compreender e analisar a visibilidade da marca pública.

O *clipping* de imprensa é um instrumento de comunicação interna vinculado à área jornalística que seleciona notícias relacionadas a uma instituição, pública ou privada, veiculadas na mídia externa, sendo elas tradicionais ou digitais. Se trata da coleta, apreciação crítica e organização das informações externas sobre a universidade para que as pessoas que gerenciam a instituição recebam retornos sociais (*feedbacks*) sobre as impressões decorrentes de atitudes e ações institucionais, é a última etapa do esforço de comunicação noticiosa (Duarte, 2011; Fenaj, 2007).

Sendo um instrumento de retorno, a clípagem traz informações sobre a visibilidade da marca pública junto aos veículos de comunicação e o seu processo de análise é chamado de auditoria de imagem na mídia (Barichello; Scheid, 2006). Há outros instrumentos de retorno, como pesquisas de mensuração de imagem, análise de dados de redes sociais, auditoria de imagem etc, que podem ser aplicados pela área de comunicação interna (Bueno, 2005a; lasbeck, 2007; Villafañe, 2004). Aliás, as universidades estudadas dispõem de instrumentos de mensuração (Quadro 17).

Quadro 17 - Instrumentos de mensuração de visibilidade de marca

Universidade	Instrumentos de mensuração de visibilidade de marca
UTFPR	<i>Clipping</i> de imprensa: página aberta das notícias sobre a universidades veiculadas na mídia;
UNILA	<i>Clipping</i> de imprensa: Unila na mídia, página contendo reportagens sobre a universidade publicadas na imprensa, de acesso aberto;
	Pesquisa: pesquisas realizadas pela Secom; monitoramento, análise e arquivamento das menções no <i>clipping</i> ; atualização constante, monitoramento e planejamento das mídias sociais;
UFPR	<i>Clipping</i> de imprensa: UFPR na mídia, online, notícias sobre a universidade veiculadas nos meios de comunicação externos; acesso aberto;
UFCSPA	<i>Clipping</i> de imprensa: diário, com busca na internet, disponível em site aberto. Solicita apoio do usuário para envio de notícia;
UFPel	<i>Clipping</i> de imprensa: eletrônico, diário, sobre as notícias da UFPel veiculadas na imprensa; site fechado e distribuído pela Secretaria Administrativa da CCS;
	Pesquisa: Secretaria Administrativa coleta dados para atividades mensuráveis;
UFSM	<i>Clipping</i> de imprensa: análise de visibilidade midiática pela Unicom; aberta;
	Pesquisa: Unicom monitora as mídias sociais, relacionamento e engajamento do usuário, detecta pré-crisis de imagem;
UNIPAMPA	<i>Clipping</i> de imprensa: Unipampa na mídia, página aberta contendo o clipping por ano e Relatórios mensais;
FURG	<i>Sem ação identificada.</i>
UFRGS	<i>Clipping</i> de imprensa: UFRGS na Mídia, página com acesso restrito ao público interno; serviço é executado pela empresa contratada CWA Clipping;

UFSC	<i>Clipping</i> de imprensa: Clipping UFSC, diário nos 03 jornais estaduais, disponível no Repositório da UFSC, acesso aberto; UFSC na Mídia, página com as notícias sobre a universidades veiculadas nos veículos externos;
UFFS	<i>Clipping</i> de imprensa: coleta mensal de mídia impressa e eletrônica feita pela DCS; acesso fechado; Pesquisa: por meio do <i>clipping</i> a DCS quantifica a eficácia dos <i>releases</i> enviados à imprensa; busca informações divulgadas sobre a UFFS (imagem);

Fonte: dados da pesquisa (2023).

O serviço de *clipagem* está presente em 10 das 11 universidades investigadas, a FURG é a única que não cita a atividade. Algumas delas deixam o clipping aberto para acesso da comunidade interna e externa e outras mantêm o acesso fechado somente para o público interno. A UFCSPA solicita apoio da comunidade interna que, ao verificar uma notícia que não está na clipagem, envie o link para o e-mail do setor e a UFSM realizada a análise de visibilidade midiática por meio da Unicom.

Somente quatro universidades (Unila, UFPel, UFSM e UFFS) informam que realizam pesquisas voltadas à comunicação institucional. Na UFPel a Secretaria Administrativa, vinculada ao setor de comunicação, coleta dados para atividades mensuráveis; a UFFS utiliza o material do *clipping* para analisar a eficácia dos releases enviados à imprensa, além de buscar informações que impactam na imagem da marca; a Unila também monitora e analisa as menções do *clipping*, realiza pesquisas e monitora o comportamento das mídias sociais; a UFSM, por meio da Unicom, também monitora as mídias sociais, além de analisar relacionamento e engajamento dos usuários, em especial para detectar situações de pré-crise de imagem.

Percebe-se que a avaliação e mensuração do retorno da imagem da marca pública é um desafio para as pessoas gestoras de comunicação das universidades públicas estudadas, conforme afirma Kotler (2000). Mesmo que a clipagem seja um serviço presente em 10 das 11 universidades estudadas, e que sete delas deixem os arquivos disponíveis para leitura da comunidade interna e externa, somente duas (Unila e UFSM) fazem a análise de visibilidade e a UFFS quantifica a eficácia dos releases enviados. Ou seja, há uma subutilização analítica da clipagem para mensurar qual a imagem da marca universitária que está sendo projetada externamente.

Bueno (2005a) alerta para o fato de que os profissionais que atuam na comunicação social devem entender o retorno (*feedback*) como uma atividade

primordial e inadiável, sendo que a auditoria de imagem na mídia deve estar ancorada em uma metodologia que permita identificar oportunidades de divulgação existentes nos jornais, avaliar a presença de mídia da organização (como é divulgada, como está relacionada, temas vinculados), para além dos dados quantitativos (Barichello; Scheid, 2006).

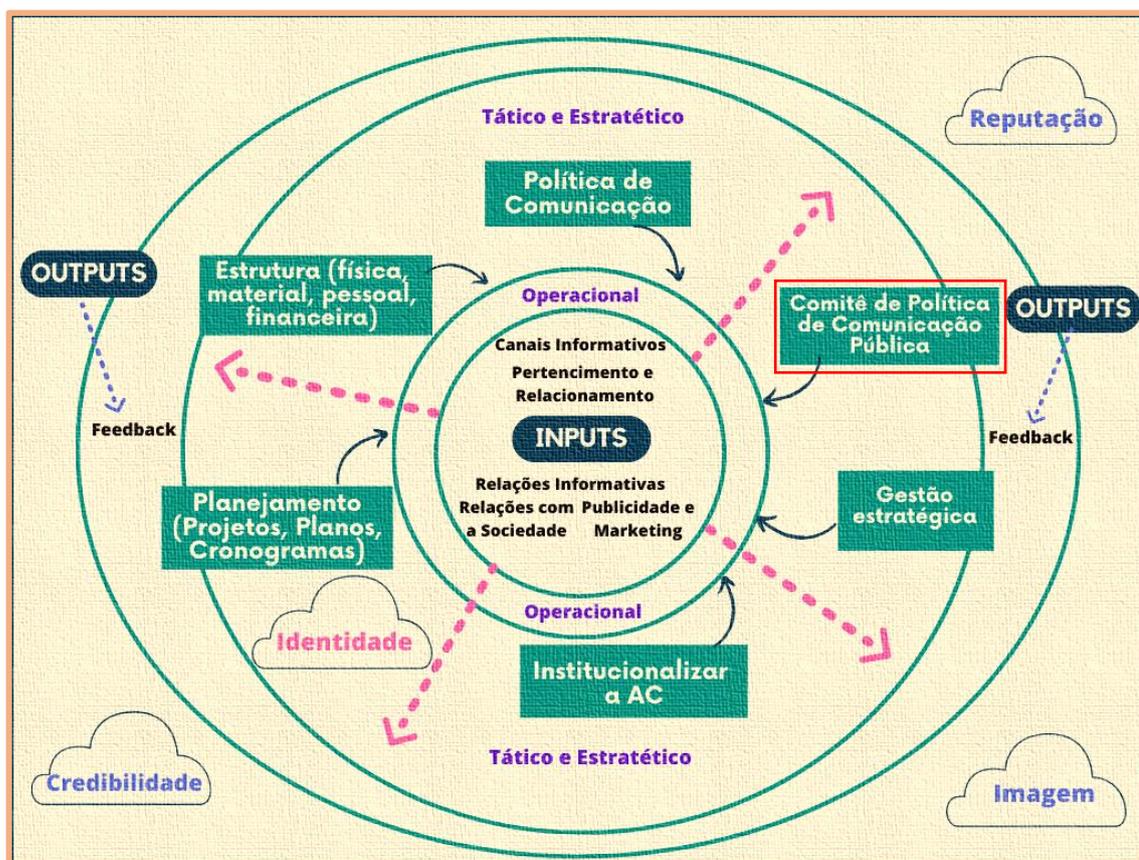
Na assessoria de comunicação, portanto, precisa-se pensar estrategicamente a clipagem, como instrumento de mensuração de visibilidade de imagem tanto nas mídias tradicionais como digitais. Para isso, é necessário desenvolver metodologias ou fixar indicadores confiáveis para medir imagem e reputação da marca organizacional (Bueno, 2005a), tais como usando instrumentos de índice de melhoria da imagem e visibilidade institucional; audiência, alcance, penetração, engajamento, quantidade de acessos; nível de satisfação da sociedade; auditoria de opinião; avaliação de reputação; participação qualitativa e quantitativa sobre cobertura da imprensa; crises de imagem e impacto, entre outros (Félix, 2020).

Esse mecanismo de mensuração e análise de marca é importante porque o release tem se mostrado o principal instrumentos publicização da imagem pública, por meio da notícia. O seu envio constante à imprensa externa e a produção de conteúdo jornalísticos para os canais internos próprios da universidade (TV e rádio universitária, sites, jornais/boletins, mídias e redes sociais, etc) resultam na reputação duradoura, sólida e amadurecida da marca universitária (Duarte, J. 2012).

4.6 GARANTIA DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA NA ASSESSORIA

Diante dos achados de pesquisa apresentados até o momento e do que a literatura de comunicação organizacional integrada e de gestão de marketing propõe, as assessorias de comunicação das universidades públicas federais da região sul atuam em um ecossistema de entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) de informações tratadas sob a linguagem jornalística que, ao chegarem aos cidadãos, formam e mantêm uma certa imagem, reputação e credibilidade referente a marca universitária.

O sistema com *inputs* e *outputs* compreendendo as áreas de planejamento (estratégica, tática e operacional) e as variáveis identificadas como fundamentais para a assessoria de comunicação permite o desenvolvimento do trabalho de construção e consolidação da marca universitária forte, crível e com alta reputação (Figura 18).

Figura 18 - Ecossistema de Comunicação Pública Integrada com *feedback*

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O ecossistema de comunicação da universidade pública federal, com entradas e saídas de dados e informações, resulta em imagem, reputação e credibilidade, a partir do que é informado aos diversos públicos. Isso se deve à comunicação realizada pelo setor de comunicação das universidades federais da região sul do Brasil (Figura 18).

Em destaque vermelho (Figura 18), integrou-se uma prática de comunicação identificada na UFSM: Comitê de Política de Comunicação (CPCOM), chamado na imagem acima de Comitê de Política de Comunicação Pública. Na UFSM esse setor está incumbido exclusivamente em regulamentar, assessorar e acompanhar o planejamento, a execução e a avaliação das atividades do ecossistema de comunicação da Universidade, a partir da sua Política de Comunicação e do seu Plano de Desenvolvimento Institucional. Ao fazer a governança da Política de Comunicação da UFSM, o Comitê está atrelado ao zelo dos princípios de comunicação da instituição, que são: interesse público; diálogo; transparência; pluralidade; integração

da Comunicação Pública às atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFSM; sustentabilidade; e acessibilidade.

Na proposta deste estudo, o olhar para a assessoria de comunicação está voltado à comunicação institucional desenvolvida pelas instituições públicas de ensino, que, pressupõe-se, seja plural, transparente e *defende* o princípio de publicidade voltado ao interesse público da sociedade, ou seja, está alicerçada na comunicação pública. Para elucidar, usa-se acima a expressão 'defende' porque as assessorias de comunicação nas universidades públicas federais são ocupadas por profissionais da área comunicacional, na sua maioria do jornalismo, que têm incumbidas em suas tarefas diárias a defesa da identidade pública por meio da ética e da transparência transmitidas por meio das notícias por eles construídas e disseminadas aos mais variados públicos, sejam eles internos ou externos.

Assim, mesmo que de maneira inconsciente, as assessorias de comunicação nestas instituições, que possuem o viés jornalístico, acabam adotando estratégias de comunicação da marca que visam o seu gerenciamento como forma de fortalecer a identidade da IES, construir uma imagem positiva da marca, manter e/ou melhorar a sua reputação e credibilidade, passando pelo dever legal de dar transparência aos atos públicos de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Ou seja, a assessoria de comunicação dessas universidades está ancorada em atender ao princípio de comunicação pública para além de informar, mas também ouvir, na construção de uma comunicação participativa que extrapola as paredes da assessoria de comunicação e envolve toda a instituição (ouvidoria, SAC, LAI, 0800, atendimento em redes sociais, e-mail institucional etc.) (Kunsch, 2012).

A comunicação pública estatal das universidades federais precisa ouvir a sociedade, atender as demandas sociais, amenizar problemas sociais (como a educação); para colocar isso em prática, o interesse público deve estar acima de todos os outros interesses internos ou externos, sendo compreendida num sentido mais amplo do que o de informar, criando canais mais participativos e inclusivos para que a população possa se manifestar e exercer a sua cidadania (Brandão, 2012; Duarte, J. 2012; Kunsch, 2012). O constante aumento do acesso da população à internet tem permitido, também, que essas assessorias de comunicação estejam presentes nas mídias sociais como forma de prestar contas e interagir com os cidadãos numa possível conscientização de uma comunicação pública no meio digital para fortalecer a democracia e permitir o pleno exercício da cidadania (Nascimento; Soares, 2020),

para além do contato com a imprensa externa e da divulgação de informações nos canais tradicionais.

Desta forma, o Comitê de Política de Comunicação Pública coloca em prática o princípio fundamental da verdadeira comunicação pública estatal que é defender o interesse público, prestando contas ao cidadão de maneira transparente e constante (Kusnch, 2012), usando instrumentos de comunicação confiáveis que permitem o relacionamento e o diálogo com o cidadão que utiliza o serviço público (Holanda; Brandão, 2019). Ou seja, se trata de um modelo existente que, neste estudo, foi aperfeiçoado pensando-se em um espaço que garanta os princípios constitucionais e da transparência pública.

Assim, Comitê de Política de Comunicação Pública ou o Grupo de Trabalho (GT) de Política de Comunicação Pública estaria para além da implantação de uma Política de Comunicação, mas atuaria também na garantia de uma comunicação realmente pública e imparcial. Para isso, a estrutura estaria ligada diretamente ao Conselho Superior da universidade como forma de atuar em conjunto com a assessoria de comunicação e outros sistemas de comunicação existentes na instituição para pensar estratégias e ações que visem preservar e zelar pelo princípio de interesse público na comunicação da universidade, atendendo aos princípios constitucionais da Administração Pública de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (Brasil, 2016), além de adotar instrumentos de comunicação interna e externa mais transparentes, cidadãos, ativos e solidários no acesso à informação (Brasil, 2011; Duarte, M. 2012; Matos, 1997; 2012; Zémor, 2012).

Diante do exposto, os *inputs* seriam as informações coletadas dentro da organização e levadas ao conhecimento dos cidadãos por meio dos canais oficiais tradicionais ou digitais e pelos canais externos de comunicação, tendo como prioridade o interesse público, a transparência, a formação do cidadão por meio da publicização da ciência e do conhecimento gerado, o fluxo de diálogo, a participação e a troca mútua entre a universidade e a sociedade. Já os *outputs* seria os retornos (*feedbacks*) da visibilidade da marca pública construída pelo cidadão: imagem, reputação e credibilidade pública da marca universitária.

Um sistema de retroalimentação constante de informações críveis e confiáveis emitidas pelas assessorias de comunicação das universidades públicas federais, comprometidas com a comunicação pública, para a construção e manutenção de uma marca forte, positiva, de alta reputação e credibilidade pública.

5. MAPA DE CONHECIMENTO DE ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Nesta etapa a teoria e a prática convergem na proposta do mapa de conhecimento, como um resumo gráfico dos processos de construção, implantação e gerenciamento da estrutura de assessoria de comunicação integrada e estratégica nas universidades públicas federais.

Isso porque o objetivo geral deste estudo é “compilar o mapa de conhecimento e ações estratégicas das assessorias de comunicação, para a construção e a consolidação evolutiva da credibilidade social da marca de universidades públicas (*brand credibility*). Aliás, este estudo foi decorrente de duas motivações complementares, sendo desenvolvido em diversas etapas necessárias. Mas, considera-se que algumas foram mais significativas que outras. As duas motivações básicas foram:

- I. Evidenciar a relevância da constituição e da atuação da assessoria de comunicação nas universidades, incluindo a estruturação e as ações da assessoria de imprensa, como sistema atuante central para, publicamente, construir, consolidar e gerenciar a credibilidade social da instituição (*brand credibility*);
- II. Descrever de modo organizado a estrutura e as ações integradas das assessorias de comunicação e imprensa, no contexto interativo entre os setores universitários e as organizações e públicos externos, para indicar elementos, aspectos, processos e práticas das assessorias de comunicação e imprensa na reunião, edição e comunicação de informações para os públicos internos e externos em diferentes organizações ou na sociedade em geral.

Diante do exposto, indica-se que o mapa aqui proposto é um resumo gráfico de processos amplos e diversificados que foram desenvolvidos para o mapeamento e a organização de informações que resultaram na produção de conhecimentos sobre as atuações interna e externa das assessorias universitárias de comunicação. Principalmente, evidenciando suas atuações para construção, consolidação e gerenciamento da credibilidade socioinstitucional (*brand credibility*). Por sua vez, as etapas consideradas como mais significativas foram:

1. A etapa exploratória, para identificar fontes teóricas e documentais para a pesquisa de informações em fontes primárias e secundárias;

2. A etapa do mapeamento de elementos e aspectos estruturais, processos, atuações e ações das assessorias universitárias de comunicação e imprensa, compondo um sistema de conhecimento, que é integrador, editor e divulgador estratégico de informações internas e externas, visando construir, consolidar e gerenciar a credibilidade socioinstitucional (*brand credibility*);
3. A etapa de composição e apresentação do mapa de conhecimento com a estrutura básica e as indicações de interações e ações das assessorias universitárias de comunicação e imprensa, para construção, consolidação e gerenciamento da credibilidade socioinstitucional (*brand credibility*).

Especialmente, a proposição do mapa, como uma síntese diagramática da pesquisa realizada, caracteriza um estudo aplicado à composição de um elemento mediador característico da área de Mídia do Conhecimento, ou seja, um mapa que, de modo organizado, sintetiza e localiza os principais elementos, aspectos e relações do mapeamento já desenvolvido. As finalidades mais específicas do mapa são:

- I. Reunir de modo planejado um diagrama que sintetiza conhecimentos sobre assessorias de comunicação, em função das informações coletadas em comunicações *online* de 11 universidades públicas federais da região Sul do Brasil e nos estudos da literatura, principalmente das áreas de Marketing e Comunicação Social;
- II. Propor indicações que resultem no fortalecimento (a) da imagem de marca, (b) da reputação institucional e (c) da credibilidade pública de universidades federais. Por serem instituições de Estado, a reputação social positiva das universidades federais é diretamente relacionada com o direcionamento eficiente de sua oferta para atender interesses e necessidades das comunidades e da sociedade em geral.

O estudo, portanto, foi desenvolvido com a revisão e seleção de conceitos e arranjos teóricos, e com uma extensa pesquisa documental para coletar informações sobre as universidades federais, sendo isso discutido de acordo com a teoria estudada e sintetizado para a construção do Mapa de Conhecimento de Assessoria de Comunicação Universitária.

5.1. COLETA DE DADOS E ORGANIZAÇÃO DO MAPA

A construção do Mapa de Conhecimento é o resultado de outras etapas anteriores desenvolvidas pela pesquisa. A primeira tratou da caracterização da pesquisa, com a delimitação do tema e dos objetivos (geral e específicos), seguida da coleta de dados online nos sites das 11 universidades públicas federais estudadas e, por fim, a etapa teórica para a construção da fundamentação teórica do estudo. Esse caminho levou a etapa atual de criação e avaliação do Mapa de Conhecimento.

A criação do Mapa partiu do pressuposto de que a reputação, sendo formada pelas vivências, conhecimentos e experiências do cidadão com a marca pública universitária, é mais difícil de ser modificada (Bueno, 2005a) e que a credibilidade se constrói com o passado e o presente, na atuação diária, por meio de transparência e ética com a sociedade e a imprensa (Forni, 2011). Ou seja, a reputação e a credibilidade da marca pública universitária devem ser construídas e mantidas em conjunto com os meios de comunicação externos, pois são eles que detêm perante os públicos de interesse a chancela da 'verdade' e da imparcialidade comunicacionais. "Pode-se dizer que a marca é num conjunto a imagem, a identidade, a comunicação e a notoriedade de uma organização. É a marca que constrói sentido" (Santos, 2019, p. 44).

Sendo a identidade da organização da universidade pública federal nascida e ancorada na sua estrutura institucional fundadora (Estatuto, Regimento Geral e Regimento Interno), seu histórico, local de atuação, organograma de funções e atividades (posicionamento e atribuições dos setores), suas unidades de gestão (vínculo estratégico), seu capital e patrimônio, como também naquilo que ela faz: todos os documentos estratégicos (política e planejamento de comunicação) e atividades (instrumentos de gestão, comunicação interna e externa), pode-se dizer que há um sistema articulado para a construção de uma imagem positiva, e consolidação de uma reputação forte e credibilidade duradoura.

A identidade corporativa é o reflexo dos valores básicos e características que os públicos interno e externo atribuem à instituição. "Além do que ela é e faz, a identidade corporativa se origina de três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos" (Kunsch, 2003, p. 172). Assim, a consolidação de uma imagem positiva e a construção de uma identidade forte organizacional passam pela coerência entre comportamento

institucional e sua comunicação integrada, envolvendo ações convergentes entre as áreas de comunicação interna, a serem planejadas e gerenciadas pela assessoria de comunicação universitária.

Para Bueno (2009b) atualmente a imprensa exerce a função de fixar imagens na mente dos públicos, sejam imagens de pessoas, governos ou organizações. O autor menciona que, por vezes, a percepção que temos de algo ou alguém pode ser moldada pelas informações que recebemos transformadas em notícias (leitura de jornais, reportagens em vídeo, etc). Por isso, para Bueno (2005a), marcar presença de maneira positiva por meio de notícias na imprensa externa pode surtir mais efeito na construção de imagem e reputação das organizações do que investir em publicidade paga nesses espaços.

No contexto institucional-universitário, o viés comunicacional está na comunicação social e não necessariamente na comunicação comercial com o mercado. Assim, surge a relevância da área de assessoria de imprensa nas instituições públicas de ensino como forma de divulgar a marca e construir uma credibilidade duradoura, envolvendo *trustworthiness* (reputação da marca, confiança) e *expertise* (experiência, conhecimento, capacidade, habilidade), como sugerem Erdem e Swait (2004). Nesse sentido, a credibilidade de marca pode ser criada e moldada para maior consistência, maior clareza e maiores investimentos ao longo do tempo através de práticas e ações de comunicação de marketing (ou assessoria de comunicação) tais como publicidade de imagem de marca, patrocínio e promoção de vendas (Baek; King, 2011).

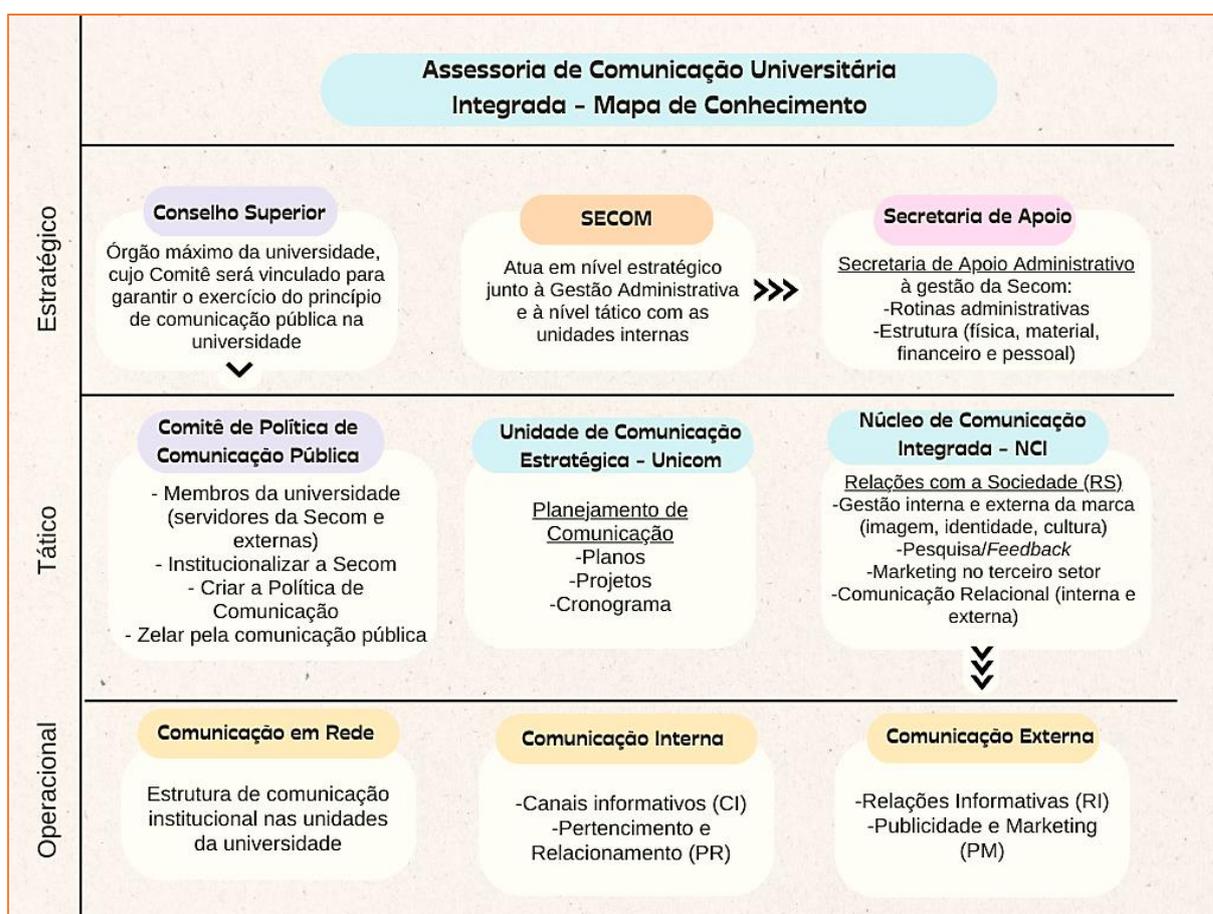
Com base nesse pensamento, a construção do Mapa de Conhecimento teve início com a elaboração de uma planilha Excel segmentada com a sigla de cada universidade estudada em três grandes áreas como forma de categorizar e organizar o conhecimento coletado: (1) documentos institucionais (Estatuto, Regimento Geral, Organograma, Regimento Interno, nível de gestão da assessoria de comunicação e equipe); (2) documentos do setor (Política de Comunicação, Planejamento de Comunicação, Manuais e Instruções); (3) áreas de atuação de comunicação social (matriz de síntese das áreas estratégicas de Jornalismo/Assessoria de Imprensa (AI), de Publicidade e Propaganda (PP), de Relações Públicas (RP) e observações).

A partir dessa planilha foi possível visualizar de maneira mais clara quais as práticas desenvolvidas em cada assessoria de comunicação nos níveis estratégico, tático e operacional, como também agrupar e relacionar os produtos e os serviços

identificados em cada uma das 11 universidades estudadas de acordo com a área de atuação técnica correspondente (AI, PP e RP). As informações que não se enquadraram nessas três áreas foram catalogadas em observações para posterior análise para reenquadramento.

O detalhamento desses achados e a discussão com a literatura foram apresentados na parte 5 deste trabalho e sua síntese é aqui colocada (Figura 19) como o Mapa de Conhecimento de Assessoria de Comunicação Universitária, que representa o ecossistema de comunicação (termo usado pela equipe da universidade UFSM). Isso porque a assessoria de comunicação deve atuar em múltiplas instâncias, de maneira integrada e sinérgica, em busca da imagem pública positiva, relevante e respeitável para a marca universitária.

Figura 19 - Pancha geral: Integração da Assessoria de Comunicação



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O modelo de Mapa de Conhecimento para a Assessoria de Comunicação Universitária Integrada foi estruturado em três níveis de planejamento institucional: Estratégico, Tático e Operacional.

No **nível Estratégico** estão os ambientes de decisão organizacional que atuarão na construção e na consolidação da comunicação pública universitária:

1. **Conselho Superior:** órgão máximo da organização responsável pela aprovação de documentos normativos e de institucionalização de setores, tais como modificações no Estatuto e no Regimento Geral, aprovação de Regimento Interno, alterações no Organograma, entre outros, que são fundamentais para a institucionalização da assessoria de comunicação;
2. **Secretaria ou Diretoria de Comunicação Social (Secom):** os dados mostraram que 64% das assessorias de comunicação das universidades estudadas contam com setores com nomenclatura em nível estratégico (Secretaria, Diretoria e Superintendência), uma vez que o cargo da pessoa gestora define o nome do setor. Assim, sugere-se que a assessoria de comunicação seja institucionalizada como Secretaria ou Diretoria de Comunicação para ocupar um espaço organizacional e hierárquico equiparado aos das Pró-Reitorias, assumindo voz de decisão estratégica e encerrando com a volatilidade do espaço de decisão do setor de acordo com a troca da gestão da Reitoria. Assim, assume dois papéis de atuação: tático, junto à alta gestão, e operacional junto à equipe interna, tornando-se primordial a construção de um Regimento Interno para desenhar as atribuições de cada integrante, inclusive as da pessoa que ocupar gestão do setor;
3. **Secretaria de Apoio Administrativo:** para que a Secom consiga desenvolver os seus trabalhos externos e internos ao setor, sugere-se que exista atrelada a ela uma Secretaria de Apoio Administrativo. O seu papel estará centrado em auxiliar nas rotinas administrativas do Setor (deliberações de pessoal – férias, licenças, rotinas diárias) e na solução operacional e administrativa demandas de outras áreas internas (Unicom, NCI e Comitê) para a questão estrutural da Secom (*Física* – reivindicar junto à alta gestão espaço físico e mobiliário adequado para a implantação da Secom; *Material* – adquirir equipamentos e softwares adequados para o bom funcionamento do setor; *Financeiro* – participar do orçamento anual de gestão para reivindicar recursos para o setor e/ou investimentos em projetos/ações/programas; *Pessoal* – reposição/ampliação de equipe via concurso público, bolsas de estágio/bolsistas, vagas para voluntários, parcerias internas e externas para uma comunicação em rede local, estadual e nacional). Entende-se a Secretaria como um local de apoio e conexão para auxiliar a gestão

da Secom e suas subáreas na operacionalização de projetos, ou seja, suporte técnico.

No **ambiente estratégico**, portanto, estão as áreas de mapeamento ambiental (interno e externo), que envolvem toda a organização, para ações a longo prazo com vistas às melhorias para a Secom e a comunicação pública universitária.

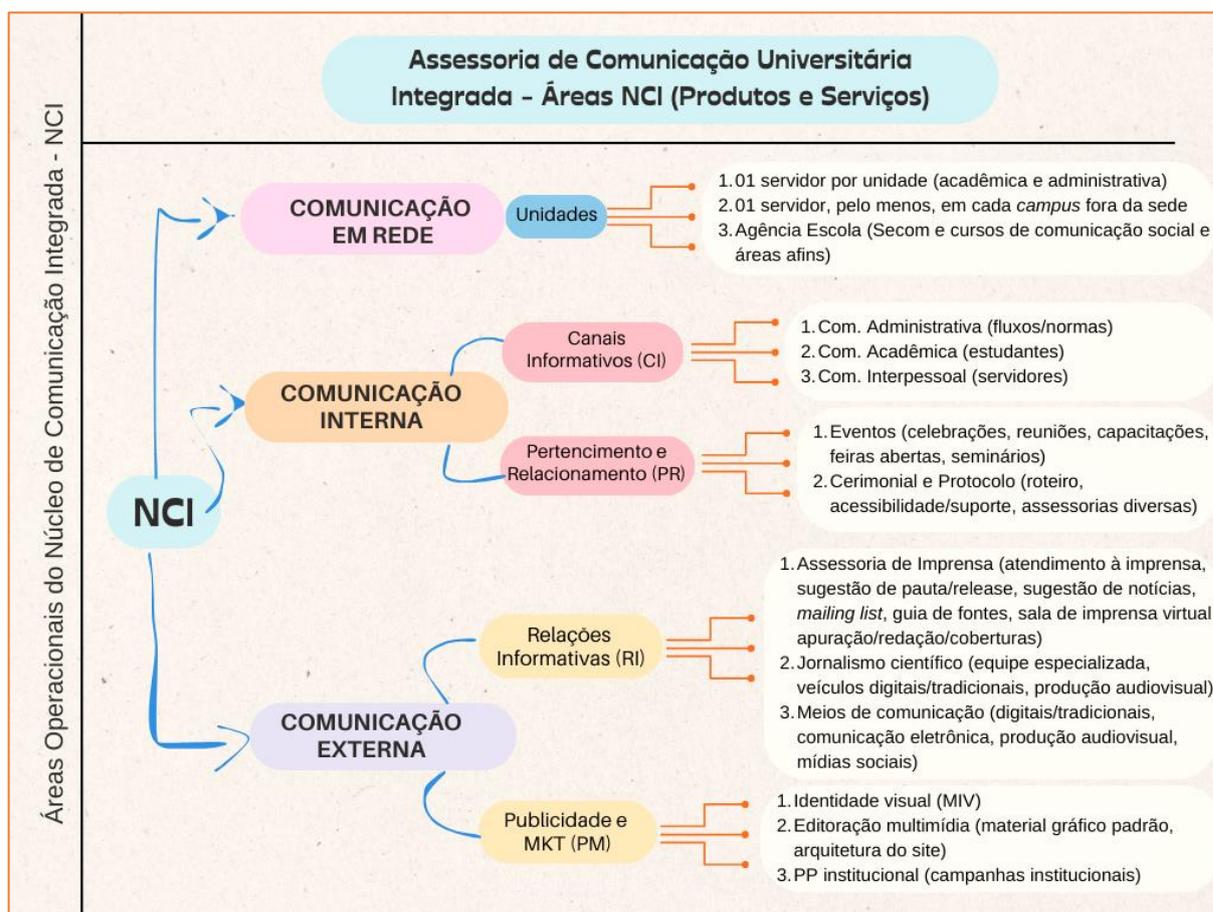
No **nível tático** estão os ambientes de tradução e interpretação das decisões estratégicas, para que se tornem reais dentro da Secom. São elas:

1. **Comitê de Política de Comunicação Pública:** com base na prática identificada pela UFSM, sugere-se a criação desse Comitê atrelado ao Conselho Superior da universidade como forma de garantir uma atuação mais isonômica voltada à defesa da comunicação pública. Essa estrutura teria a função de orientar, assessorar, aprovar e acompanhar as atividades do ecossistema de Comunicação da universidade e, principalmente, zelar pelos princípios e objetivos da Política de Comunicação Pública, ancorados no interesse público, na transparência e no acesso à informação. A sua constituição abarcaria servidores vinculados à Secom, mas também de outros setores da universidade, cuja função inicial seria atuar na institucionalização da Secom e na criação e implantação da Política de Comunicação. A atuação seria feita em conjunto com a Secom;
2. **Unidade de Comunicação Estratégica (Unicom):** se trata da subárea da Secom responsável pelo Planejamento de Comunicação. Coordenada pela pessoa gestora de comunicação, conta com suporte da Secretaria de Apoio Administrativo e uma equipe dedicada a planejar, executar e monitorar o Planejamento de Comunicação Estratégico (anual ou bianual), que irá se desdobrar em Planos, Projetos e respectivos cronogramas. A pesquisa revelou que são poucas as assessorias de comunicação dentre as estudadas que contam com um Planejamento de Comunicação, fato que dificulta ao setor pensar em ações de longo e médio prazo, como também consolidar a relevância da comunicação pública para a construção de uma imagem positiva e duradoura por meio de um setor solidificado;
3. **Núcleo de Comunicação Integrada (NCI):** pode ser visto como o coração da Secom, pois é no NCI que estarão alocados o maior número de servidores, além de todos os produtos e serviços de comunicação com os públicos internos e externos. O Núcleo atuará na visão geral de promover uma comunicação de

relacionamento com os diversos públicos internos e externos (a sociedade como um todo) e para isso, fará a gestão interna e externa da marca como forma de disseminar a cultura organizacional, a identidade da marca, fortalecer a imagem e manter alta reputação e credibilidade da marca pública. Por isso, a categoria **Relações com a Sociedade (RS)**, analisada na parte 5 como área técnica de comunicação externa, foi reajustada dentro das subáreas do NCI. O NCI, no âmbito tático, abarca o gerenciamento da marca pública e de relacionamento com os diversos públicos. Para isso, fará a gestão interna e externa da marca (imagem, identidade e cultura) propondo produtos e serviços de comunicação interna, externa e de rede; atuará na análise de visibilidade da marca, por meio de pesquisas, clipagem e outros mecanismos de *feedback* sobre a imagem da marca; será responsável em identificar ações de Marketing no Terceiro Setor praticados pela universidade, tais como atividades e/ou projetos de extensão para a promoção e difusão da cultura (coral, agenda cultural, livraria física e digital, etc) e movimentos de conscientização social (combate ao racismo, campanha de vacinação, valorização da ciência, etc). Ou seja, o NCI se propõe a atuar na gestão da marca pública promovendo relações internas e externas, analisando a visibilidade da marca e propondo produtos e serviços como forma de democratizar a informação e dar transparência aos atos públicos, sem deixar de lado o monitoramento de reputação e credibilidade. Para isso, parte da categoria RS se torna tática e sugere-se que o profissional de Relações Públicas seja considerado para coordenar o NCI, uma vez que a sua formação acadêmica permite um olhar mais sistêmico para a promoção da boa imagem institucional (interna e externa) e o relacionamento com os diversos públicos, prática essa identificada na UFPel.

O núcleo de comunicação integrada (NCI), além de sua atuação tática, se desdobra em três áreas de atuação técnica no nível operacional no Mapa de Conhecimento. Cada um dos três ambientes visa desdobrar o Planejamento de Comunicação em planos e projetos, ou seja, em produtos e serviços de comunicação social para a creditação da marca pública. Este nível envolve cada atividade/tarefa a ser desenvolvida em curto prazo, são ações específicas focadas no dia a dia da Secom, além de propor uma atuação em conjunto com outros setores de comunicação social da universidade. São elas: 1. **Comunicação em Rede**; 2. **Comunicação Interna**; e 3. **Comunicação Externa** (Figura 20).

Figura 20 - Prancha parcial: Áreas técnicas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

1. **Comunicação em Rede:** de acordo com os dados encontrados pela pesquisa, existem algumas práticas, não localizadas na literatura, que se estabeleceu chamar neste estudo de Comunicação em Rede. Se trata de mecanismos de comunicação social existentes fora da Secom (nos *campi* ou nas unidades acadêmicas/administrativas) que atuam em consonância com o setor de comunicação principal (na Reitoria). O Mapa de Conhecimento propõe a institucionalização de três tipos de Comunicação em Rede na universidade, atuando em conjunto e/ou subordinados à Secom, passando pela coordenação do NCI, são eles:
 - a. *Unidade Acadêmica e Administrativa* – a existência de pelo menos um (01) servidor dedicado ao planejamento e ao desenvolvimento da Comunicação Pública Institucional em cada uma das unidades acadêmicas e administrativas da universidade no seu *campus* Sede, em especial para o abastecimento de informações e notícias no site e mídias sociais da unidade, envio de sugestão de

notícia para a Secom e participação em campanhas e/ou projetos institucionais. Na UFSC esse projeto se chama Agentes de Comunicação e envolve mais de 70 servidores que possuem formação profissional e/ou aptidão para desenvolver essas atividades;

- b. *Unidade de Comunicação no campus* – a UTFPR, a UFSC e a UFFS contam com equipes de comunicação nos *campi* fora da Sede, subordinadas à Agência de Comunicação. O Mapa propõe a existência de pelo menos um (01) profissional de comunicação social, de preferência um Jornalista concursado, responsável pela Comunicação Pública Institucional do *campus*. O foco será a publicização e a transparência de informações de interesse público, envolvendo atividades de assessoria de imprensa, cobertura e mediação, gerenciamento de site e mídias sociais, planejamento de comunicação institucional em conjunto com a Secom, relacionamento com a mídia externa, etc;
- c. *Agência Escola* – uma prática identificada na UFPR voltada à divulgação científica e que, neste Mapa, se propõe a ser um espaço institucional de parceria entre a Secom e o Departamento Acadêmico dos cursos de comunicação social da universidade. O objetivo é estabelecer uma relação de ensino-aprendizagem entre os estudantes e a Secom (envolvendo seus respectivos setores e canais de comunicação próprios, tradicionais e digitais) para a produção de conteúdo e o desenvolvimento de atividades de comunicação como forma de contribuir com a formação acadêmica e o aumento do volume de produtos e serviços da Secom, unindo o corpo profissional técnico, docente e discente no ecossistema de comunicação pública;

2. **Comunicação interna:** envolve as categorias de análise abordadas na parte 5 deste trabalho e tratadas no Mapa como subáreas da comunicação interna, sendo elas:

- a. *Canais Informativos (CI)* – para atuar na produção de conteúdo informativo em três vertentes: Comunicação Administrativa, para tratar de fluxos e normas institucionais; Comunicação Acadêmica, voltada para estudantes de pós-graduação e graduação; e Comunicação Interpessoal, para servidores (professores, técnicos-administrativos e terceirizados). Dentre os instrumentos mais usados pelas assessorias de comunicação das universidades estudadas estão os boletins/jornais, enviados em formato

digital (via e-mail, Intranet ou WhatsApp/Telegram), aplicativos para dispositivos *mobile* e a necessidade de os tradicionais murais físicos serem aperfeiçoados para canais multimídia. A transmissão de eventos (seminários, aulas inaugurais, formaturas, entre outros) também se mostra uma prática para ampliar o acesso aos acontecimentos universitários implantada durante a pandemia de covid-19 e que pode ser melhor explorada;

b. Pertencimento e Relacionamento (PR) – a área de PR objetiva fazer a gestão interna da comunicação do ponto de vista de estratégias de cultura, identidade e pertencimento organizacional, como forma de ouvir, ajudar, valorizar e envolver a comunidade interna nas atividades realizadas, uma construção de identidade interna que se reflete na imagem externa. Está estruturada em duas áreas de atuação: **Eventos internos** (celebrações e reuniões pontuais com servidores e estudantes; capacitações/cursos/treinamentos sobre serviços ofertados pelo setor de comunicação - *media training*, fotografia, uso de mídias sociais, divulgação científica, gravações/transmissões de eventos, etc) e **Eventos externos** (jornadas de portas abertas, feiras, amostras, exposições, congressos, conferências, apresentações, videoconferência, viagens e visitas de imprensa), antes atribuída à área de comunicação externa **Relações com a Sociedade (RS)**; **Cerimonial e Protocolo** através da cobertura e do desenvolvimento de roteiro, suporte de acessibilidade (tradução em Libras) e assessorias especializadas (sonorização, fotografia, material gráfico impresso e digital, etc) realizadas em conjunto com o setor de Cerimonial e Protocolo do Gabinete da Reitoria;

3. **Comunicação Externa**: originalmente dividida em três áreas conforme apontado pela literatura (Relações Informativas – RI, correspondente à Assessoria de Imprensa – AI; Publicidade e Marketing – PM, correspondente à Publicidade e Propaganda – PP; e Relações com a Sociedade – RS, correspondente à Relações Públicas – RP), na proposta do Mapa de Conhecimento a área de Relações com a Sociedade (RS) passou a incorporar a área tática do NCI e área operacional de Comunicação Interna PR (conforme explicado acima). Assim, a comunicação externa se estrutura em:

a. Relações Informativas (RI), envolvendo as subáreas: **Assessoria de Imprensa** (atendimento à imprensa – dados, informações, indicação de

fontes, mediação entre universidade e imprensa por e-mail, canais digitais; sugestão de pauta/release – para gerar mídia espontânea; sugestão de notícias – enviada pela comunidade interna por meio de e-mail/telefone/sistema; *Mailing list* – endereço eletrônico da imprensa para envio de sugestões, notas e comunicações; Guia de Fontes – instrumento de contato da comunidade interna para tratar determinados assuntos com a mídia externa ou demais interessados; Sala de imprensa virtual – espaço online para dispor à imprensa o *press-kit*: informações/dados, notícias/fatos/discurso/notas oficiais, contatos, central de acesso rápido aos jornalistas, fontes, material audiovisuais como fotos/galeria de imagens, vídeos/filmes institucionais, identidade institucional e uso da marca; apuração (entrevista, encontro, pesquisa), redação (notícias, notas, reportagens, *release*, informes, artigos, discursos) e coberturas (ensino, pesquisa, extensão, gestão e eventos) para posterior veiculação de notícia produzida internamente nos canais oficiais tradicionais e digitais e envio para a mídia externa. A Assessoria de Imprensa é formada majoritariamente por jornalistas que atuam diariamente na produção de conteúdo noticioso para os meios de comunicação internos e externos (digitais e tradicionais), essa atividade precisa contar com o apoio de fotógrafos para as coberturas de eventos; **Jornalismo Científico**: formado por uma equipe especializada em difusão do conhecimento científico por meio de técnicas e veículos jornalísticos tradicionais e digitais, tais como boletins, jornais, revistas, mídias sociais envolvendo técnicas tradicionais e atributos das novas mídias (*webstories*, reportagem imersiva e interativa, hipertexto, vídeos, áudios e imagens/infográficos); **Meios de Comunicação**: nesta área os canais digitais (sites, blogs, fotologs, wiki's, wikipedia, links), a comunicação eletrônica (newsletter, WhatsApp, RSS, chat, e-mail), a produção audiovisual (podcast, webséries, etc), a Webrádio, as mídias sociais (Twitter, YouTube, Facebook, LinkedIn, Instagram, etc) e os canais tradicionais (TV e Rádio universitária, jornal, revista, informativo, boletim, telefone) serão definidos por cada Secom, traçando projetos conjuntos para promover uma comunicação transmídia entre os meios de comunicação digitais e tradicionais próprios. Assim, o jornalista de assessoria de imprensa das universidades públicas federais atua de duas formas, para além do envio do *release* como sugestão de pauta: (1)

jornalista-fonte, sendo o mediador entre os veículos de comunicação e as fontes internas de informação; (2) e como produtor de conteúdo informativo sobre a marca que representa, que é publicado nos canais de comunicação oficiais da instituição (Sant'anna, 2006; Sartor, 2008);

- b. *Publicidade e Marketing (PM)*, envolvendo as subáreas: **Identidade Visual por meio do Manual de Identidade Visual (MIV)**, cujo zelo pela aplicação correta e preservação da marca é uma atividade presente em todas as universidades estudadas, objeto de maior preocupação entre a equipe de comunicação social na área de design/programação visual; **Editoreção multimídia** é um serviço presente nas assessorias de comunicação estudadas que corrobora com o zelo pela aplicação da marca e seus atributos (tipografia, cores, etc), sendo que o setor deixa disponível para serem baixados materiais gráficos, em formato digital, banners, flyers, folderes, cartões de visita, entre outros, como também presta o serviço de confecção de material gráfico (digital e impresso) para a comunidade interna. Essa área ainda atua na arquitetura da informação do site institucional como forma de dar visibilidade às notícias da universidade; **Publicidade e Propaganda Institucional**, área mais voltada às campanhas institucionais internas e externas como forma de passar uma mensagem, informar e conscientizar sobre algo e educativos, instrumento que auxilia na construção da imagem corporativa e na promoção da marca pública usando do princípio de utilidade pública e acesso à informação ao cidadão.

Após o detalhamento das áreas estratégicas, táticas e operacionais e os respectivos produtos e serviços das áreas técnicas do Núcleo de Comunicação Integrada (NCI) do modelo de Mapa de Conhecimento para a Assessoria de Comunicação Universitária Integrada, se passou para a etapa de avaliação do modelo com os especialistas. É importante lembrar que a composição do Mapa de Conhecimento é uma síntese diagramática da pesquisa realizada e revela a composição de um elemento mediador característico da área de Mídia do Conhecimento.

5.2 AVALIAÇÃO DO MAPA POR ESPECIALISTAS

Terminada a etapa de composição e apresentação do Mapa de Conhecimento, com a estrutura básica e as indicações de interações e ações das assessorias universitárias de comunicação para a construção, a consolidação e o gerenciamento da credibilidade socioinstitucional (*brand credibility*), se passou para a fase de pesquisa em que o modelo proposto é avaliado por especialistas convidados das universidades públicas federais da região sul-brasileira.

Para tanto, o primeiro passo foi a construção do Formulário de Avaliação Preliminar com Especialista na Plataforma Online *Google Forms* composto por quatro seções e disponível na íntegra no Apêndice B:

- **Etapa 1 – Termo de Consentimento de Livre Esclarecimento:** momento em que o especialista é convidado para participar da avaliação em decorrência dos seus atributos profissionais, se explica o sigilo dos dados, se apresentam os objetivos da pesquisa e a qual Programa de Pós-Graduação a pesquisa está vinculada. Para prosseguir, o aceite é obrigatório;
- **Etapa 2 – O processo de assessoria de comunicação na construção e consolidação de credibilidade social da marca das universidades públicas da região Sul do país. Avaliação do modelo por especialistas:** essa etapa é uma breve contextualização sobre a construção do Mapa de Conhecimento, passando por uma imagem dos níveis de planejamento (Estratégico, Tático e Operacional), uma imagem com os cinco passos da Organização com pensamento estratégico (institucionalizar, localização, vínculo e gestão, Política de Comunicação e Planejamento de Comunicação) e as imagens do Mapa de Conhecimento da Assessoria de Comunicação Universitária Integrada e do detalhamento das áreas operacionais (produtos e serviços) do Núcleo de Comunicação Integrada (NCI), seguidas de uma sucinta explicação sobre elas. Neste momento o especialista tinha a opção em comentar abertamente sobre o modelo, em formato de texto longo;
- **Etapa 3 – Contribuições dos especialistas sobre as afirmações de ações estratégicas para assessorias de comunicação (Formulário de Avaliação Preliminar online):** esta etapa está constituída por 18 questões fechadas e obrigatórias, sendo que se adotou a escala de cinco (5) pontos, a saber: 1.

desnecessário; 2. não importante; 3. aconselhável; 4. importante; 5. necessário. Em cada uma das 18 questões era possível ao especialista manifestar comentários sobre a afirmação, em formato de texto longo não obrigatório. As questões versam sobre os pontos que constituem o Mapa de Conhecimento (Política e Planejamento de Comunicação, institucionalização do setor, Secretaria de Apoio Administrativo, Comitê de Política de Comunicação Pública, Núcleo de Comunicação Integrada, gestão da marca pública, pesquisa e clipagem, Comunicação em Rede, pertencimento e relacionamento, canais informativos internos, assessoria de imprensa, jornalismo científico e identidade visual;

- **Etapa 4 – Identificação da pessoa respondente:** etapa de conhecer o respondente, tais como nome (não obrigatório), instituição, cargo/função, formação acadêmica, cargo de gestão e atividades desenvolvidas na universidade.

Na sequência, foi realizada a seleção dos especialistas para enviar o Formulário de Avaliação online. Com base nos dados abertos sobre as equipes de comunicação de nove (9) das 11 universidades estudadas, foram selecionados profissionais em cargos de gestão e profissionais em nível técnicos de áreas diversas (Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade E Propaganda, Programação Visual e Fotografia). O formulário não foi enviado para as universidades UTFPR e FURG porque, na primeira, o contato de e-mail era geral e não de um setor específico. Na segunda, o contato só era possível por formulário online. Para 28 pessoas representantes das outras universidades, o questionário de avaliação foi enviado por e-mail (setembro/2023). Mas, para algumas pessoas, o envio também se deu por meio do aplicativo WhatsApp. Como retorno foram contabilizados os questionários de oito (08) pessoas respondentes (Quadro 18).

Quadro 18 - Característica dos avaliadores do Mapa de Conhecimento

Especialista	Universidade	Formação	Ocupação
1	UFSM	Jornalismo/Mestrado em Comunicação	Coordenação de Comunicação/Chefe de Agência de Notícias
2	UFSC	Jornalismo (Graduação e Mestrado)	Direção de Agência de Comunicação
3	UFFS	Jornalismo/Mestrado em Comunicação	Jornalista

4	UFSC	Jornalismo (Graduação e Doutorado)	Direção de Agência de Comunicação/Chefia Unidade de Comunicação HU
5	UFRGS	Jornalismo/Mestrado em Administração	Jornalista
6	UFRGS	Jornalismo/Especialista em Gestão de Crise e Imagem	Jornalista
7	UFRGS	Jornalismo	Fotógrafo
8	Unila	Relações Públicas/Doutorado em Comunicação Social	Secretaria de Comunicação (gestão)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

As pessoas participantes como especialistas na avaliação do mapa foram predominantemente da área de Jornalismo (7 pessoas), entre essas, quatro (4) já ocuparam ou ocupam cargos de gestão de comunicação social em universidades. Uma pessoa respondente é formada em Relações Públicas e outra, além de jornalista, atuava como profissional de fotografia. Essa realidade está relacionada ao volume de profissionais jornalistas que ocupam cargos nas universidades públicas federais (Cogecom, 2017; Mick, 2021). O cargo de jornalista era ocupado em todas as 11 universidades pesquisadas. Portanto, com 69 profissionais em 11 universidades as pessoas jornalistas eram as mais numerosas nas assessorias de comunicação.

Na Etapa 2, em que o Mapa de Conhecimento foi avaliado pelas pessoas especialistas, todas as respondentes puderam se manifestar livremente. Foram contabilizados três apontamentos positivos sobre a proposta do Mapa e a especialista 2 apontou a ausência da comunicação política no modelo: Assessoria de Imprensa do Gabinete da Reitoria.

Na Etapa 3 os especialistas avaliaram 17 questões fechadas. Mas também puderam opinar livremente no espaço reservado em cada uma delas. Assim, fizeram sugestões de aperfeiçoamento na questão aberta de número 18, conforme é discutido a seguir.

Todas as pessoas respondentes consideraram necessária (escala 5) uma Política de Comunicação (Questão1) e que, para ter uma boa atuação, as assessorias de comunicação devem estar formalmente institucionalizadas (Estatuto, Regimento Geral etc. Questão 2).

a Política é um documento estratégico importantíssimo. Além de sua construção ser a oportunidade perfeita para que se estude a fundo a comunicação da universidade, algo que dificilmente é feito, visto o tamanho

reduzido das equipes e as demandas que são muitas e sempre urgentes (especialista 2).

a meu ver, a existência de uma política de comunicação ajuda a 'blindar' a comunicação da instituição contra eventuais desvirtuamentos provocados pela gestão. Da mesma forma, as normativas ajudam a dispor qual o papel e atribuições da assessoria de comunicação, podendo servir como 'escudo' contra interferências indevidas da gestão (especialista 6).

A Questão 3 aborda a existência de uma Secretaria de Apoio Administrativo na Secom para gerenciar rotinas administrativas e recursos físico-materiais, financeiros e humanos, sugestão que foi aprovada pelos especialistas.

Atualmente não temos um apoio administrativo na Coordenadoria de Comunicação, o que gera demandas de toda a ordem e dificulta uma atuação mais estratégica (especialista 1).

fundamental, pois isso garante que o/a gestora da unidade poderá focar na comunicação estratégica e acompanhar as produções de perto, para garantir esse alinhamento, entre o estratégico, o tático e o operacional (especialista 8).

As questões quatro (4) e cinco (5) abordam a criação de um Comitê de Política de Comunicação Pública, sendo que todos concordam que a sua existência seja necessária, importante ou aconselhável. Avaliam que seria um canal para monitorar e revisar a Política de Comunicação (especialista 4) e garantir a execução dessa Política (especialista 8), mas também uma "instância com poder de decisão/veto/determinação, para que não seja meramente 'pro forma'. A composição deve ser feita em conjunto com os servidores da comunicação e a comunidade universitária e externa", de acordo com especialista 6.

A proposta do Comitê ser subordinado ao Conselho Superior como forma de valorizar o interesse público e a comunicação social pública dividiu opiniões entre os especialistas (Questão 5). Não houve um consenso entre como se daria essa ligação, sendo que se sugere a sua subordinação à Secom (especialista 1), ou conduzida por profissionais da área de comunicação social (especialista 3), somente o especialista 4 trouxe a leitura que se apresenta na proposta deste Comitê estar atrelado ao Conselho Superior: "a validação pelo Conselho Superior é um gesto político importante".

As questões seis (6), sete (7), oito (8) e nove (9) tratam das propostas de criação de setores específicos, para cuidar do planejamento de comunicação (Unidade de Comunicação Estratégica – Unicom) e gerenciar a marca, a comunicação em Rede, Interna, Externa, promover o relacionamento com a sociedade e fazer análise de visibilidade de mídia (Núcleo de Comunicação Integrada – NCI). Para os

especialistas, a existência dessas duas áreas é fundamental, entretanto, sugerem algumas adequações levando-se em conta a equipe reduzida e a preocupação de uma área se sobrepor a outra.

Considero a indicação dessa Unidade de Planejamento (Unicom) importante, ela deve ter sintonia com a gestão da Universidade e uma estrutura adequada para realizar ações de planejamento exequíveis no nível operacional. A sugestão de estruturar esse Núcleo (NCI) me parece fundamental, pois, as atividades propostas para ele são negligenciadas pela grande maioria das instituições públicas (especialista 4).

Para o especialista (1) a nomenclatura (Unicom, NCI) pode variar de uma instituição para outra. Mas, entende que deve haver um setor que cuide das demandas de comunicação institucional. É o que complementa a especialista (8), ao sugerir a troca do nome “unidade” por Núcleo de Comunicação Estratégica do que como Unidade.

A especialista (6) trouxe a dúvida sobre o sobreposição entre as áreas de Comunicação Integrada (NCI) e Comunicação Estratégica (Unicom). Por isso considerou se tratar de um mesmo setor, sendo isso confirmado pela especialista (8), que propôs a comunicação integrada como uma diretriz e não como unidade. Acrescentou ainda que as estratégias de relacionamento com a sociedade seriam pensadas no Núcleo de Comunicação Estratégica (Unicom), uma vez que “as equipes são pequenas e estão defasadas pelo decreto que impede concursos na área, aliás, esse decreto é um grande problema das assessorias de comunicação das universidades públicas, hoje”.

A especialista (5) também sugeriu uma alteração, propondo que a Unicom e o NCI sejam uma estrutura única do nível tático, para pensar as estratégias de relacionamento com a sociedade. Sugeriu também que a gestão interna e externa da marca pública e a análise de visibilidade de marca sejam incumbências da Unicom.

De uma maneira geral, os especialistas concordam com a existência do NCI e da Unicom para pensar gestão de marca, relacionamento com os públicos de interesse, planejamento de comunicação e pesquisas e visibilidade de marca.

As questões 10 e 11 abordam a estrutura de Comunicação em Rede nas universidades, com a existência de pelo menos um (1) servidor responsável por essa atividade, sugestão que foi considerada necessária e importante pelas pessoas avaliadoras, sendo que a maioria das respondentes acreditam na necessidade de vinculação e gerência pela assessoria de comunicação universitária (Secom). A

especialista (6) sugeriu que o sistema de Comunicação em Rede deve ser vinculado e gerido pela assessoria de comunicação “sob validação do Comitê de Política de Comunicação Pública”.

Já os especialistas (2 e 3) reforçaram a necessidade de uma pessoa dedicada para a atividade de comunicação em rede:

E é importante que seja alguém com carga horária e capacitação para fazer esse trabalho (especialista 2).

Desde que seja um profissional da área, com graduação na área (especialista 3).

Os especialistas (4 e 8) mencionaram a importância do sistema de Comunicação em Rede estar alinhado com a Secom:

Um processo de comunicação capilarizado é importante para a estruturação de estratégias de comunicação mais assertivas. A coordenação das ações pela assessoria (de comunicação) possibilita a organização dos processos de comunicação de maneira mais fluida e eficaz (especialista 4).

Se houver essa estrutura, é importante que não seja independente, para ter algum alinhamento (especialista 8).

As questões 12 e 13 tratam das prerrogativas de que a comunicação deve fortalecer a identidade nas universidades, com ações de pertencimento, relacionando instituição e servidores, para ampliar e aprimorar os canais informativos internos, com o uso de boletins, rede Intranet, newsletter e outros meios respectivamente. Para a maioria das pessoas avaliadoras, essas propostas são necessárias e importantes, somente um especialista (1) considerou que “a área de gestão de pessoas é a mais indicada para isso”.

Para o especialista (4) o fato da Secom atuar em estratégias de fortalecimento da identidade ao desenvolver ações de pertencimento e relacionamento com o público interno é uma:

perspectiva essencial, especialmente em relação aos processos de comunicação interna. Muitos dos ruídos de comunicação das universidades ocorrem por falta de pertencimento que desencadeiam gestos nocivos que se tornam crises de imagem (especialista 4).

E complementa que aprimorar os canais de comunicação interna é:

uma necessidade urgente que, de maneira geral, é negligenciada. Em muitos casos, as dificuldades de estruturar estratégias aprimoradas de comunicação interna está associada a falta de possibilidade de desenvolvimento de soluções tecnológicas (especialista 4).

A comunicação externa é tratada na questão 14 como uma função, cada vez mais, pertinente à assessoria de imprensa, por meio da produção diária de notícias. As pessoas especialistas tiveram opiniões diversas, e acreditam que “a assessoria de imprensa faz parte do processo, mas não é a única responsável pela comunicação externa” (especialista 3), “as assessorias devem ser protagonistas nos processos de comunicação externa” (especialista 4) e na universidade da especialista (8) se divide entre jornalismo (produção de matérias) e imprensa (relacionamento com a mídia).

A questão 15 foi considerada necessária e importante por todas as pessoas avaliadoras, pois propõe que as assessorias de imprensa das universidades devem priorizar a coleta de informações e a produção de notícias visando o interesse público. A questão 16 também foi avaliada como necessária e importante por todas as pessoas respondentes, ao sugerir que a comunicação nas universidades requer equipe especializada e dedicada ao conteúdo acadêmico, incluindo o jornalismo científico.

Essa é uma das interfaces mais importantes do trabalho desenvolvido pelas assessorias (especialista 4).

Acredito que o jornalismo científico deve ser um dos principais eixos da comunicação institucional, como estratégia de fortalecimento da marca (especialista 6).

Sobre a questão 17, que trata do respeito e da preservação da aplicação da marca pública e seus símbolos por meio do Manual de Identidade Visual (MIV), a maioria dos especialistas concordam com essa afirmação, como coloca o especialista (4): “esse é aspecto essencial para a consolidação da imagem das instituições”. Já para o especialista (7) é “totalmente necessário respeitar e preservar a integridade dos símbolos já padronizados, mas não deve ser totalmente estagnado. Deve estar aberto para mudanças, uma certa ‘flexibilização’ dentro do padrão”.

A última questão do formulário (18), deixou um espaço para as pessoas especialistas sugerirem ou comentarem sobre novas ações estratégicas relacionadas ao Mapa de Conhecimento.

Nesse espaço, a especialista (2) retomou a necessidade de explicação sobre a assessoria de imprensa institucional (contato com a mídia externa) e a assessoria de comunicação da gestão da universidade com a sociedade. Pode-se perceber uma preocupação com os tipos de comunicação social atribuídos à Secom e à assessoria do Gabinete da Reitoria.

O especialista (4) assinalou a necessidade de suporte à Secom para o desenvolvimento de ferramentas e aplicações como interfaces tecnológicas relacionadas às estratégias de comunicação nas instituições. Já a especialista (5) sugere uma separação mais clara entre a proposta estrutural e as ações estratégicas e táticas do setor. Por sua vez, a especialista (8) propôs o estabelecimento de processos e metodologias para a criação de conteúdos colaborativos com a comunidade universitária (Quadro 19).

Quadro 19 - Sugestões de especialistas ao Mapa de Conhecimento

Especialista	Sugestão	Situação
2	Criar a Assessoria de Imprensa do Gabinete da Reitoria (comunicação política)	Aceita
1	Comitê de Política de Comunicação Pública subordinado à Secom	Recusada
3	Comitê de Política de Comunicação Pública conduzido por profissionais da área de comunicação social	Aceita parcialmente
8	Alterar o nome Unidade de Comunicação Estratégica (Unicom) para Núcleo de Comunicação Estratégica	Aceita
5	Unificação do NCI e Unicom	Recusada
6	Unificação do NCI e Unicom	Recusada
8	Unificação do NCI e Unicom	Recusada
8	Unicom e o NCI pensar as estratégias de relacionamento com a sociedade	Aceita
5	Unicom e o NCI pensar as estratégias de relacionamento com a sociedade	Aceita
5	Unicom responsável pela gestão interna e externa da marca pública e da análise de visibilidade de marca	Aceita
6	Sistema de Comunicação em Rede vinculado e gerido pela Secom e validado pelo Comitê de Política de Comunicação Pública	Aceita parcialmente
3	Sistema de Comunicação em Rede gerenciada por profissional com formação na área de comunicação social	Aceita parcialmente
8	Comunicação externa dividida em jornalismo (produção de matérias) e imprensa (relacionamento com a mídia)	Aceita
7	MIV aberto a mudanças e flexibilizações	Aceita parcialmente
4	Suporte à Secom para desenvolver ferramentas e aplicações/ interfaces tecnológicas	Aceita parcialmente
5	Mais clareza na proposta estrutural e nas ações estratégicas e táticas da Secom	Aceita
8	Estabelecer processos e metodologias para a criação de conteúdos colaborativos com a comunidade universitária	Aceita parcialmente

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

Primeiramente, é necessário reforçar que o Mapa é o resultado resumido do extenso trabalho de mapeamento, associando a investigação teórica e a prática sobre o fazer das assessorias de comunicação de 11 universidades federais públicas. Isso foi realizado para descrever e organizar o trabalho das assessorias de comunicação no contexto de atuação das instituições públicas, considerando-se especialmente as universidades.

Como profissional e pesquisadora da área, considerou-se como premissa que a Secretaria de Comunicação (Secom) pode ser estratégica e muito eficiente se for bem estruturada e institucionalmente integrada. A partir de processos de construção, implantação e gerenciamento integrados e estratégicos foi realizado o mapeamento e a proposição de todas as etapas que culminaram sinteticamente no Mapa de Conhecimento.

Em especial, considerou-se as funções referentes à área de assessoria de imprensa e jornalismo, com relação aos valores e a identidade da marca institucional que deve ser construída e comunicada junto aos públicos internos e externos. Assim, será possível a construção, a consolidação e o gerenciamento da credibilidade institucional (*brand credibility*), para constituir publicamente sua imagem de marca positiva e forte, que deve ser consolidada e mantida com constantes processos de comunicação bem qualificada.

Além dos estudos realizados, entretanto, também foi possível contar com o conhecimento, os pareceres e as sugestões de pessoas profissionalmente especializadas na temática de estudo, sendo que a pesquisa de campo realizada para avaliação do trabalho resultou em indicações importantes para o aprimoramento do Mapa que estava em desenvolvimento.

As contribuições recebidas foram consideradas a seguinte maneira:

- Das 17 sugestões recebidas, sete (7) foram aceitas, seis (6) foram parcialmente aceitas e quatro (04) não foram consideradas na revisão do Mapa de Conhecimento;
- As quatro sugestões que não constaram na reformulação dizem respeito a dois temas específicos:
 1. À unificação entre NCI e Unicom, sugestão que foi feita por três especialistas;
 2. Ao Comitê de Política de Comunicação Pública subordinado à Secom.

- Sobre o item 2, considerou-se que o modelo utilizado pela UFSM é do Comitê de Política de Comunicação subordinado ao setor de comunicação. Mas, neste estudo, propõe-se que o Comitê seja diretamente subordinado ao Conselho Superior das universidades, atuando em conjunto com o setor de comunicação, para zelar e preservar ao máximo sua independência gerencial e construir políticas que preservem o real desenvolvimento da comunicação pública nas universidades.

Nas universidades públicas federais, entretanto, o Conselho Superior é o órgão máximo de deliberação máximo, cujo papel estratégico é a gestão integral das universidades e que deve assumir um modelo de governança participativa, porque “envolve diferentes unidades e diferentes segmentos (docentes, discentes, funcionários, segmentos fora da Universidade) [...] com a função de direcionar, monitorar, supervisionar e avaliar a gestão, para atender necessidades e expectativas das pessoas cidadãos e de outras partes interessadas (Bastos, *et al.*; 2016, p. 2-3).

Entende-se, portanto, que o Comitê de Política de Comunicação Pública deve estar ligado ao Conselho Superior com um formato semelhante ao adotado por outras universidades. Por exemplo, o Conselho Fiscalizador ou os conselhos para assuntos administrativos, para assuntos acadêmicos ou para assuntos relacionados à comunidade (social) (Bastos, *et al.*; 2016);

- Sobre a sugestão de unificar o NCI e a Unicom, essa não foi considerada porque a área de planejamento de comunicação poderia ficar prejudicada ao ser agrupada com o Núcleo de Comunicação Integrada (NCI). Isso é confirmado porque a falta de tempo diante das demandas cotidianas é a principal queixa de profissionais da parte operacional da comunicação, como a assessoria de imprensa. Assim, se o planejamento (tático) for agrupado com a área operacional, a equipe de imprensa teria ainda menos tempo e condições para realizar suas necessárias ações diárias.

Seis (6) sugestões foram parcialmente aceitas sendo essas relacionadas com questões gerenciais de cada universidade. Foram consideradas sugestões interessantes, mas dependem da decisão e da aceitação de cada setor de comunicação, porque tratam de detalhamentos variáveis em diferentes modelo de trabalho. Por ser uma estruturação geral, os detalhamentos não são definidos no mapeamento proposto, assim:

- A composição do Comitê de Política de Comunicação Pública e a decisão se esse será conduzido por profissionais de comunicação social devem ser deliberações específicas das universidades;
- A decisão sobre a Secretaria de Comunicação (Secom) abrigar e gerenciar o sistema de Comunicação em Rede deve ser validada pelo Comitê de Política de Comunicação Pública de acordo com a autonomia de cada universidade;
- Do mesmo modo é da autonomia da gestão universitária a decisão se o sistema de Comunicação em Rede será gerenciado por profissional da área de comunicação social;
- As mudanças e flexibilizações no Manual de Identidade Visual (MIV) também devem ser deliberadas de acordo com o Planejamento da Comunicação de cada universidade;
- A decisão sobre o suporte dado à Secretaria de Somunicação (Secom) para o desenvolvimento de recursos tecnológicos também é positiva, mas deve ser tema da gestão interna a ser definido no Planejamento da Comunicação de cada universidade;
- A proposição e o estabelecimento de processos e métodos para a criação de conteúdos colaborativos na comunidade universitária, igualmente, é tema da gestão interna para ser definido no Planejamento da Comunicação de cada universidade.

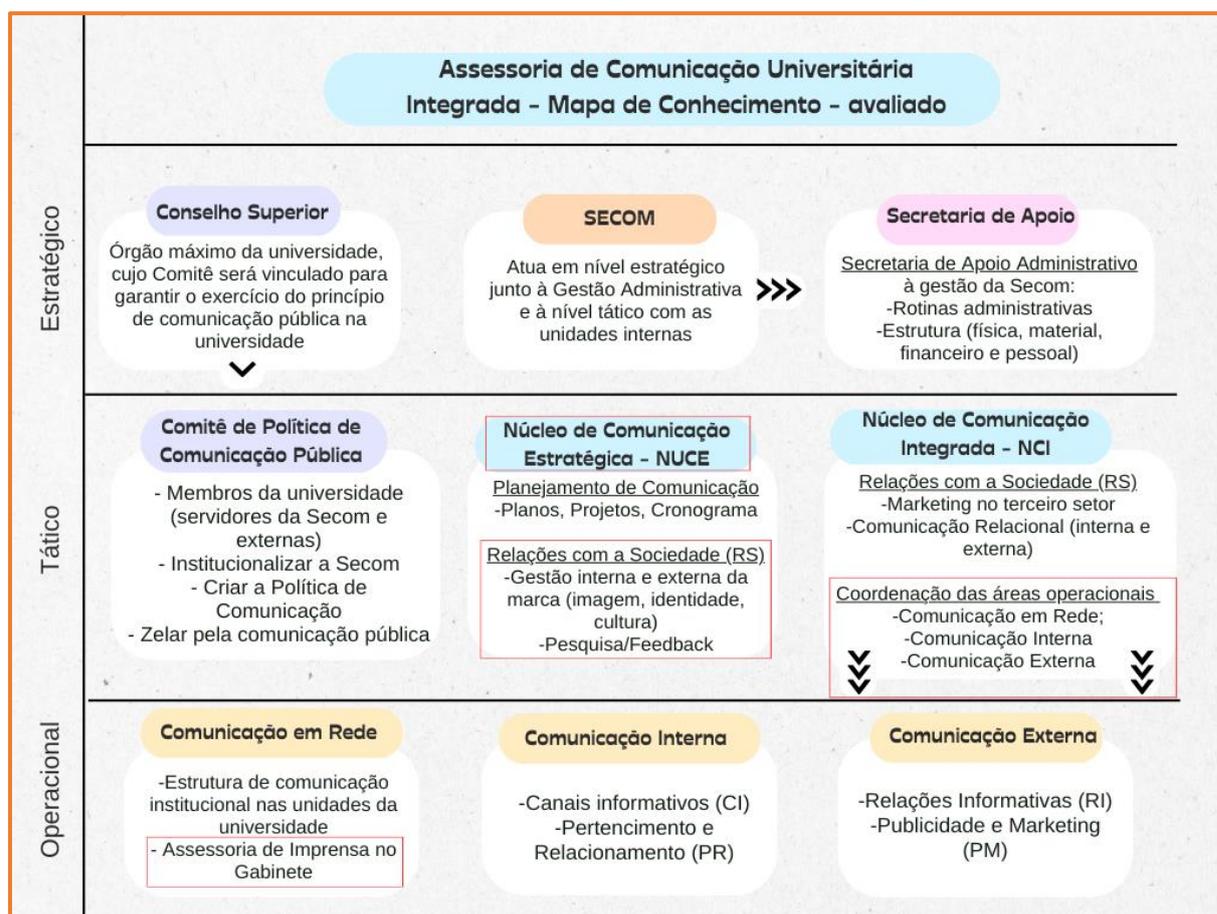
As sete (7) sugestões das pessoas especialistas que foram aceitas e incorporadas na composição final do Mapa de Conhecimento foram:

1. Criar a Assessoria de Imprensa do Gabinete da Reitoria (comunicação política);
2. Alterar o nome Unidade de Comunicação Estratégica (Unicom) para Núcleo de Comunicação Estratégica;
3. As equipes Unicom e NCI devem pensar e propor as estratégias de relacionamento institucional com a sociedade (*proposta por duas pessoas especialistas*);
4. A equipe Unicom é a responsável pela gestão interna e externa da marca pública e da análise de visibilidade de marca;

5. As atividades de comunicação externa ficam divididas em Jornalismo (produção de matérias) e Imprensa (relacionamento com a mídia);
6. Mais clareza na proposta estrutural e nas ações estratégicas e táticas da Secom.

A partir das considerações aqui apresentadas, foram revistas partes do mapeamento e dos modelos gráficos, para compor a versão final do Mapa de Conhecimento (Figura 21).

Figura 21 - Prancha geral e final do Mapa de Conhecimento



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

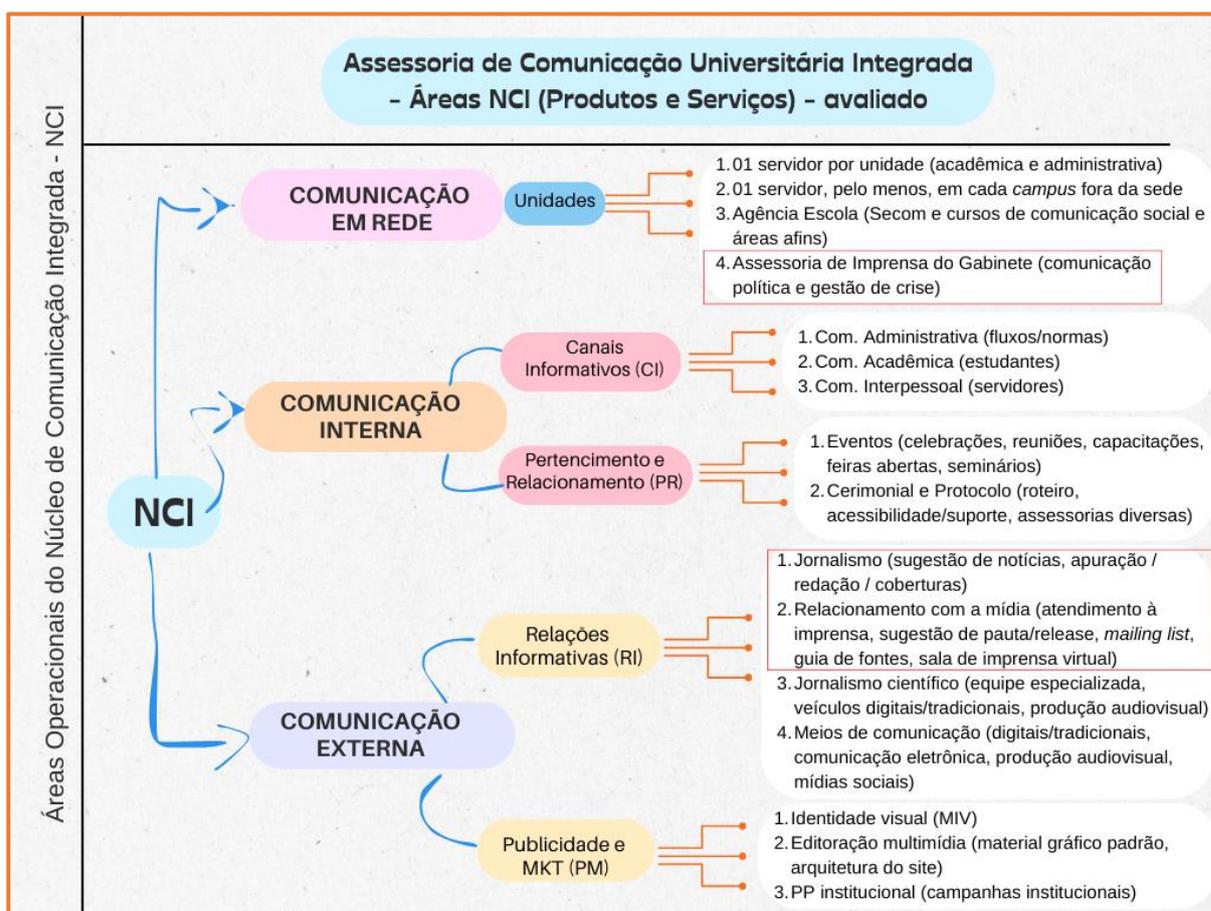
Os destaques em vermelho assinalam as sugestões das pessoas especialistas que foram incorporadas (Figura 21) na revisão da prancha geral do modelo gráfico do Mapa de Conhecimento para creditar publicamente a marca universitária. Ressalta-se (1) a criação da Assessoria de Imprensa do Gabinete da Reitoria, reforçando a comunicação política; (2) a alteração do nome Unidade de Comunicação Estratégica (Unicom) para Núcleo de Comunicação Estratégica (Nuce);

(3) a reorganização na divisão de atribuições da área de Relações com a Sociedade (RS), mantendo-a no nível tático e envolvendo o núcleo Nuce (Gestão interna e externa da marca pública e Análise de Visibilidade da Marca - pesquisas e *feedback*) e o núcleo NCI (Marketing do terceiro setor e Comunicação Relacional).

Além disso, destaca-se que ficou mais claro o Mapa das atribuições do núcleo NCI, na coordenação das áreas operacionais (Comunicação em Rede, Interna e Externa), considerando que essa dimensão é mais apropriada para a área de Relações Informativas (RI), no que se refere a Jornalismo e Imprensa, ou seja, relacionamento com a mídia (assessoria de imprensa).

No modelo gráfico das áreas técnicas (Figura 22), os destaques em vermelho, assinalam as subdivisões que foram especificamente propostas no nível operacional do Núcleo de Comunicação Integrada (NCI).

Figura 22 - Prancha parcial I - Áreas técnicas (NCI)



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

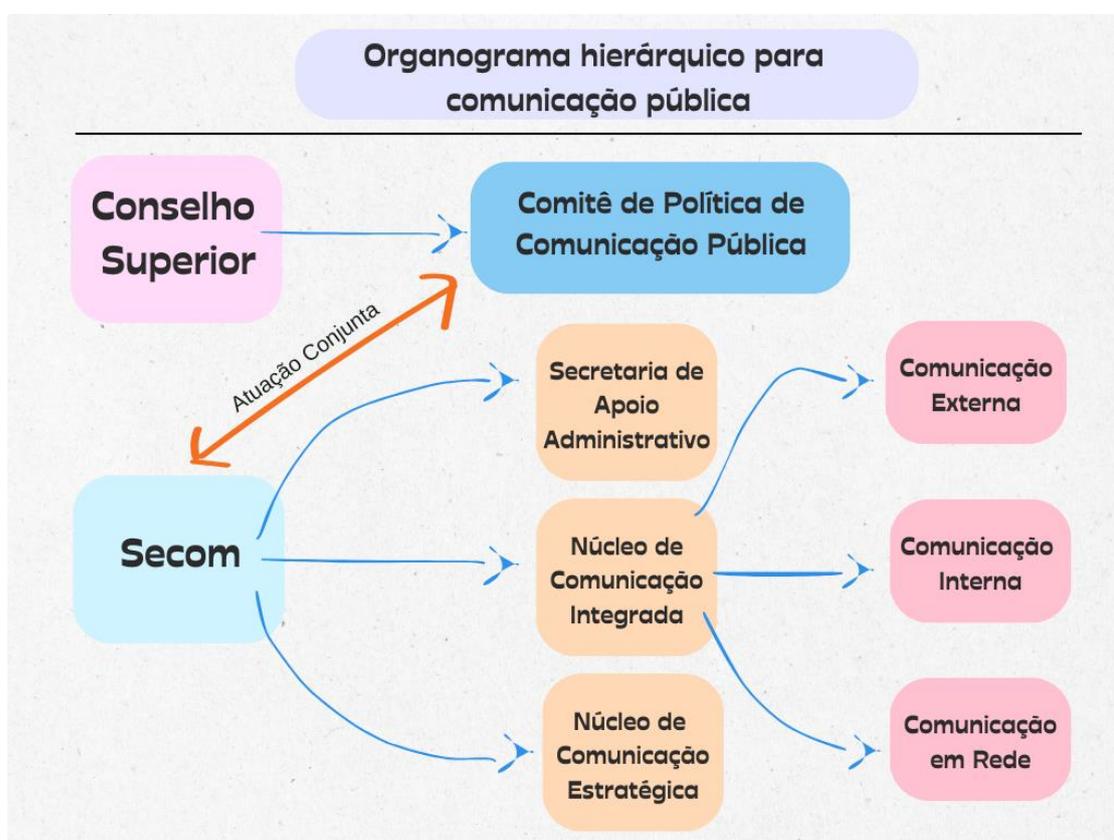
O nível operacional do Núcleo de Comunicação Integrada (NCI), portanto, passou a contar com a Assessoria de Imprensa do Gabinete da Reitoria, vinculada à área de Comunicação em Rede. Uma estrutura pensada com a atribuição de fazer a

comunicação mais política e institucional da equipe de gestão da universidade, envolvendo Reitoria, Pró-Reitorias e setores da alta gestão. Também, deve contar com o núcleo de gestão de crise, *media training* e formulação de notas oficiais da gestão central em conjunto com a Secom.

A área de Comunicação Externa, vinculada ao núcleo NCI, foi bem subdividida no que se refere às Relações Informativas (RI), porque reorganizou a assessoria de imprensa em: 1) **Jornalismo**, responsável em receber as sugestões de pauta da comunidade interna e apurar, redigir e cobrir atividades de cunho jornalístico; 2) **Relacionamento com a mídia**, responsável pelo atendimento à imprensa, envio de sugestões de pauta e produção envio de releases, organização e atualização do *mailing list*, construção e atualização do Guia de Fontes e da Sala de Imprensa Virtual.

Além disso, como decorrência da sugestão da especialista (5), indicando a possibilidade de haver “mais clareza na proposta estrutural e nas ações estratégicas e táticas da Secom”, foi desenhada mais uma prancha gráfica para ser acrescentada ao Mapa de Conhecimento (Figura 23).

Figura 23 - Prancha parcial II - vinculação hierárquica



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

Foi acrescentada, portanto, a proposta gráfica do organograma hierárquico da Secretaria de Comunicação (Secom). Um formato que esclarece a hierarquia administrativa e funcional no processo de trabalho colaborativo entre o Comitê de Política de Comunicação Pública e a Secom (Figura 23).

Percebe-se a amplitude da área de comunicação (em Rede, Interna e Externa), como sendo a que responde a várias demandas e, comumente, requer mais recursos humanos, materiais e tecnológicos para o desenvolvimento de suas atividades, considerando-se principalmente as atividades da assessoria de imprensa nas universidades. O Comitê é proposto como uma estrutura única fora da Secom que atua na consolidação e na preservação da comunicação pública realmente imparcial e transparente, vinculado ao Conselho Superior da universidade.

Por fim, sendo a área de assessoria de imprensa o espaço mais denso da Secom, o Mapa de Conhecimento para a comunicação pública universitária é um recurso de organização interna, que orienta diretamente a construção e a preservação da boa imagem da institucional. Assim, atendidas as premissas apontadas acima, a comunicação institucional pública integrada qualifica e valoriza a organização institucional no cumprimento de sua missão e...

na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo sob a égide dos princípios éticos. Ressalte-se, ainda, que as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que considerem as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade. Isso significa que deve haver total integração entre a comunicação interna, a institucional e a de negócios na busca da eficácia, eficiência e efetividade organizacional em benefício dos públicos e da sociedade como um todo, e não só da empresa isoladamente (Kunsch, 2012, p. 43).

Para realizar o proposto no Mapa de Conhecimento compondo a Assessoria de Comunicação Integrada à gestão universitária, sugere-se que as pessoas que compõem as equipes de comunicação interna e externa atuem de maneira sistêmica. Isso relaciona profissionais de Jornalismo (que serão majoritários diante da demanda diária de conteúdo noticioso), com outras pessoas profissionais de Programação Visual, Diagramação, Técnicos em Artes Gráficas, Relações Públicas, Fotógrafos, Editores de imagens e Técnicos em Audiovisual.

Os processos de comunicação e gestão estratégica da marca constituem um sistema dinâmico para a construção eficiente e positiva da identidade e da imagem institucional. No caso das universidades públicas federais, esse sistema requer a

institucionalização das assessorias de comunicação na esfera administrativa, com a definição de sua localização hierárquica e física, composição de documentos normativos e norteadores, nomeação da pessoa gestora que ocupará sua função de modo estratégico, investimentos em recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, planejamento e definição de produtos e serviços realizados pelo sistema de comunicação.

Isso requer estratégias inteligentes e ações eficientes de comunicação envolvendo diversas as áreas profissionais como Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Jornalismo e Assessoria de Imprensa (Almansa, 2010; Fenaj, 2007; Kunsch, 2003; 2012). É por meio das notícias diárias enviadas pela assessoria de imprensa (nos canais próprios de comunicação ou por meio de mídia espontânea gerada do relacionamento estabelecido com a mídia externa) que se estabelece a constante divulgação dos fatos e feitos da universidade pública federal. Assim, cria-se nas mentes das pessoas cidadãs a imagem positiva da instituição que é a base para a construção de sua reputação e credibilidade social.

Por isso, o setor de assessoria de imprensa é apontado neste estudo como estratégico no sistema de comunicação e gestão da marca universitária porque, na falta de recursos publicitários, são as notícias institucionais que atuam diretamente na consolidação da identidade e da imagem positiva, as quais resultam em reputação duradoura e credibilidade (Duarte, J. 2012; lasbeck, 2007).

Flávia Clemente (2009) afirmou que a imagem é o maior patrimônio da organização, cujos serviços devem inspirar credibilidade, responsabilidade, confiança. Sobre isso o marketing institucional lida com o campo de ideias e valores, com o propósito de promover trocas simbólicas. Nas universidades as ações de Marketing Institucional dependem do trabalho das áreas de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa, compondo “um núcleo multiplicador de ideias que deve ser suprido com maior quantidade de informações objetivas. A meta é que ele funcione como sustentação às ideias” (Clemente, 2009, p. 7).

A legitimação desse tipo de marketing é feita entre o relacionamento dos assessores de imprensa com os jornalistas externos por meio da transformação da informação em notícia. Assim, ao repercutirem os seus feitos por meio de notícias veiculadas nos canais externos, a organização consegue passar seriedade dos seus projetos e ações usando da credibilidade próprias desses canais, segundo Clemente (2009).

Como ocorre com a imagem, a reputação se forma no âmbito externo da organização, nascendo e se mantendo da perspectiva dos seus públicos (internos e externos) que se tornam os protagonistas da constituição da credibilidade da instituição. Santos (2019) pontua que a organização só é credível quando o seu público assim a percebe.

Diante disso, este trabalho resume no Mapa de Conhecimento práticas das 11 assessorias de comunicação analisadas como forma de apontar uma proposta de comunicação pública que vai além da área de assessoria de imprensa, envolvendo um pensar estratégico, uma vez que a credibilidade de marca para Erdem, Swait e Valenzuela (2006) está na confiança à informação do produto/serviço fornecida, em entregar o que se promete e na harmonia e convergência entre as estratégias de marketing e o composto de marketing (suas ações desenvolvidas). Uma vez que a credibilidade da marca, construída majoritariamente pela área de jornalismo e relacionamento com a mídia, impacta a escolha dos consumidores porque define como crível a informação do produto e do serviço contida em uma marca, o que faz com que os consumidores reconheçam a habilidade e a disposição da marca em entregar continuamente o que foi prometido (Erdem; Swait, 2004).

No caso das universidades públicas federais da região sul, a entrega de um ensino público, gratuito, de qualidade, com professores-pesquisadores de mais alto gabarito atuando no ensino, na pesquisa e na extensão, são fundamentais para a construção, consolidação e fortalecimento de uma marca pública forte, de alta reputação e credibilidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma marca se constitui de elementos de identidade, cultivados e fomentados internamente pelas instituições, e pela imagem que essa identidade projeta junto aos públicos que se relacionam, de alguma forma, com a instituição. No caso da marca pública universitária, o valor da marca é construído ao longo do tempo, majoritariamente, por meio de informações, notícias e dados divulgados que mencionam o nome dessa instituição.

Primeiramente, neste estudo o olhar esteve alicerçado nos princípios de interesse público e de transparência dos atos universitários que norteiam o trabalho diário das assessorias de imprensa das universidades estudadas. Neste cenário, a pesquisa dedicou-se a enaltecer a importância da construção e da atuação de uma assessoria de comunicação estratégica nas universidades, incluindo a estruturação e as ações da assessoria de imprensa, e descrever e organizar as ações integradas de comunicação social praticadas pelas 11 assessorias de comunicação das universidades públicas federais, as quais este estudo se limitou.

Esse caminho resultou no atendimento ao objetivo geral do estudo de compor o mapa de conhecimento e ações estratégicas das assessorias de comunicação, para a construção e a consolidação evolutiva da credibilidade social da marca de universidades públicas (*brand credibility*). Para atingir esse propósito, a pesquisa esteve dimensionada com três objetivos específicos que, na época da pesquisa, dedicou-se em: (a) descrever o trabalho das assessorias de comunicação nas 11 instituições públicas universitárias da região sul brasileira; (b) realizar uma pesquisa bibliográfica para apresentar conceitos e arranjos teóricos relacionados com “mídia”, “informação”, “comunicação”, “credibilidade pública”, “credibilidade de marca”; e (c) catalogar esses conhecimentos práticos e teóricos de uma forma que fosse possível identificar esses conhecimentos, estratégias e ações básicas das assessorias de comunicação para construção, desenvolvimento e manutenção da credibilidade de marca das instituições públicas universitárias.

Ao observar o modo com que as assessorias de comunicação das 11 universidades públicas federais operavam no momento da investigação, identificou-se que os produtos e serviços de assessoria de imprensa e produção jornalística são os de maior volume e dispendem o maior investimento em pessoas da área de jornalismo para a produção de notícias. Isso foi ao encontro da premissa deste

trabalho, de que as instituições públicas brasileiras desenvolvem as suas estratégias de comunicação com o objetivo de cumprir os princípios constitucionais de publicidade e impessoalidade (Brasil, 2016).

A tese, ainda, retratou que as funções de assessoria de imprensa, especificamente, podem ser desenvolvidas na sua plenitude democrática e organizacional se houver uma sólida estrutura de assessoria de comunicação atuando nos âmbitos estratégicos, junto à alta gestão. Ainda, compete à assessoria de comunicação atuar em nível tático para que os produtos e serviços de comunicação em rede, interna e externa (nível operacional) sejam eficientes e eficazes na construção de uma marca pública universitária forte. Na realidade das universidades estudadas, as áreas de jornalismo e assessoria de imprensa (ou relacionamento com a mídia) se mostraram durante essa pesquisa, as principais responsáveis pela construção, consolidação e gerenciamento da credibilidade social da instituição (*brand credibility*).

Como apontam Aaker (2007; 2015) e Vásquez (2007) é através da produção e da disseminação de conteúdo informativo, principalmente, na mídia noticiosa (veículos jornalísticos próprios ou externos), que as assessorias de comunicação publicam a marca universitária, investindo continuamente na construção pública e positiva da credibilidade institucional. Isso caracteriza os processos de comunicação e gestão pública da marca (*brand management*), com a produção e o gerenciamento de informações, na publicação da identidade e dos atos institucionais, visando principalmente a construção social e positiva da imagem de marca e reputação social.

Ou seja, ao *optar* em priorizar a contratação de jornalistas no seu quadro de profissionais técnicos, as universidades públicas federais estão reforçando o seu papel de disseminar o conhecimento produzido nas instituições de maneira imparcial, seguindo o viés do interesse público e da impessoalidade jornalística, mas sem deixar de lado a importância de noticiar informações positivas sobre os feitos de ensino, pesquisa, extensão e gestão da universidade. Assim, ao abordar em conjunto os conceitos de comunicação social e marketing, este estudo reforça que a construção da marca pública passa pela veiculação de notícias positivas sobre a instituição que, ao serem acessadas pela sociedade, reforçam associações de credibilidade e imputem atributos básicos de reputação na mente do cidadão (Erdem; Swait, 1998; Erdem; Swait; Valenzuela, 2006).

Assim, a credibilidade da marca tem um potencial moderador e, com o suporte adequado da comunicação social, pode ser construída ou adaptada para ser mais consistente, clara e positiva (Kashif *et al.*, 2018).

Desta forma, as pranchas apresentadas nesta tese trazem um resumo gráfico de práticas e processos daquilo que é realizado no âmbito dessas assessorias de comunicação que, em conjunto com o robusto aparato teórico que relaciona comunicação social e marketing, lança luz às atuações comunicacionais que visam a construção, a consolidação e o gerenciamento da credibilidade socioinstitucional (*brand credibility*). A organização do conhecimento gerado neste estudo se materializa no Mapa do Conhecimento, um produto esperado nas pesquisas desenvolvidas no Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC).

Entretanto, as contribuições deste estudo não se limitam ao Mapa do Conhecimento, e sim perpassam por todo o conjunto de conhecimento coletado, analisado e organizado de uma forma com que todos os níveis da universidade pensem a assessoria de comunicação como um lugar de relevância de gestão da informação que gera impacto social. A primeira contribuição está no fato de as assessorias de comunicação não serem vistas e tratadas como estratégicas dentro das universidades. A institucionalização formal do setor não é uma realidade e, sim, exceção.

Por isso, sugere-se neste estudo que a assessoria de comunicação seja criada em nível institucional, ocupando posto estratégico em primeiro escalão, tanto no Estatuto e no Regimento Geral da Universidade, como também em seu organograma. A escolha da pessoa que assumirá a gestão da assessoria de comunicação (por mais que essa seja uma deliberação política, por se tratar de uma nomeação de Gabinete da Reitoria), precisa seguir alguns princípios técnicos para garantir uma atuação isonômica, imparcial e voltada ao interesse público.

A construção e a consolidação de uma Política de Comunicação é algo que se mostrou, na teoria e nos apontamentos dos especialistas, como algo necessário e urgente nas universidades. Acredita-se que esse documento seja crucial para que as assessorias de comunicação das universidades públicas federais possam, realmente, atuar mais voltadas aos interesses da comunicação pública.

Do ponto de vista gerencial, o Planejamento de Comunicação é um documento pouco comum entre as instituições estudadas, mas que mostra ser uma

ferramenta fundamental para a organização de projetos, produtos e serviços de comunicação a serem desenvolvidos, mantidos ou descontinuados nos âmbitos da comunicação interna, externa e em rede.

As pranchas que constituem o Mapa de Conhecimento trazem algumas contribuições práticas, que podem ser ajustadas de acordo com a realidade de cada instituição pública, em especial às universidades. São elas:

- **Prancha geral e final do Mapa de Conhecimento:** traz a Secom contando com o apoio estratégico do Conselho Superior, por meio do Comitê de Política de Comunicação Pública e da Secretaria de Apoio Administrativo; a constituição dos núcleos de Comunicação Estratégica (Nuce) e Comunicação Integrada (NCI) à nível tático;
- **Prancha parcial I - Áreas técnicas (NCI):** aborda detalhadamente as áreas técnicas do NCI, envolvendo a Comunicação em Rede (unidades acadêmica e administrativa, nos *campi* fora da sede, Agência Escola e Assessoria de Imprensa no Gabinete), a Comunicação Interna (compreendendo os Canais Informativos e o processo de Pertencimento e Relacionamento com os públicos internos) e a Comunicação Externa (Relações Informativas, parte mais robusta do modelo, envolvendo a área de jornalismo factual, relacionamento com a mídia, jornalismo científico e os meios de comunicação tradicionais e digitais; e Publicidade e Marketing, mais voltada à identidade visual e campanhas institucionais);
- **Prancha parcial II - vinculação hierárquica:** um desenho da estrutura hierárquica completa, com uma visão de comunicação pública, que define os papéis de cada setor vinculado, direta ou indiretamente, à Secretaria de Comunicação (Secom). Nesta etapa, fica mais claro que o Comitê de Política de Comunicação Pública teria uma atuação mais direcionada ao zelo da comunicação pública e na construção de uma Política de Comunicação.

Esse modelo se mostrou bem aceito pelos especialistas que o avaliaram. Para alguns, esse processo de descrição e organização de como operam as assessorias de comunicação das universidades federais estudadas, foi considerado “excelente e simples” (especialista 2). Para o especialista 4, “a estrutura proposta no Mapa é muito interessante, os níveis estratégico, tático e operacional estão bem dimensionados. Um tema extremamente relevante e necessário” e para a especialista 8 “o mapa proposto é bem didático e fundamentado, inclusive estamos passando por uma reforma

administrativa na universidade e esse Mapa pode auxiliar na reestruturação da unidade de comunicação”.

Outra sugestão é a de compreender o Mapa do Conhecimento como uma proposta de modelo para que as assessorias de comunicação universitárias repensem as suas estruturas, ou ainda, usá-lo como uma base em processos de reorganização do setor. Um exemplo é a parceria ente o Núcleo de Comunicação Estratégica (Nuce) e o Núcleo Comunicação Integrada (NCI) que atuam em conjunto na esfera de Relações com a Sociedade (RS), enquanto o primeiro atua nas pesquisas e das análises de visibilidade da marca, o segundo desenvolve produtos e serviços de comunicação embasados nos dados de pesquisa para a construção e consolidação de marca, reputação e credibilidade. Isso se materializa no trabalho realizado pelas áreas operacionais de Comunicação em Rede, Comunicação Interna e Comunicação Externa.

A pesquisa mostra, no momento da investigação, que é no jornalismo diário, no jornalismo científico, no relacionamento com a mídia (assessoria de imprensa) e no abastecimento dos meios de comunicação (próprios e externos) que está a concentração de trabalho das assessorias de comunicação das 11 universidades estudadas. Assim, de maneira geral, as contribuições deste estudo para o gerenciamento das assessorias de comunicação e imprensa nas instituições públicas são diversas, podendo assumir uma posição de guia, ou orientação, para aqueles que atuam nesses espaços como pessoas gestoras e profissionais.

É importante pontuar que, se tratando de um estudo fenomenológico, a investigação teve um olhar sistemático e analítico, se mantendo o mais imparcial possível diante dos achados da pesquisa. Isso quer dizer que os dados foram os principais instrumentos que direcionaram os rumos da pesquisa, tendo como suporte as bases de literatura para construir o Mapa de Conhecimento. Assim, mesmo que a literatura e as práticas atuais de comunicação sejam mais digitais, os dados da pesquisa revelam que as assessorias de comunicação e imprensa das 11 universidades estudadas investem esforços e desenvolvem produtos e serviços de comunicação de uma maneira mais tradicional. Isso não quer dizer que não usem instrumentos digitais, tais como os meios de comunicação digitais (sites e mídias sociais), porém essa prática ainda carece de mais investimentos e atenção.

Do ponto de vista externo, o Mapa do Conhecimento revela que a marca pública tem a sua reputação e a sua credibilidade construídas a partir das notícias

diárias que são produzidas e pulverizadas pelas assessorias de imprensa (Relações Informativas – RI). É através daquilo que é veiculado nos canais internos e externos (meio próprios ou mídia espontânea) que a sociedade constrói uma imagem sobre a universidade, podendo ela ser positiva ou negativa. No contexto que envolve os setores universitários, as organizações e os públicos externos, o Mapa de Conhecimento pode indicar elementos, aspectos, processos e práticas das assessorias de comunicação e imprensa na reunião, edição e comunicação de informações para os públicos internos e externos em diferentes organizações ou na sociedade em geral. É importante reforçar que o Mapa do Conhecimento, resultado desse estudo, é uma sugestão estrutural de como a Secom poderia ser organizada no âmbito das universidades públicas, entretanto cada uma delas têm autonomia gerencial para adaptar esse modelo a sua própria realidade.

Algumas sugestões surgem a partir da construção do Mapa do Conhecimento. Uma delas diz respeito a pessoa gestora que assumirá a Secom: sugere-se que essa pessoa tenha formação em nível superior em comunicação social ou áreas correlatas, além de possuir conhecimento sobre gestão estratégica e de pessoas. Já sobre a equipe do Nuce, sugere-se que seja coordenada por uma pessoa da área de relações públicas ou jornalismo com aptidões técnicas para fazer a gestão de identidade e imagem de marca, uma vez que esse setor atuará no planejamento de comunicação e na gestão interna e externa da marca por meio de pesquisas e análise de visibilidade de mídia. Quanto ao número de pessoas profissionais para constituírem a Secom, não há uma quantidade definida. Os dados no momento da pesquisa revelam que variam entre seis (06) e 51, entretanto é unânime que a pessoa jornalista está presente em todas elas, contabilizando 69 jornalistas distribuídos nas 11 universidades públicas federais analisadas. A pessoa na área de Programação Visual também é significativa, seguido do Relações Públicas, isso em nível superior. Em nível médio, os cargos que possuem um número significativo de servidores são os de Editor de Imagens/Técnico Audiovisual e Diagramador/Desenhista/Técnico em Artes Gráficas. Os cargos de nível C com mais profissionais são os de Fotógrafo e Locutor/Sonoplasta.

Ainda, diante da experiência de comunicação-laboratório da UFSM, da Agência Escola da UFPR e da parceria com a Rádio Federal FM na UFPel para o envio de conteúdo produzido por estudantes, se propõe que a Agência Escola seja um espaço de interação entre a Secom e os cursos de comunicação social da universidade. Essa parceria permite que os acadêmicos desenvolvam atividades nas

áreas de jornalismo, fotografia, vídeo, design gráfico entre outras, tendo a Secom como um grande laboratório, e possibilita à Secom que tenha o seu quadro de bolsistas/estagiários/voluntários ampliado. Desta forma, articulando o corpo de servidores qualificados de comunicação social, o corpo acadêmico em formação e o corpo docente com *expertise* teórica na área, as assessorias de comunicação das universidades públicas federais ampliariam a sua atuação e alcance, produzindo mais conteúdo não só jornalístico, mas em todas as áreas como forma de fomentar uma real comunicação social pública integrada.

Nesta linha, sugere-se que as universidades pensem em parcerias para além dos seus muros como, por exemplo, uma atuação de comunicação em rede estadual, ou até nacional, integrando os meios de comunicação das universidades públicas federais para ampliar o alcance de produtos jornalísticos ou campanhas institucionais: uma programação de TV, Rádio ou Jornal/Revista feita em conjunto e veiculada em todos os canais de comunicação institucionais públicos do Brasil, ou ainda inserção de reportagens jornalísticas com pauta comum ou integrada nos sites, mídias sociais e jornais/revistas de todas as universidades; ou ainda, campanhas institucionais que reforcem o papel da universidade pública, gratuita e de qualidade à nível nacional usando a estrutura e os veículos de comunicação das universidades federais.

Outra sugestão implica na estruturação de uma área dedicada, especificamente, aos meios de comunicação digitais. Esses canais estão presentes nas universidades estudadas, em especial para a divulgação de informações noticiosas produzidas internamente, o que evidencia a necessidade de se pensar a produção de conteúdo voltado à linguagem dos meios digitais.

Como lacunas desta pesquisa identificou-se que são poucas as instituições públicas federais de ensino que captam recursos de Publicidade de Utilidade Pública (PUP) para serem aplicados em propaganda paga. Verifica-se que essa área carece de pesquisas, inclusive para compreender como e por que algumas instituições de ensino conseguem e optam por investimentos desta natureza. Outro ponto é ampliar a investigação sobre as práticas de comunicação social feitas em universidades públicas federais em outras regiões do Brasil, como forma de comparar e complementar o Mapa do Conhecimento proposto neste estudo.

Também se verificou uma área propícia para estudos futuros diante do que Holanda e Brandão (2019) chamam de Comunicação Relacional. Este pilar da comunicação organizacional substitui a comunicação mercadológica de Kunsch

(2003), cujo foco, segundo as autoras, envolve os eixos: Marketing do setor público, Acesso, Transparência, Interação e Ouvidoria.

De modo geral, o Mapa do Conhecimento para a Assessoria de Comunicação Universitária Integrada visa alcançar e manter uma imagem positiva, alta reputação e credibilidade da marca pública universitária ao percorrer um caminho interno que busca mudar a visão da cultura organizacional sobre a assessoria de comunicação nas universidades públicas federais por meio de seis (06) subitens: (1) institucionalização da assessoria de comunicação, ou seja, a sua localização e formalização na estrutura hierárquica na universidade, envolvendo Estatuto, Regimento Geral, Regimento Interno, Organograma e pessoa Gestora de Comunicação; (2) Política de Comunicação e seus desdobramentos, tais como manuais, instruções normativas, e o Planejamento Tático de Comunicação (Planos, Projetos e Cronogramas); (3) estrutura da Assessoria de Comunicação nos aspectos dos recursos físico, material, financeiro e humano; (4) atuação estratégica da Assessoria de Comunicação, compreendendo as áreas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda e seus respectivos produtos e serviços para o público interno e externo; (5) construção e manutenção da imagem, reputação e credibilidade de marca por meio da mensuração; e (6) comunicação pública nas universidades públicas federais.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Marcas**: Brand Equity gerenciando o valor de marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AAKER, D. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, D. **On branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ALBUQUERQUE, M.; ASSUMPÇÃO, D. Planejamento da comunicação organizacional: a multimídia na gestão da comunicação interna. **Mediação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 13, p. 12-26, jul./dez. 2011.
- ALBUQUERQUE, N. C. M. de. **O uso da comunicação de marketing no fortalecimento da identidade de uma marca: um estudo aplicado na Universidade Federal de Pernambuco**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.
- ALMANSA, A. **Assessorias de Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.
- ALMEIDA, A. L. DE C. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Relações Públicas. Histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. p. 215-242.
- ALMEIDA, S. R. G. Cortes de verbas na ciência ameaçam o futuro do país. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 7 julho 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2021/07/cortes-de-verbas-na-ciencia-ameacam-o-futuro-do-pais.shtml>. Acesso em: 10 ago. 2023.
- ALMEIDA, L. M. S.; SOUZA, L. G. M.; MELLO, C. H. P. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 19-34. 2010.
- AMA. **American Marketing Association**. Disponível em: <https://www.ama.org/topics/branding/>. Acesso em: 24 fev. 2023.
- AN, J.; DO, D. K. X.; NGO, L. V.; QUAN, T. H. M. Turning brand credibility into positive word-of-mouth: integrating the signaling and social identity perspectives. **J Brand Manag**, [S. l.], v. 26, p. 157–175. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0118-0>. Acesso em: 21 fev. 2023.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ARGENTI, P. A.; FORMAN, J. **The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business**. McGraw-Hill, 2002.

BAEK, T. H.; KING, K. W. Exploring the consequences of brand credibility in services. **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 260–272. 2011.

BALDISSERA, R. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. **Revista Fronteiras - estudos midiáticos**, São Leopoldo, v. 10, n. 3, p. 193-200, set./dez. 2008.

BALMER, J. M. T.; GRAY, E. R. Corporate brands: What are they. What of them. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 37, n. 7-8, p. 972-997. 2003.

BARICHELLO, E. M. DA. R.; SCHEID, D. Considerações sobre visibilidade midiática e legitimação: a auditoria de imagem nas organizações contemporâneas. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília, DF. **Anais [...]**. São Paulo, SP: Intercom, 2006.

BASTOS, A. V. T.; SOUZA, G. C.; RIBEIRO, J. L. L. S.; PEIXOTO, A. L. A. O papel dos conselhos superiores na estrutura de governança das universidades federais brasileiras: o caso da UFBA. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA, 16., 2016, Arequipa, Peru. **Anais [...]**. Arequipa, Peru: CIGU, 2016.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUMANN, Z. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

BERTOLLI-FILHO, C. Elementos fundamentais para a prática do jornalismo científico. **Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação (BOCC)**, p. 1–32, 2006. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bertolli-claudio-elementos-fundamentais-jornalismo-cientifico.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2023.

BRANDÃO, E. P. Conceito de Comunicação Pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522475063. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475063/>. Acesso em: 03 mai. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 6.650, de 23 de maio de 1979**. Dispõe sobre a criação, na Presidência da República, da Secretaria de Comunicação Social, altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e dá outras providências. Brasília,

DF: Presidência da República, 1979. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6650.htm. Acesso em: 24 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 24 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 24 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 21 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 10 maio. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 10 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.232, de 29 de abril de 2010**. Dispõe sobre as normas gerais para licitação e contratação pela administração pública de serviços de publicidade prestados por intermédio de agências de propaganda e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12232.htm. Acesso em: 19 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 16 ago. 2022.

BRASIL. **Controladoria-Geral da União (CGU)**. Relatório de avaliação de governança da rede federal de universidades. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2020.

BRASIL. **Lei nº 14.356, de 31 de maio de 2022**. Altera a Lei nº 12.232, de 29 de abril de 2010, para dispor sobre as contratações de serviços de comunicação institucional, e a Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997, para dispor sobre gastos com publicidade dos órgãos públicos no primeiro semestre do ano de eleição.

Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/L14356.htm. Acesso em: 3 mar. 2023.

BUENO, W. C. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Organicom**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 10-27. 2005a.

BUENO, W. C. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005b.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009a.

BUENO, W. C. Jornalismo científico: revisitando o conceito. *In*: VICTOR, C.; CALDAS, G; BORTOLIERO, S. (org.). **Jornalismo científico e desenvolvimento sustentável**. São Paulo: All Print, 2009b.

BUENO, W. C. Comunicação científica e divulgação científica: aproximações e rupturas conceituais. **Informação & Informação**, [S. l.], v. 15, n. esp, p. 1-12. 2010.

BUENO, W. C. Avaliando o relacionamento com a mídia e nas redes sociais: assessoria de imprensa e auditoria de imagem. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. Teoria e Técnica. São Paulo: Atlas, 4. ed., 2011. p. 417-431.

BUENO, W. C. A formação do jornalista científico deve incorporar uma perspectiva crítica. **Diálogos & Ciência**, [S. l.], ano. 10, n. 29, mar. 2012.

BUENO, W. C. A construção de uma Política de Comunicação como processo de legitimação da Comunicação Pública no Brasil. **Revista Comunicação Midiática**, Bauru, v. 9, n. 3, p. 11–24. 2014a. Disponível em: <https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/169>. Acesso em: 5 maio. 2023.

BUENO, W. C. A Divulgação da Produção Científica no Brasil: A Visibilidade da Pesquisa nos Portais das Universidades Brasileiras. **Ação Midiática – Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura**, [S.l.], jul, p. 1-15. 2014b. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/acaomidiatica/article/view/36340>. Acesso em: 14 mar. 2023.

CARVALHO, D. I. de. **Marcas e Relacionamentos no Setor Público: proposta de um modelo para identificar personalidades de marca e sua influência no relacionamento com cidadãos**. 2021. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos - CGEE. **Percepção Pública da Ciência e Tecnologia no Brasil**. Brasília, DF: CGEE, 2019. Disponível em: <https://www.cgee.org.br/web/percepcao>.

CHAPARRO, M. **A linguagem dos conflitos**. Coimbra: Edição Minerva, 2001.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, [S.l.], n. 24, set./dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 fev. 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CIDRAL, W. A. **Propostas de estratégias de Marketing Educacional para instituições de ensino superior de administração**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 1999.

CLEMENTE, F. DE. S. Os usos do marketing institucional na era digital. *IN: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE*, 14., 2009, Rio de Janeiro, RJ. **Anais [...]**. São Paulo, SP: Intercom, 2009.

COGECOM. COLÉGIO DE GESTORES DE COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS. **Raio-X dos Setores de Comunicação das Universidades Federais**. Série: Transparência, Informação e Comunicação das Universidades Federais. Brasília: ANDIFES, 2017. Disponível em: <http://cogecom.andifes.org.br/?p=470>. Acesso em: 30 maio. 2023.

CONGRESSO NACIONAL. **Matérias Legislativas**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/materias-orcamentarias/entenda-o-orcamento>. Acesso em: 29 jun. 2023.

CYRILLO, C.; SILVEIRA, L. F. C. **ADI 6.565**: Considerações sobre a autonomia universitária. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-out-12/opiniaoadi-6565-consideracoes-autonomiauniversitaria#:~:text=As%20universidades%20federais%2C%20em%20raz%C3%A3o,autarquias%20em%20regime%20especial%E2%80%9D6>. Acesso em: 19 ago. 2022.

DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. V. DA; ROPER, S. **Corporate Reputation and Competitiveness**. London: Routledge, 2003.

DE TONI, D.; BACICHETTO, V. V.; MILAN, G. S.; LARENTIS, F. A relação entre conhecimento da marca e nível de preço na intenção de compra: Um experimento com perfumes de luxo. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 13, p. 108-124, abr./jun. 2014.

DOWLING, G. **Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance**. New York: Oxford University Press: 2001.

DUARTE, J. Assessoria de imprensa: o caso brasileiro. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 79-105. 2001. DOI: 10.1590/rbcc.v24i1.1017. Disponível em: <https://revistas.intercom.org.br/index.php/revistaintercom/article/view/1017>. Acesso em: 23 ago. 2023.

DUARTE, J. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. Teoria e Técnica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, J. Instrumentos de Comunicação Pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522475063. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475063/>. Acesso em: 03 mai. 2023.

DUARTE, J. Estratégia em comunicação. *In*: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (org.). **Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. E-book.

DUARTE, J.; CARVALHO, N. Sala de imprensa on-line. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. Teoria e Técnica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011a. p. 370-385.

DUARTE, J; CARVALHO, N. Release: História, Técnica, Usos e Abusos. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. Teoria e Técnica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011b. p. 303-320.

DUARTE, M. Y. M. Comunicação e cidadania. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522475063. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475063/>. Acesso em: 03 mai. 2023.

EFROM, B. **A identidade e a marca da Secretaria de Patrimônio Histórico da UFRGS**. 2010. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

ERDEM, T. SWAIT, J. Brand equity as a signaling phenomenon. **Journal of Consumer Psychology**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 131-157. 1998.

ERDEM, T. SWAIT, J. Brand credibility, brand consideration, and choice. **Journal of Consumer Research**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 191-198. 2004.

ERDEM, T., SWAIT, J. VALENZUELA, A. Brands as signals: a cross-country validation study. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 70, n. 1, p. 34-49. 2006.

FADEL, M. L.; VANZIN, T. **Transformação digital**: módulo I. Disciplina de Cibersociedade. Florianópolis, março de 2020. Moodle UFSC. Disponível em: https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/3536894/mod_resource/content/2/Transformac%CC%A7a%CC%83o%20digital%20da%20sociedade%20Modulo%201.pdf. Acesso em 20 de julho de 2022.

FASCIONI, L. **DNA Empresarial**: identidade corporativa como referência estratégica. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho. O fluir da comunicação estratégica: integrada em ambiente online e offline. *In*: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (org.). **Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. E-book.

FENAJ. **Manual de Assessoria de Comunicação**. 4. ed. Brasília: Ed. Federação Nacional dos Jornalistas, 2007.

FERREIRA, A.; COSTA, G.; SANTOS, M. Comunicação organizacional em órgão público: uma abordagem sobre a comunicação interna da prefeitura de Extremoz (RN). **QUIPUS**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 63-71, dez./maio. 2013.

FERREIRA, V.; TROCCOLI, I. Uma palavra vale mais do que um protocolo: (in) informalidade na comunicação interna organizacional. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 481-504. 2015.

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
FORNI, J. J. Comunicação em tempo de crise. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. Teoria e Técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 387-414.

GALEFFI, D. A. O que é isto: a fenomenologia de Husserl? **Ideação**, Feira de Santana, n. 5, p.13-36, jan./jun, 2000.

GONÇALVES, H. DE A. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

HOLANDA, A. E. G.; BRANDÃO, P. de M. Comunicação integrada em uma universidade pública: um modelo para análise situacional na perspectiva da teoria da comunicação integrada e da análise de redes sociais. **Revista Observatório**, [S.l.], v. 5, n. 4, p. 502–524. 2019. DOI: 10.20873/uft.2447-4266.2017v5n4p502. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/6838>. Acesso em: 31 maio. 2023.

IASBECK, L. C. A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom**, [S.l.], ano 4, n. 7, p. 84-97. 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados**. Brasília: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/>. Acesso em: 22 jan. 2023.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2021**. Brasília: Inep, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>. Acesso em: 12 fev. 2023.

JOACHIMSTHALER, E.; AAKER, D. Construindo marcas sem a mídia de massa. *In*: AAKER, David (org.). **Administração de Marcas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KARJALAINEN, T. M. It looks like a Toyota: educational approaches to designing for visual brand recognition. **International Journal of Design**, [S.l.], v.1, n 1, p. 67-81. 2007.

KASHIF, M., FERNANDO, P.M.P., SAMAD, S., THURASAMY, R. Finding greener grass on the other side of hill: Examining donor perceived brand equity in a moderating role of brand credibility. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, [S.l.], v. 30, n. 4, p. 988-1012. 2018.

KELLER, K. L. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. Brands and branding: Research findings and future priorities. **Marketing Science**, [S.l.], v. 25, n. 6, p. 740-759, nov/dez. 2006.

KETHÜDA, Ö. Evaluating the influence of university ranking on the credibility and perceived differentiation of university brands. **Journal of Marketing for Higher Education**, United States, v. 32, n. 1, p. 1-18. 2022. Disponível em: DOI: 10.1080/08841241.2022.2059733. Acesso em 14 de fev. 2023.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas da comunicação organizacional**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, M.M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos. **Revista Internacional de Relações Públicas**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 69-96. 2011.

KUNSCH, M.M. K. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. *In*: MATOS, Heloiza. (org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2012.

LIEDTKE, P.; CURTINOVI, J. Comunicação pública no Brasil: passado, presente e futuro. **Comunicação Pública [Online]**, [S.l.], v. 11, n. 20, p. 1-10. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/cp.1171>. Acesso em: 10 out. 2022.

LLANOS, C. Reputação: a proteção do valor de uma marca. **Desenvolvendo ideias, Llorente & Cuenca**, Peru, 2015. Disponível em: https://ideas.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/09/151022_artigo_Reputacao_valor_marca_PT.pdf. Acesso em: 10 ago. 2023.

MAATHUIS, O.; RODENBURG, J.; SIKKEL, D. Credibility, Emotion or Reason? **Corporate Reputation Review**, [S.l.], v.6, n. 4, p. 333–345. 2004.

MALÄR, L.; NYFFENEGGER, B.; KROHMER, H.; HOYER, W. D. Implementing an intended brand personality: a dyadic perspective. **J. of the Acad. Mark. Sci.**, [S.l.], v. 40, p. 728-744. 2012. Disponível em: DOI 10.1007/s11747-011-0251-8. Acesso em: 15 dez. 2022.

MAINIERI, T.; RIBEIRO, E. M. A. O. A comunicação pública como processo para o exercício da cidadania: o papel das mídias sociais na sociedade democrática. **ORGANICOM**, [S.l.], v. 8, n. 14, p. 50-61. 2011.

MATOS, H. Desafios da comunicação pública no processo de democratização no Brasil. **Revista Comunicações e Artes**, [S.l.], v. 17, n. 30, p. 22-30. 1997.

MATOS, H. Comunicação pública, esfera pública e capital social. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NOCI, J. D. Ferramenta para Catalogação de Cibermeios. *In*: PALACIOS, M. (org.). **Ferramentas para Análise de Qualidade no Ciberjornalismo**. Portugal: LabCom Books, 2011. Disponível em: http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20111202-201110_marcos_palacios.pdf. Acesso em: 20. fev. 2023.

MASSARANI, L. **A divulgação científica no Rio de Janeiro: algumas reflexões sobre a década de 20**. 1998. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 1998.

MICK, J. **Accountability e governança do trabalho jornalístico**: como a cooperação entre jornalistas no setor público aprimora a apresentação de contas do executivo federal. Brasília: Enap, 2021.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MONDINI, V. E.D.; DOMINGUES, M. J. C. de S. Entendendo a classificação das IES no Brasil. *In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMÉRICA DEL SUR*, 5., 2005, Mar Del Plata, AR. **Anais [...]**. Florianópolis, SC: UFSC, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/97136/Vanessa%20Edy%20Dagnoni%20Mondini.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 23 fev. 2023.

MONTEIRO, C.; KARPINSKI, J.; ANGNES, J. A comunicação organizacional interna: um estudo no programa nacional de formação em administração pública da Universidade Estadual do Centro Oeste. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 121- 138. 2015.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. *In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge (org).* **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, T. N.; SOARES, R. A Comunicação Pública nas Redes Sociais Digitais: Uma Análise do Facebook do Governo do Pará. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 10, p. 81297-81310, out. 2020.

OVERTON-DE KLERK, N.; SIENAERT, M. From research excellence to brand relevance: A model for higher education reputation building. **South African Journal of Science**, Pretoria, v. 112, n. 5-6, p. 1-8, jun. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17159/sajs.2016/20150365>. Acesso em: 11 fev. 2023.

PAULA, C. H. de. **A influência do Reuni sobre o desempenho das instituições federais de ensino superior**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2018.

PAULA, C. H. de.; ALMEIDA, F. M. de. O programa Reuni e o desempenho das Ifes brasileiras. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 28, n. 109, out. 2020.

PERASSI, R. **Mídia do conhecimento: ideias sobre mediação e autonomia**. Florianópolis: SIGMO/UFSC, 2019. E-book.

PERASSI, R. Fundamentos para a pesquisa e a compreensão da Identidade de Marca. *In: BrandTrends*, 22., 2022, Lajeado, RS. **Anais [...]**. Lajeado, RS: Observatório de Marcas, 2022.

PERASSI, R.; MENEGHEL, T. Conhecimento, Mídia e Semiótica na área de mídia do conhecimento. *In: VANZIN T.; DANDOLINI, G. (org.)*. **Mídias do conhecimento**, Florianópolis: Pandion, 2011.

PERASSI, R.; MENEGHEL, T. R.; PACHECO, R. C. dos. S. Marketing: Gestão e conhecimento científico. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 18, n. 1, jan/mar, p. 53-62. 2013.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

RANZAN, E. M. **Mapa Verde: recursos de comunicação para a gestão de eventos gastronômicos e culturais mais sustentáveis**. 2018. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

RAMALHO, R.; GRADIM, A. Divulgação da ciência na universidade pública: análise de conteúdo de informativo produzido por uma assessoria de comunicação. **Intexto**, Porto Alegre, n. 53, e-107073, jan./dez. 2022. DOI: <http://doi.org/10.19132/1807-8583202253.107073> Recebido em 31/08/2020 Aceito em 04/11/2021.

RAMOS, A. P. R. **Assessoria de Imprensa como Gestão de Relacionamento com a Mídia em Universidades Privadas: Um caminho para a valorização e a diferenciação das IES**. 2013. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2013.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Editora Meridional, 2009.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos de governo ou de negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIEL, C. B. M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead, PrenticeHall, 1995.

RODRIGUES, S. A. B. **Stories das universidades federais nordestinas: jornalismo público e circulação de notícias no Instagram**. 2022. Dissertação (Mestrado em Jornalismo) - Programa de Pós-Graduação em Jornalismo, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022.

ROSSETTI, E. A. **Divulgação científica para empoderamento institucional: o discurso da revista Darcy e a midiatização da academia**. 2015. Dissertação (Mestrado em Estudos da Mídia) - Programa de Pós-Graduação em Estudos da Mídia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

ROSSINI, A. M., PALMISANO, A. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**, 2. ed. São Paulo: Ed. CENGAGE Learning, 2012.

SANT'ANNA, F. Mídia das fontes: o difusor do jornalismo corporativo. **Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação (BOCC)**, p. 1-31, 2006. Disponível em: www.bocc.ubi.pt/pag/santanna-francisco-midia-fontes.pdf. Acesso em: 05 mar. 2023.

SANTOS, C. A. A. de A. **As marcas midiáticas da educação: A comunicação das instituições de ensino superior privadas imagens projetadas para a sociedade, para o mercado de trabalho e para os alunos**. 2006. Tese (Doutorado em Comunicação) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

SANTOS, B. A. B. **O Papel da Assessoria de Comunicação na Reputação da Marca: o caso da Be Uau**. 2019. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Artes e Letras, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2019.

SARAIVA, L. B. **O Brand DNA Process® da marca da Universidade Federal do Amazonas (UFAM)**. 2021. Dissertação (Mestrado em Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2021.

SARTOR, A. B. Assessoria de imprensa e visibilidade: a imagem-conceito das organizações no incontrolável domínio da notícia. **Conexão: Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 7, n. 14, p. 127-139, jul./dez. 2008.

SARTOR, B. A. **Jornalismo e comunicação organizacional em diálogo: imagens-conceito da assessoria de imprensa e interações entre fontes, assessores e jornalistas**. 2011. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SCHARF, E. R. **Proposta de valor na construção de identidade de marca: O capital humano envolvido na área mercadológica**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SILVA, F. F. B. **Redesenho da estrutura organizacional na perspectiva do mapeamento de Processos: análise e proposição para a área de comunicação do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

SILVA JÚNIOR, C. B. A. **A percepção sobre os veículos de comunicação organizacional em uma instituição federal de ensino superior**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

SILVA, D. W. DA; BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional e Gestão das Mídias Sociais em Agências de Comunicação Digital. **Conexão – Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 18, n. 35, p. 269-288, jan./jun. 2019.

SILVA, R. L.; LAS CASAS, A. L. A reputação do departamento de marketing nas instituições comunitárias de ensino superior brasileiras e sua influência na orientação para o mercado. **Organizações em contexto**, [S.l.], v. 14, n. 27, p. 305-343, jan/jun. 2018.

SUBBARAYALU, A. V. Branding higher education institutions: challenges and potential strategies. **Int. J. Education Economics and Development**, Switzerland, v. 13, n. 1, p.58–75. 2022.

TELLES, A. **A revolução das mídias sociais**. Cases, conceitos, dicas e ferramentas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

TEIXEIRA, M. B. M.; CAMPOS, R. DE C. L.; CARMO, L. J. O.; ARAÚJO, U. P. A comunicação interna nas organizações: Uma revisão sistemática. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 93-111. 2021.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, G. **Jornalismo empresarial: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1987.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TRAQUINA, N. **O estudo do jornalismo no século XX**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2001.

TREVISOL, N. P. **A pirâmide de construção de brand equity, de Keller, na marca Senai**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

TREVISOL, N. P.; PERASSI, R. L. S. DE. A vocação estratégica das assessorias de comunicação das universidades públicas federais da região Sul. *In*: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO - EnADI, 8., 2023a, São Paulo, SP. **Anais [...]**. Maringá: Anpad, 2023. Disponível em: https://anpad.com.br/pt_br/event/details/124/1917. Acesso em: 10 jul. 2023.

TREVISOL, N. P.; PERASSI, R. L. S. DE. Jornalismo científico e o espaço de visibilidade da pesquisa nas assessorias de comunicação universitárias. *In*: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 32., 2023b, São Paulo, SP. **Anais [...]**. Campinas: Galoá, 2023. Disponível em: <https://proceedings.science/compos/compos-2023/trabalhos/jornalismo-cientifico-e-o-espaco-de-visibilidade-da-pesquisa-nas-assessorias-de?lang=pt-br>. Acesso em: 29 ago. 2023.

TREVISOL, N.P.; SCHARF, E. R.; PERASSI, R. L. S. DE. A pirâmide de construção de Brand Equity de Keller, na marca Senai. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 2015, São Paulo, SP. **Anais [...]**. São Paulo: EAD-FEA/USP, 2015. Disponível em: <https://semead.com.br/18/resultado-xviii-semead/>. Acesso em: 21 jul. 2023.

TRINTA, J. L.; CAMPOMAR, M. C.; BACELLAR, F. C. T. Avaliação de marcas:

estudo comparativo de diferentes modelos na ótica de marketing. **Revista Alcance – Eletrônica**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 46-62, abr./jun. 2010.

TROIANO, J. C. **Brand Intelligence**: construindo marcas que fortalecem empresas e movimentam a economia. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005.

VANCE, P. DE. S.; ÂNGELO, C. F. DE. Reputação corporativa: uma revisão teórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 93-108, out./dez. 2007

VANZIN, T.; PALAZZO, L. A. M.; QUEVEDO, S. R. P. de. **Cibersociedade**: fragmentos e reflexões. Erechim: Editora Deviant LTDA, 2016.

VÁSQUEZ, R. P. Identidade de marca, gestão e comunicação. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 4, n. 7, 2º semestre. 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VILLAFANE, J. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madrid: Piramide Ediciones Sa, 2004.

WEBER, M. H. Visibilidade e credibilidade: tensões da comunicação política. *In*: CASTRO, Maria Ceres; MAIA, Rousiley (org.). **Mídia, esfera pública e identidades coletivas**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2006.

WEBER, M. H. Estratégias da comunicação de Estado e a disputa por visibilidade e opinião. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. p.101-119.

WHEELER, A. **Design de identidade da marca**: guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas. Tradução de Francisco Araújo da Costa. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 52, p. 2-22, jul. 1988.

ZÉMOR, P. As formas da comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 214-245.

APÊNDICE A – Levantamento sistemático da literatura

Para compor esta tese foram realizadas quatro (04) revisões da literatura, três sistemáticas e uma integrativa, sobre os principais construtos desta pesquisa. O objetivo foi ter uma visão geral e sistêmica sobre os estudos desenvolvidos sobre comunicação e gestão da marca, assessoria de comunicação/jornalismo e credibilidade de marca, com a delimitação para aqueles trabalhos relacionados com universidade ou instituição de educação superior. Depois se buscou identificar autores basilares para definir um conceito de credibilidade de marca, como também entender a sua relação com as variáveis imagem de marca e reputação da marca. A revisão iniciada em 2019 vem passando por constantes atualizações e busca de novas publicações relacionadas ao tema desta pesquisa. O Quadro 1 apresenta os termos usados nas revisões:

Quadro 1 - Palavras-chave de busca

Tema	Palavras-chave
Universidade	(universi* AND “higher education”)
Comunicação e gestão da marca	(“brand communication” AND brand* AND journalism OR “press office”)
Credibilidade de marca	(“brand credibility” AND image* OR reputation OR identity)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

As bases de dados escolhidas para a revisão de literatura em função da sua relevância e credibilidade foram Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Scopus® e Scielo®. As buscas realizadas na base BDTD foi do tipo ‘todos os campos’, na base Scopus® do tipo ‘tópico’ (título, palavras-chaves e resumo) e na base Scielo® do tipo ‘todos os índices’. O Banco de Teses e Dissertações do EGC (BTD) também foi consultado, conforme achados apresentados no item 1.5 desta tese (originalidade e aderência ao programa PPGECC). No Quadro 2 são apresentadas as combinações de palavras-chaves (descritores) utilizados nas buscas:

Quadro 2 - Síntese do levantamento sistemático

Busca	Tipo	Objetivo e contribuição
1. Comunicação da marca, gestão de marca e identidade de marca universitária	Busca sistemática	Definir um panorama do tema; verificar abordagens sobre branding e comunicação de marca em universidades ou instituições de ensino superior; contribuir com o segundo objetivo específico como forma de embasar o estudo com literatura pertinente ao tema central; contribuir com a lacuna de pesquisa.
BDTD	(comunicação da marca AND universidade), (branding AND universidade pública), (identidade de marca AND universidade)	

Scopus		((universi* AND "higher education") AND ("brand communication" OR "brand management) AND (brand*) AND (identity OR image* OR reputation))
Scielo		((universi* AND "higher education") AND ("brand communication" OR "brand management) AND (brand*) AND (identity OR image* OR reputation))
2.Credibilidade de marca, imagem de marca e reputação de marca universitária	Busca sistemática	Definir um panorama do tema; verificar abordagens sobre credibilidade de marca em universidades ou instituições de ensino superior; contribuir com o segundo objetivo específico como forma de embasar o estudo com literatura pertinente ao tema central; contribuir com a lacuna de pesquisa.
BDTD		(credibilidade AND universidade); ((brand credibility) AND instituição pública); (universi* AND imagem); (universi* AND reputa*)
Scopus		(("brand credibility") AND (identity OR image* OR reputation) AND (universi* AND "higher education"))
Scielo		(("brand credibility") AND (identity OR image* OR reputation) AND (universi* AND "higher education"))
3.Assessoria de comunicação, assessoria de imprensa, jornalismo, reputação e imagem de marca universitária	Busca sistemática	Definir um panorama do tema; verificar abordagens sobre reputação social de marca em universidades ou instituições de ensino superior; contribuir com o segundo objetivo específico como forma de embasar o estudo com literatura pertinente ao tema central; contribuir com a lacuna de pesquisa.
BDTD		(universi* AND (assessoria de comunicação) AND reputa*); ((universi* AND (assessoria de comunicação) AND image*)); ((universi* AND (assessoria de imprensa) AND reputa*); ((universi* AND (assessoria de imprensa) AND image*)), (universi* AND journalism* AND reputa*)
Scopus		(("brand communication") AND ("press office" OR journalism) AND (identity OR image* OR reputation) AND (universi* AND "higher education"))
Scielo		(("brand communication") AND ("press office" OR journalism) AND (identity OR image* OR reputation) AND (universi* AND "higher education"))
4.Brand credibility	Integrativa	Traçar um panorama de construção do conceito credibilidade de marca como forma de definir uma abordagem para este estudo; identificar autores referência sobre o tema; contribuir para alcançar o objetivo específico dois e desenvolver o objetivo específico 3.
Scopus		(("brand credibility") AND branding)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Após as revisões se chegou ao ineditismo e a originalidade do trabalho. O primeiro levantamento trata da busca sistemática na literatura sobre *Comunicação da marca, gestão de marca e identidade de marca universitária*. Foram encontrados 54 trabalhos no BDTD e, após a leitura do título e assuntos para verificar sua relação com a tese, foram selecionados quatro (04) dissertações. Na base Scopus foram encontrados nove (09) documentos e, após passarem pela etapa de leitura de título, resumo e palavras-chaves, dois (02) foram selecionados. A base Scielo localizou 19 estudos, sendo que dois (02) foram selecionados após leitura de título, resumo e palavras-chaves.

Na busca sobre o tema *Credibilidade de marca, imagem de marca e reputação de marca universitária* a base BDTD localizou 65 estudos envolvendo os construtos e,

após a leitura dos títulos e assuntos para verificar a relação com a tese, foram selecionados quatro (04).

Na base Scopus foram encontrados 49 documentos e, após passarem pela etapa de leitura de título, resumo e palavras-chaves, quatro (04) foram selecionados. A base Scielo localizou 54 estudos, sendo que sete (07) foram selecionados após leitura de título, resumo e palavras-chaves.

O tema *Assessoria de comunicação, assessoria de imprensa, jornalismo, reputação e imagem de marca universitária* resultou em 53 trabalhos encontrados no BDTD, sendo selecionados sete (07) dissertações. Na base Scopus foram encontrados 13 documentos e, após passarem pela etapa de leitura de título, resumo e palavras-chaves, quatro (04) foram selecionados. A base Scielo localizou 45 estudos, sendo que um (01) foi selecionado após leitura de título, resumo e palavras-chaves.

A releitura dos resumos e a leitura da introdução, objetivos e conclusão dos trabalhos selecionados acima mostrou uma lacuna de pesquisa envolvendo a gestão do marketing, mais especificamente relacionados ao *branding*, construção de identidade, criação de imagem e reputação de marca por meio do trabalho das assessorias de comunicação, em especial nas assessorias de universidades públicas. Os trabalhos selecionados como basilares para colaborar com a fundamentação desta lacuna de pesquisa como, ainda, para contribuir com as discussões deste estudo estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Trabalhos basilares sobre o tema de tese

Busca	Autor	Título	Base	Objetivo e contribuição
	SUBBARAYALU, Arun Vijay (2022)	Branding higher education institutions: challenges and potential strategies	Scopus / Artigo	Revisão de literatura sobre boas práticas de <i>branding</i> em universidades. Sugere como estudos futuros entrevistas e análise qualitativa de dados internos para revelar os desafios do branding das IES e traçar um plano estratégico para o <i>branding</i> da universidade.
1	ALBUQUERQUE, Nara Cavalcanti Maranhão de (2016)	O uso da comunicação de marketing no fortalecimento da identidade de uma marca: um estudo aplicado na Universidade Federal de Pernambuco	BDTD / Dissertação	Estudo empírico que analisa e enumera as estratégias de comunicação da Universidade Federal de Pernambuco, em especial as ações e mídias de comunicação da assessoria para compreender suas contribuições no fortalecimento da identidade da marca. Sugere estudos para compreender as percepções e reações sobre identidade e imagem da marca a partir dos processos de comunicação identificados na sua pesquisa.

	<p>OVERTON-DE KLERK, Nina; SIENAERT, Marilet (2016)</p>	<p>From research excellence to brand relevance: A model for higher education reputation building</p>	<p>Artigo - Scielo</p>	<p>Revisão de literatura conceitual e analítica, propondo uma nova abordagem e traz um modelo para o desenvolvimento da reputação em IES. Oferece um novo conceito para a construção de reputação em IES, o da relevância da marca.</p>
	<p>EFROM, Bianca (2010)</p>	<p>A identidade e a marca da Secretaria de Patrimônio Histórico da UFRGS</p>	<p>BDTD / Dissertação</p>	<p>Analisa peças de comunicação que visam arrecadar recursos para restaurar prédios históricos da Universidade. Sugere pesquisas futuras sobre imagem e reputação da SPH/UFRGS</p>
	<p>KETHÜDA, Önder (2022)</p>	<p>Evaluating the influence of university ranking on the credibility and perceived differentiation of university brands</p>	<p>Scopus / Artigo</p>	<p>Estudo empírico que avalia a influência da classificação em rankings na credibilidade e diferenciação percebida nas marcas universitárias. Revela pela revisão de literatura do artigo carência de pesquisas sobre a influência dos <i>rankings</i> na percepção das pessoas sobre os esforços de comunicação de marketing da universidade.</p>
2	<p>CARVALHO, Daniel Izaias de (2021)</p>	<p>Marcas e Relacionamento no Setor Público: proposta de um modelo para identificar personalidades de marca e sua influência no relacionamento com cidadãos</p>	<p>BDTD / Tese</p>	<p>Identificar a relação entre a personalidade atribuída às marcas públicas e o relacionamento com o cidadão. Traz o atributo credibilidade como uma dimensão da marca pública. Aponta que a construção da imagem da marca pública é um tema subteorizado na literatura científica, constituindo uma lacuna.</p>
	<p>RODRIGUES, Suzy Anne Batista (2022)</p>	<p>Stories das universidades federais nordestinas: jornalismo público e circulação de notícias no Instagram</p>	<p>BDTD / Dissertação</p>	<p>Investigar o uso da ferramenta Instagram Stories pelas universidades federais da região Nordeste do Brasil. Instiga futuros estudos a terem um olhar mais atento e investigativo da gestão pública nos setores de Comunicação das organizações governamentais.</p>
	<p>ROSSETTI, Êmili Adami (2015)</p>	<p>Divulgação científica para empoderamento institucional: o discurso da revista Darcy e a midiaticização da academia</p>	<p>BDTD / Dissertação</p>	<p>Observa o discurso de divulgação científica institucional, levando em consideração as condições históricas que possibilitam a emergência da ciência como legítima observação da natureza e do homem, bem como a outorga de credibilidade à mídia.</p>
	<p>SILVA JÚNIOR, Carlos Benedito Alves (2014)</p>	<p>A percepção sobre os veículos de comunicação organizacional</p>	<p>BDTD / Dissertação</p>	<p>Verifica a percepção dos alunos de graduação sobre os canais de comunicação da Universidade, mapeando e descrevendo os canais, verificando o conhecimento</p>

3		em uma instituição federal de ensino superior	(familiaridade) e a aceitação (receptividade) entre os alunos; diagnostica a imagem conceitual dos veículos de comunicação da Universidade.
	RAMOS, Ana Paula Rothstein (2013)	Assessoria de imprensa como gestão de relacionamento com a mídia em universidades privadas: um caminho para a valorização e diferenciação das IES	BDTD / Dissertação Verificar como atuam as assessorias de imprensa nas universidades privadas de São Paulo e como poderiam contribuir para a construção da reputação e credibilidade das IES do setor em São Paulo. Estudo está estruturado na reputação de instituições de ensino privadas em SP, voltada à construção de identidade e sua manutenção por meio da reputação ao longo do tempo. Para isso sugere a Gestão de Relacionamento com a Mídia (GRM), nome que substitui assessoria de imprensa. Traz que o conceito de credibilidade não deve ser usado como sinônimo de reputação, e coloca que é necessário um conceito mais bem definido que aborde as questões de identidade, imagem e reputação organizacional.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

O Quadro 3 revela 10 estudos que trazem contribuições e possuem alguma relação com os construtos e campo de estudo desta tese. Percebe-se uma lacuna de estudos que envolvam as áreas de *branding*, construção de identidade, imagem e reputação por meio da atuação das assessorias de comunicação/imprensa e/ou jornalismo de instituições universitárias, em especial as públicas federais, como forma de creditar a marca pública. O estudo mais próximo encontrado envolvendo esses construtos data de 2013: “Assessoria de imprensa como gestão de relacionamento com a mídia em universidades privadas: um caminho para a valorização e diferenciação das IES”, uma proposta de dissertação de Ana Paula Rothstein Ramos com o olhar voltado para a comunicação empresarial realizada pelas assessorias de imprensas de universidades privadas. Um espaço temporal de 10 anos entre o estudo de Ramos e essa proposta de tese evidencia uma lacuna de pesquisa envolvendo as áreas de marketing (*branding*, identidade, imagem, reputação) e comunicação pública (assessoria de comunicação, assessoria de imprensa e jornalismo público).

Estudos mais recentes encontrados nesta revisão apontam para a necessidade de estudos “um olhar mais atento e investigativo” da gestão pública nos setores de comunicação das organizações governamentais (RODRIGUES, 2022) e o

tema construção da imagem pública como um tema pouco teorizado na literatura científica (CARVALHO, 2021).

Sobre a teoria abordada neste estudo, a revisão apontou que a tese “Marcas e Relacionamentos no Setor Público: proposta de um modelo para identificar personalidades de marca e sua influência no relacionamento com cidadãos”, de Daniel Izaias de Carvalho (2021) traz o atributo credibilidade como uma dimensão da marca pública, e Kethüda (2022) no artigo “Evaluating the influence of university ranking on the credibility and perceived differentiation of university brands” identifica uma carência de pesquisas sobre a influência dos *rankings* universitários na percepção das pessoas sobre os esforços de comunicação de marketing da universidade. Overton-de Klerk e Sienaert (2016), no artigo “From research excellence to brand relevance: A model for higher education reputation building”, fazem uma revisão de literatura propõem um novo conceito para a construção de reputação em Instituições de Ensino Superior (IES), o da relevância da marca.

Do levantamento geral realizado (arquivos selecionados ou não nesta etapa), todos envolvem instituições de ensino no seu escopo de investigação. Entretanto, há uma diferença interessante com os eixos de pesquisa:

Nas buscas 1 (Comunicação da marca, gestão de marca e identidade de marca universitária) e 2 (Credibilidade de marca, imagem de marca e reputação de marca universitária) os resultados mostram uma tendência a abordagem para o viés de marketing, envolvendo construção/fortalecimento/pertencimento de identidade, levantamento de ferramentas de *branding*, estudos de marca (imagem de representação gráfica, posicionamento, relacionamento, reputação), anúncios (publicidade e propaganda), novas mídias (Twitter, Facebook, Youtube, Instagram), cultura organizacional relacionada com identidade e imagem. Já na busca 3 (Assessoria de comunicação, assessoria de imprensa, jornalismo, reputação e imagem de marca universitária), mesmo usando descritores de *branding* e identidade/imagem/marca, os resultados estão voltados às áreas de comunicação organizacional (assessoria de comunicação e de imprensa, gestão de crise, veículos da organização, assessor de imprensa, novas tecnologias, presença na mídia, redes sociais, relações públicas) e jornalismo (jornalismo público, circulação de notícia, divulgação científica, jornalista, relação com a mídia. Ou seja, um lado mercadológico e outro comunicacional em que ambos suprimem a outra área ou outro olhar dos seus estudos e análises.

Quando se observam os estudos que investigam a comunicação jornalística realizada pelas universidades públicas, os conceitos de marketing são reduzidos. Um deles é o *branding*, ou gestão de marca, que também precisa estar presente na gestão estratégica de marcas públicas, inserido no planejamento de comunicação pública de marcas universitárias com olhar especial para as ações que foquem na disseminação constante do conhecimento produzido nesses espaços.

A quarta busca desta investigação se tratou de uma revisão integrativa da literatura como forma de verificar como o conceito de *brand credibility* (credibilidade de marca) vem sendo abordado na literatura de gestão de marcas. Nesta busca foram encontrados 34 artigos, sendo que 17 foram selecionados após a leitura do título, resumo e palavras-chaves. A etapa de estudo dos artigos, que compreendeu a leitura da introdução, do objetivo, da revisão de literatura e das conclusões/contribuições estão incorporadas a este trabalho. Vale destacar o estudo teórico “Credibility, Emotion or Reason?” de Maathuis, Rodenburg e Sikkel (2004) ao analisar o conceito de *brand credibility* coloca que a credibilidade é considerada uma das mais importantes características de marca pela literatura de gestão de marca (p. 333).

Já o artigo de Baek e King (2011) “Exploring the consequences of brand credibility in services” investiga se a estrutura dos efeitos da credibilidade da marca é aplicável a categorias de serviços, examinando se o impacto da credibilidade da marca difere de acordo com o tipo de serviço e nível de envolvimento, mas está mais voltado ao valor monetário da marca. Mais recente, o trabalho “Turning brand credibility into positive word-of-mouth: integrating the signaling and social identity perspectives” de AN *et al.* (2019) desenvolve um modelo teórico e analisa credibilidade de marca por meio de boca-a-boca com estudantes de uma universidade.

APÊNDICE B – Formulário de Avaliação Preliminar com especialistas



**Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico - CTC
Programa de Pós-Graduação em Engenharia,
Gestão e Mídia do Conhecimento**

Etapa 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você é a pessoa que, por seus atributos profissionais, convidamos a participar da pesquisa de doutoramento de Nicole Pasini Trevisol, sob orientação do Prof. Dr. Richard Perassi Luiz de Sousa.

A pesquisa é vinculada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e o título do estudo em desenvolvimento é: **Mapa do Conhecimento para Assessoria de Comunicação Social e Creditação da Marca Universitária.**

O objetivo deste estudo é **compôr o mapa de conhecimento e ações estratégicas das assessorias de comunicação para a construção e a consolidação evolutiva da credibilidade social da marca de universidades públicas (*brand credibility*).**

Sua participação nesta pesquisa consiste em responder ao questionário online de avaliação preliminar do Mapa de Conhecimento. As informações obtidas durante essa etapa de pesquisa serão confidenciais e as pessoas respondentes não serão identificadas, porque seus nomes serão substituídos por letras do alfabeto da língua portuguesa.

Além disso, mesmo depois de respondidas as questões apresentadas e até à data de publicação do estudo, a pessoa respondente pode desistir da participação e requerer que suas respostas não sejam consideradas.

Desde já agradecemos sua participação, porque essa contribuirá para o aprimoramento dos resultados do estudo em desenvolvimento com o objetivo de compôr um Mapa de Conhecimento.

Dúvidas sobre o projeto ou sua participação podem ser sanadas pelos contatos: nicoleinforme@gmail.com e/ou (48) 99140-3616.

() Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Etapa 2 - O processo de assessoria de comunicação na construção e consolidação de credibilidade social da marca das universidades públicas da região Sul do país. Avaliação do modelo por especialistas.

a) Breve contextualização sobre a pesquisa

Sou doutoranda no programa PPGE GC e desenvolvo este estudo, cujo objetivo é mapear a atuação das assessorias de comunicação e de imprensa das 11 universidades públicas federais da região Sul do Brasil, sendo três no Paraná (UTFPR, Unila e UFPR), seis no Rio Grande do Sul (UFCSPA, UFPel, UFSM, Unipampa, FURG, UFRGS) e duas em Santa Catarina (UFSC e UFFS).

Como resultado de uma pesquisa documental previamente realizada, foi feito o mapeamento de estruturas, aspectos administrativo-gerenciais e outras questões relacionadas às assessorias de comunicação e imprensa. Depois disso, foi feita uma configuração prévia do Mapa de Conhecimento proposto.

Na organização do mapa, considerou-se três áreas de atuação, de acordo com os níveis de gestão: (1) estratégico, (2) tático e (3) operacional:



Fonte: Chiavenato (2006).



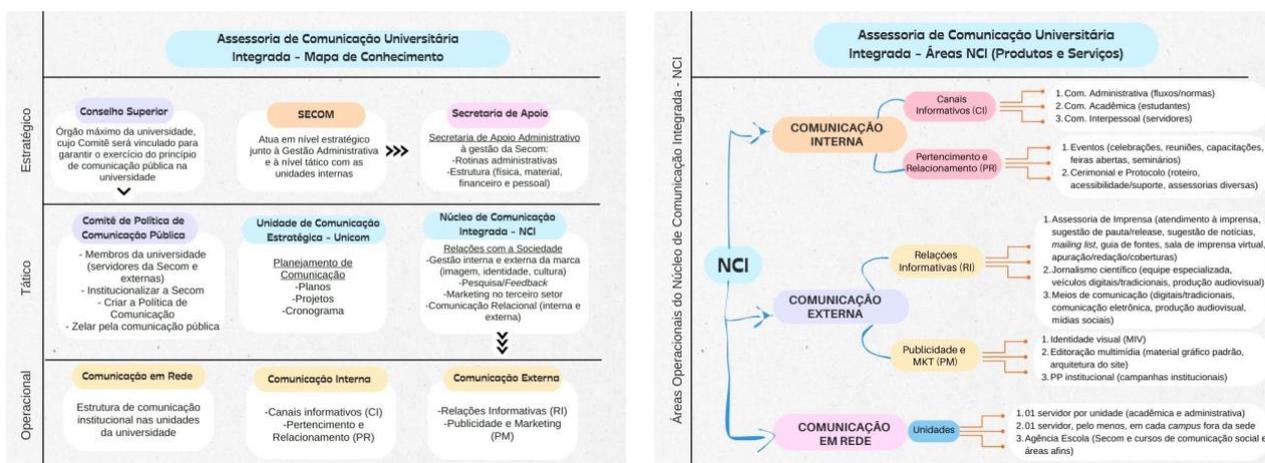
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As áreas foram, portanto designadas como:

- Estratégica**, envolvendo a institucionalização do setor e uma gestão estratégica para garantir recursos físico, material, financeiro e humano;

- II. *Tática*, compreendendo um Comitê para garantir a comunicação pública na universidade por meio de uma Política de Comunicação, uma Unidade de Planejamento de Comunicação e um Núcleo para atuar na comunicação integrada;
- III. *Operacional*, elencando produtos e serviços de Comunicação Interna e Externa, além de um sistema de Comunicação em Rede envolvendo todas as unidades (acadêmica e administrativa) da universidade.

A definição das três áreas e a organização de elementos e aspectos em cada área decorreram do estudo de estruturas e atuações das assessorias pesquisadas, as quais integram as universidades públicas federais da região sul-brasileira. Tudo o que foi previamente indicado no Mapa não está integralmente presente nos organogramas das universidades pesquisadas. Assim, o Mapa aqui proposto integra o melhor de cada universidade, incluindo ainda indicações identificadas e selecionadas na literatura acadêmica estudada.



Mapa do Conhecimento e detalhamento das áreas operacionais do NCI.

Fonte: produto preliminar do estudo (2023).

Considera-se que, se a estrutura proposta no Mapa do Conhecimento for implantada de maneira sistêmica, integrada, dinâmica e funcional, é possível obter as condições que até então são ideais para as assessorias de comunicação realizarem plenamente o seu trabalho. Considera-se ainda que, majoritariamente, o trabalho de comunicação recai sobre a assessoria de imprensa.

Além disso, a necessidade de creditação pública e positiva da imagem de marca e da reputação das universidades (*brand credibility*) justifica a busca por eficácia e plena eficiência no trabalho das assessorias de comunicação. Comente,

as universidades públicas federais não dispõem de verbas para campanhas publicitárias. Além disso, o compromisso das instituições público-governamentais, incluindo as universidades, é oferecer serviços e produtos de interesse prioritário da população. Por isso, é necessária a interação eficiente das assessorias de comunicação com setores internos e a sociedade em geral.

Observou-se ainda que os órgãos que cumprem funções de assessoria de comunicação nas universidades podem ser designados como Diretoria, Secretaria, Agência, Superintendência, Coordenadoria ou Assessoria.

Espaço para possíveis comentários sobre a estrutura organogramática do mapa: _____.

b) Contribuições dos especialistas sobre as afirmações de ações estratégicas para assessorias de comunicação (Formulário de Avaliação Preliminar online)

1. As assessorias de comunicação devem ter Política de Comunicação. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

2. Para sua boa atuação, as assessorias de comunicação devem ser formalmente institucionalizadas no: Estatuto, Regimento ou outra normatização. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

3. Os gestores das assessorias de comunicação devem ser apoiados por uma Secretaria Administrativa, para gerenciar rotinas administrativas e recursos físico-materiais, financeiros e humanos. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

4. As universidades precisam ter Comitê de Política de Comunicação Pública. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

5. O Comitê de Política de Comunicação deve ser ligado ao Conselho Superior das universidades, para valorizar o interesse público e a comunicação social pública. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

6. O Planejamento de Comunicação da assessoria deve ser realizado pela Unidade de Comunicação Estratégica. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

7. Deve haver um Núcleo de Comunicação Integrada na assessoria de comunicação, para pensar estratégias de relacionamento com a sociedade. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

8. O Núcleo de Comunicação Integrada na assessoria de comunicação deve existir para fazer a gestão interna e externa da marca pública. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

9. O Núcleo de Comunicação Integrada na assessoria de comunicação deve existir para também fazer pesquisas e analisar *feedbacks*, como as clipagens. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

10. Nas universidades deve haver uma estrutura de Comunicação em Rede e, pelo menos um servidor responsável, para realizar a comunicação social de cada setor acadêmico ou administrativo. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

11. Nas universidades, o sistema de Comunicação em Rede deve ser vinculado e gerido pela assessoria de comunicação. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

12. A comunicação deve fortalecer a identidade nas universidades, com ações de pertencimento relacionando instituição e servidores. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

13. A comunicação nas universidades deve ampliar e aprimorar os canais informativos internos, com: boletins, rede *Intranet*, *newsletter*, outros. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

14. A comunicação nas universidades, principalmente a externa, deve ser cada vez mais dependente da assessoria de imprensa, para produção diária de notícias. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

15. As assessorias de imprensa das universidades devem priorizar a coleta de informações e a produção de notícias visando o interesse público. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

16. A comunicação nas universidades requer equipe especializada e dedicada ao conteúdo acadêmico, incluindo o jornalismo científico. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

17. A comunicação interna e externa na universidade deve respeitar e preservar a integridade dos símbolos institucionais já padronizados. Isso é:

() DESNECESSÁRIO () NÃO IMPORTANTE () ACONSELHÁVEL () IMPORTANTE () NECESSÁRIO

Possíveis comentários sobre a afirmação: _____.

18. Há alguma ação estratégica que pode ou deve ser acrescentada nesta lista? Por favor, para responder à pergunta e acrescentar sugestões ou comentários gerais, use o espaço a seguir.

Texto livre: _____.

Etapa 3 - Identificação da pessoa respondente:

1. Nome (não obrigatório).
2. Instituição que atua.
3. Cargo/função que ocupa.
4. Formação acadêmica na graduação e pós-graduação.
5. Ocupa ou já ocupou cargo de gestão? Se sim, qual e quando?
6. Descreva as atividades afins que já desenvolveu em universidades.

ANEXO A – Estrutura orgânica e funcional das assessorias de comunicação

A Subsecretaria de Imprensa (SUIMP³⁰⁹), da Secretaria Especial de Comunicação Social (Secom), do Ministério das Comunicações, é responsável por divulgar, com transparência, rapidez e exatidão, todas as ações da Presidência da República. Na Secom, a Subsecretaria de Imprensa está regulamentada por meio do Regimento Interno aprovado pela Portaria MCOM nº 3.525 de 3 de setembro de 2021, a saber:

Seção III

Da Subsecretaria de Imprensa

Art. 14. À Subsecretaria de Imprensa compete:

I - apoiar o Secretário Especial no assessoramento ao Presidente da República, especialmente quanto:

- a) à cobertura jornalística das audiências concedidas no âmbito da Presidência da República;
- b) à supervisão da divulgação de políticas, de programas e de ações do Poder Executivo federal na imprensa; e
- c) ao relacionamento com a imprensa regional, nacional e internacional.

II - coordenar as ações de comunicação da Secretaria Especial direcionadas à imprensa;

III - coordenar o credenciamento de profissionais da imprensa para o acesso a eventos com participação do Presidente da República e do Vice-Presidente da República;

IV - articular-se com a imprensa e com instituições do Poder Executivo federal em eventos, solenidades e viagens do Presidente da República e do Vice-Presidente da República;

V - apoiar os órgãos e as entidades integrantes do SICOM nas ações de imprensa que exijam articulação e participação coordenada no âmbito do Poder Executivo federal;

VI - analisar as demandas de imprensa relacionadas a temas do interesse ou responsabilidade do Presidente da República;

³⁰⁹ <https://www.gov.br/secom/pt-br/composicao/subsecretaria-de-imprensa/suimp>

VII - realizar a gestão e a fiscalização dos contratos, bem como a supervisão da execução dos serviços e a avaliação periódica do desempenho de empresas contratadas, no âmbito de sua área de competência; e

VIII - estimular o intercâmbio de informações e a difusão de boas práticas, no âmbito do SICOM, sobre assuntos relativos à sua área de competência.

Subseção I

Da Coordenação-Geral de Atendimento e Estratégia

Art. 15. À Coordenação-Geral de Atendimento e Estratégia compete:

I - assessorar a Secretaria Especial e a Subsecretaria de Imprensa, no âmbito de suas competências, no atendimento aos órgãos da administração pública federal e aos integrantes da imprensa;

II - coordenar o atendimento à imprensa sobre iniciativas da Presidência da República;

III - divulgar políticas, programas e ações do Poder Executivo federal, com foco na Presidência da República, aos integrantes da imprensa regional, nacional e internacional, sob orientação da Subsecretaria de Imprensa e em conformidade com a política de comunicação promovida pela Secretaria Especial;

IV - auxiliar no atendimento das demandas de comunicação e imprensa do Poder Executivo federal por meio do planejamento e da execução de estratégias de comunicação integrada promovidas pela Secretaria Especial;

V - acompanhar e divulgar agendas e ações do Presidente da República aos integrantes da imprensa regional, nacional e internacional;

VI - realizar e subsidiar entrevistas e pronunciamentos do Presidente da República à imprensa regional, nacional e internacional;

VII - prestar apoio jornalístico e administrativo aos profissionais de comunicação regional, nacional e internacional e ao Comitê de Imprensa do Palácio do Planalto, em articulação com órgãos e entidades integrantes do SICOM; e

VIII - participar da organização e da execução de visitas e de viagens, nacionais e internacionais, do Presidente da República.

Subseção II

Da Coordenação-Geral de Relacionamento

Art. 16. À Coordenação-Geral de Relacionamento compete:

- I - assessorar, no tocante à comunicação, a Secretaria Especial e a Subsecretaria de Imprensa no âmbito do relacionamento com entidades públicas e privadas;
- II - articular com órgãos e entidades integrantes do SICOM a produção de conteúdo institucional do Poder Executivo federal para ações de divulgação em veículos de comunicação e imprensa regional, nacional e internacional, sob orientação da Subsecretaria de Imprensa e em conformidade com a política de comunicação promovida pela Secretaria Especial;
- III - analisar e executar estratégias de relacionamento com formadores de opinião e grupos de comunicação para o fortalecimento da comunicação institucional do Poder Executivo federal e da Presidência da República;
- IV - Identificar, mobilizar e monitorar os veículos de comunicação nacional e internacional para divulgar políticas programas e ações do Poder Executivo federal, com foco na Presidência da República, sob orientação da Subsecretaria de Imprensa, e em conformidade com a política de comunicação promovida pela Secretaria Especial;
- V - planejar, executar e gerenciar, em articulação com as empresas prestadoras de serviços no âmbito da Subsecretaria de Imprensa, ações de comunicação e divulgação do Poder Executivo federal e da Presidência da República;
- VI - gerenciar o relacionamento da Secretaria Especial com empresas prestadoras de serviço no âmbito da Subsecretaria de Imprensa; e
- VII - realizar a gestão dos contratos, a supervisão da execução dos serviços e a avaliação periódica do desempenho de empresas contratadas, no âmbito de sua área de competência.

Art. 17. À Coordenação de Gestão compete:

- I - executar as atividades administrativas da Subsecretaria de Imprensa;
- II - fiscalizar contratos e demais documentos de contratações no âmbito da Subsecretaria de Imprensa;
- III - apoiar as áreas da Subsecretaria de Imprensa na instrução de processos administrativos de contratações de serviços de comunicação e intermediar as tratativas necessárias com Subsecretaria de Gestão e Normas;
- IV - auxiliar os gestores de contrato, no âmbito da Subsecretaria de Imprensa, no controle e monitoramento das atividades relacionadas à gestão dos contratos;

V - monitorar ações e planejamento de contratações e aquisições no âmbito da Subsecretaria de Imprensa; e

VI - apoiar as ações de gestão de pessoas relacionadas às áreas de competência e assuntos de interesse da Subsecretaria de Imprensa na Secretaria Especial.

Subseção III

Da Coordenação-Geral de Suporte

Art. 18. À Coordenação-Geral de Suporte compete:

I - dar conhecimento aos veículos e profissionais de imprensa acerca dos requisitos e dinâmica do processo de credenciamento de profissionais de imprensa em agendas presidenciais;

II - gerenciar e prestar o suporte técnico no âmbito da fotografia e do credenciamento de profissionais de imprensa e formadores de opinião em cerimônias, reuniões, agendas ou viagens do Presidente da República;

III - gerenciar a produção do registro fotográfico e gerir o acervo de imagens fotográficas da Presidência da República, em articulação com o Gabinete Pessoal do Presidente da República;

IV - prover e gerenciar o ambiente técnico de áudio para a realização de cerimônias, reuniões, agendas, viagens ou entrevistas com a presença do Presidente da República;

V - cancelar, com a devida segurança da informação, os profissionais indicados por veículos de imprensa para a cobertura jornalística de cerimônias, reuniões, agendas, viagens ou entrevistas do Presidente da República no Brasil e no exterior;

VI - supervisionar as atividades de logística, apoio e protocolo da Subsecretaria de Imprensa em articulação com as demais áreas intervenientes, no âmbito do Ministério e da Presidência da República;

VII - coordenar a intermediação, junto ao órgão competente da Presidência da República, das demandas relativas à gestão patrimonial e de infraestrutura do Comitê de Imprensa do Palácio do Planalto e das unidades de lotação da Subsecretaria de Imprensa; e

VIII - prestar apoio técnico aos setores da Subsecretaria de Imprensa.