

Cultura de Comunicação e Identidade Visual: Um Caso de Ensino em uma Universidade Pública Federal

WALTER RAMAGEM BADARÓ NETO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

ILUSKA LOBO BRAGA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

LÍVIA MARIA DA SILVA SANTOS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

Agradecimento à órgão de fomento:

Meus sinceros agradecimentos pela oportunidade e incentivo a pesquisa científica e possibilidade de proposituras e desenvolvimento de novas perspectivas e olhares a respeito da administração pública.

CULTURA DE COMUNICAÇÃO E IDENTIDADE VISUAL: um caso de ensino em uma universidade pública federal

1. O Caso de Ensino

1.1 Introdução

Toda marca, como um organismo vivo, possui personalidade própria, linguagem e atributos. Para se estabelecer, ser reconhecida e distinguida das demais, exige integração, consistência e uniformidade em suas aplicações, diante do público e área de atuação. É nesse cenário que se insere o dilema central deste caso de ensino, ambientado em uma Universidade Pública Federal em pleno ano de 2015. A narrativa apresenta a trajetória de João da Luz, um experiente profissional de comunicação visual que, ao ingressar na instituição, deparou-se com um cenário de profunda fragmentação da identidade visual da instituição. Esse problema, que se arrastava por mais de três décadas devido à ausência de diretrizes técnicas para o uso da marca, é apresentado não apenas como uma questão estética, mas como um sintoma da falta de uma cultura de comunicação institucional estratégica e planejada. Este é um desafio recorrente em órgãos públicos brasileiros que, muitas vezes, se limitam a repassar informações burocráticas em vez de promover o diálogo e o engajamento. Este caso de ensino, ao detalhar a jornada de reconstrução da identidade visual e os obstáculos à sua institucionalização, oferece *insights* práticos e teóricos sobre a gestão da mudança em contextos burocráticos, contribuindo para a compreensão das dinâmicas de comunicação em universidades federais.

O caso introduz o desafio de reconstruir a identidade visual de uma instituição pública e de implementar um manual de marca em um ambiente burocrático e multifacetado. A marca da universidade é um patrimônio de alcance nacional e representa valores pelos quais discentes, docentes, fornecedores, colaboradores e a sociedade a reconhecem. A narrativa busca provocar reflexão sobre as tensões entre a expertise técnica em design e as dinâmicas institucionais e políticas inerentes ao serviço público universitário, destacando a comunicação como um pilar essencial para a Nova Governança Pública (NGP) e para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

1.2 A Jornada da Identidade Visual

1.2.1 Histórico e relevância de uma Universidade Pública Federal

Esta universidade, que foi criada em 1982, desempenha um papel importante na sociedade brasileira. Com oito campi, atende, aproximadamente, um total de 10.757 estudantes, nos cursos de graduação e pós-graduação, e emprega cerca de 1.300 servidores técnicos e docentes, compondo um público interno com cerca de 12.000 pessoas. Esta universidade é uma referência em educação, conciliando a formação individual com o desenvolvimento socioambiental. Sua fundação e expansão refletem a política de interiorização do ensino superior federal e a necessidade de formação de capital humano para o desenvolvimento regional. A instituição, portanto, transcende o papel de centro de ensino e pesquisa, atuando como um ator social e político de grande relevância para a região.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) desta universidade, documento estratégico que orienta suas ações, enfatiza a importância da comunicação para o alcance de seus objetivos. A Assessoria de Comunicação da instituição tem como missão "Atender às

necessidades e criar oportunidades comunicacionais de todas as esferas acadêmicas e administrativas", e como visão "Ser associada como participante ativa e estratégica no que tange a promoção do diálogo entre a comunidade universitária e desta com a sociedade por meio de uma comunicação dinâmica e integrada, com o ensino, a pesquisa e a extensão". Esses objetivos reforçam a necessidade de uma comunicação institucional eficaz, que vai além da mera divulgação de informações.

1.2.2 O Problema da Identidade Visual: A "Amnésia Visual" e a Cultura de Comunicação

A marca desta universidade, criada em 1983, sofreu com a ausência de um manual de identidade visual desde sua concepção, resultando no fenômeno que João da Luz descreveu como "amnésia visual" da instituição. Durante 32 anos, a marca foi aplicada sem diretrizes técnicas, gerando distorções e fragmentação. João da Luz, ao ingressar como servidor da instituição, encontrou incontáveis versões diferentes da marca em uso simultâneo, um sintoma da "deriva visual institucional" que comprometia a coerência e a percepção da imagem da institucional da universidade. Essa fragmentação não era apenas um problema técnico; era uma fonte de confusão para alunos, professores e, até mesmo, para a imprensa, que, frequentemente, utilizavam versões desatualizadas ou incorretas da marca, refletindo a falta de um alinhamento institucional claro. Essa fragmentação visual é um reflexo direto da falta de algumas diretrizes de comunicação que podem levar a instituição a ter uma comunicação reativa, inconsistente e com subutilização de recursos, resultando em baixo engajamento dos públicos e na percepção da sua assessoria de comunicação como um setor meramente operacional. A ausência de uma assessoria de comunicação que defina objetivos, estratégias e ações proativas tende a levar a comunicação a ser acionada apenas em resposta a demandas pontuais, crises ou eventos inesperados. Essa abordagem reativa dificulta a construção planejada da imagem e reputação institucional. Assim, o problema da identidade visual desta universidade não é apenas um desafio de design, mas uma manifestação da necessidade urgente de desenvolver uma cultura de comunicação institucional estratégica, que promova a transparência, o diálogo e o alinhamento de todos os públicos com os objetivos da instituição.

1.2.3 A Chegada de João da Luz e a Reconstrução Metodológica da Marca

Em 2014, João da Luz ingressou na universidade para ocupar o cargo técnico de programador visual, trazendo consigo uma bagagem única: três décadas de experiência no mercado publicitário, formação sólida em comunicação visual e uma visão estratégica sobre o poder das marcas na construção de identidades institucionais. Sua primeira missão foi iniciar uma "arqueologia visual" na instituição, um processo meticuloso de resgate e reconstrução da marca original. Essa "arqueologia visual" envolveu:

- **Coleta e Análise Documental:** Levantamento exaustivo de materiais impressos e digitais produzidos pela universidade ao longo de sua história, incluindo documentos oficiais, publicações, materiais de divulgação e registros fotográficos. O objetivo era identificar e catalogar todas as variações possíveis da marca em uso.
- **Entrevistas Semiestruturadas:** Realização de entrevistas com servidores de longa data, especialmente aqueles envolvidos com comunicação e eventos, para resgatar a memória institucional sobre o uso da marca, as decisões tomadas e as percepções sobre sua evolução e distorções.
- **Análise Semiótica e Histórica:** Estudo aprofundado da evolução orgânica da marca e seus elementos visuais à luz de teorias de design e comunicação, buscando compreender as distorções ocorridas e as intenções originais dos autores da marca.

1.2.4 O Dilema Gerencial e Pedagógico

Uma das primeiras tentativas de João da Luz de disseminar as novas diretrizes foi organizar uma reunião com os representantes de comunicação dos campi. Apesar da clareza da apresentação, a reação foi de ceticismo e resistência, com questionamentos sobre a "necessidade de mais burocracia" e a "perda de autonomia criativa", evidenciando que o desafio ia muito além da mera entrega de um manual técnico. Conforme evidenciado pela literatura especializada, este representa um dilema típico da gestão contemporânea de universidades públicas, onde a expertise técnica deve se conciliar com as dinâmicas institucionais e políticas. O dilema central de João é desenvolver e implementar uma estratégia abrangente que assegure:

- Adoção efetiva das novas diretrizes por toda a comunidade universitária, superando a "deriva visual" histórica e garantindo o uso do repositório de arquivos.
- Sustentabilidade do processo de padronização a longo prazo, transcendendo gestões e resistências culturais, e promovendo uma cultura de comunicação proativa.
- Engajamento proativo dos diversos *stakeholders* internos (técnicos administrativos, docentes, professores, estagiários) e externos (imprensa, meios de comunicação, sociedade), transformando-os em defensores da marca universidade.
- Superação das resistências culturais e operacionais inerentes ao ambiente público, que frequentemente se manifestam como inércia burocrática ou desinteresse.
- Otimização de recursos limitados através de metodologias eficazes e inovadoras, demonstrando o retorno do investimento em gestão de marca e comunicação.

As Complexidades Estratégicas Encontradas neste dilema podem ser divididas em dimensões:

- **Dimensão Técnica e Capacitação para a Cultura de Comunicação:** A falta de conhecimento técnico em design como um obstáculo à consistência visual. Como João pode garantir a compreensão e aplicação correta das especificações técnicas do manual, incluindo o uso adequado do repositório de arquivos de marca, por uma comunidade diversa que inclui técnicos administrativos, docentes, professores, estagiários, e até mesmo a sociedade externa como a imprensa e meios de comunicação? Que estratégias de capacitação e disseminação do conhecimento são mais eficazes no setor público para públicos tão heterogêneos, visando fomentar uma cultura de comunicação responsável e transparente?
- **Dimensão Organizacional e Cultural da Comunicação:** As mudanças de identidade visual em universidades exigem abordagens que considerem a cultura acadêmica e a autonomia departamental. Como João pode promover uma mudança cultural profunda, transformando a percepção da marca de um mero "desenho" para um ativo estratégico, respeitando as características da universidade e engajando a comunidade acadêmica e externa em uma cultura de comunicação integrada?
- **Dimensão Política e Institucionalização da Comunicação Estratégica:** A sustentabilidade de políticas de identidade e comunicação em universidades federais depende de sua institucionalização, transcendendo gestões específicas. Como João pode obter apoio institucional contínuo da Reitoria e demais instâncias decisórias, garantindo que o manual seja uma política de Estado e não de Governo, e que o repositório de arquivos seja mantido e atualizado como parte de um Plano Organizacional de Comunicação (POC) abrangente?
- **Dimensão Metodológica da Implementação e Governança da Comunicação:** Como João pode implementar a padronização utilizando abordagens fundamentadas nos resultados encontrados para otimizar recursos escassos e garantir a adesão em oito campi

dispersos geograficamente? Que modelos de governança de marca e de comunicação são aplicáveis ao contexto da universidade, e como a existência do repositório de arquivos pode ser um facilitador ou um desafio adicional na gestão da comunicação institucional?

- **Dimensão Social e Engajamento dos Públicos na Cultura de Comunicação:** O engajamento da comunidade acadêmica e da sociedade externa é fundamental para o sucesso de iniciativas de identidade visual universitária. Como João pode comunicar efetivamente a importância estratégica da identidade visual, transformando a comunidade em multiplicadores e defensores da marca da universidade, e como envolver a imprensa e meios de comunicação nesse processo, fomentando uma comunicação bidirecional e transparente?

1.2.5 O Manual de Identidade Visual e o Repositório de Arquivos

Durante 6 meses, o projeto que João iniciou por iniciativa própria foi um manual de identidade visual para a instituição contendo 32 páginas. O conteúdo original deste trabalho trouxe o resultado dessa arqueologia de informações técnicas e visuais. Porém, este primeiro protótipo de um manual de identidade visual da logomarca da universidade, por ainda não ter sido aprovado por métodos científicos acadêmicos, não pôde ser inicialmente regimentado em toda a instituição, devido às barreiras políticas e administrativas que João encontrou ao propor uma solução técnica para o problema de comunicação. É importante destacar que o manual e as instruções propostas por João eram resultados de longos anos de estudo, formação e experiência prática por sua trajetória em grandes agências de comunicação do setor privado do país e também do exterior. Esse conhecimento de vida que ele trazia como contribuição para o setor público, através de seu cargo no setor responsável pela comunicação institucional da Universidade, lhe dava não apenas a possibilidade de redigir um simples guia de boas práticas visuais dos símbolos e elementos que compõem a logomarca da universidade, mas uma ferramenta estratégica fundamentada em referências teóricas sólidas do campo do marketing, do design e das estratégias de branding da identidade corporativa.

O manual proposto é uma ferramenta para auxiliar na gestão da marca da instituição, visando "integração, consistência e uniformidade em suas aplicações". Ele não possui um "caráter limitador", mas busca ser um "facilitador nas aplicações para economizar tempo na elaboração de peças que demandem maior execução criativa". A marca assim como toda a proposta de identidade visual foi modernizada por João em 2017, com a substituição da fonte Helvética, característica do ano de 1957, pela família tipográfica Roboto, gerando uma marca mais moderna, equilibrada e coerente ao seu conceito original. Com essa renovação, João visou unificar e fortalecer a imagem institucional, harmonizando a estrutura entre símbolo e logotipo da universidade, reforçado pelos conceitos de Direção, Equilíbrio, Ordem e União aplicados a este novo projeto. Dentre as principais contribuições do manual, destacam-se:

- **Redesenho da Marca:** Redesenho e padronização das antigas referências encontradas da marca com a elaboração de um grid construtivo da mesma.
- **Definição da Marca Principal:** Detalhamento da assinatura (símbolo + logotipo + extensão), cores institucionais, registro no INPI e uso de arquivos eletrônicos.
- **Configurações de Assinatura:** Estabelecimento de versões vertical (prioritária), horizontal e estendida.
- **Malha Construtiva e Proporções:** Geometria e proporções dos elementos da marca.
- **Dimensionamento Mínimo:** Redução máxima para legibilidade em mídias impressas e digitais.
- **Área de Proteção:** Definição de um "respiro" mínimo para evitar aproximação excessiva de outros elementos.

- **Cromias Institucionais:** Cores oficiais ("Azul Universidade"), paletas de gradientes, versões monocromáticas e regras de aplicação.
- **Tipografia Institucional:** Uso da família tipográfica Roboto.
- **Uso Incorreto:** Exemplos claros de aplicações vetadas.
- **Assinaturas dos Campi e Unidades Internas:** Orientações para aplicação da marca com nomes de campi e outras unidades.

Como parte fundamental da metodologia de aplicação e sustentabilidade do manual, João propôs a criação de um repositório digital centralizado para dar acesso ao arquivo do próprio manual e para que os arquivos da marca estejam acessíveis a toda a comunidade universitária, contendo os arquivos da identidade visual da universidade nos seus principais formatos vetoriais, garantindo escalabilidade e qualidade para aplicações gráficas de alta resolução (impressão, sinalização) e também em bitmap através da extensão PNG (*Portable Network Graphics*) com transparência para uso digital (web, apresentações, redes sociais) e impresso de menor escala. Este repositório, pensado por João, visa garantir a acessibilidade, a integridade e a padronização dos ativos de marca, evitando futuras distorções e facilitando a adesão às diretrizes do manual. A metodologia de aplicação do manual, portanto, não se limita à distribuição de um documento, mas à criação de uma infraestrutura tecnológica que suporta a governança da marca e promove a cultura de comunicação, ao facilitar o acesso e o uso correto dos elementos visuais por todos os públicos.

1.2.6 A Complexidade do Ambiente Público: Desafios para a Implementação da Cultura de Comunicação

Ao longo de sua jornada como servidor da universidade federal, João percebeu que o ambiente universitário público brasileiro possui características específicas que influenciam e, por vezes, dificultam processos de mudança organizacional e a implementação de novas diretrizes, precisando navegar em um contexto marcado por:

- **Hierarquias Complexas:** A estrutura organizacional da instituição, com reitoria, pró-reitorias, departamentos e coordenações, exige um processo de comunicação e aprovação multifacetado e frequentemente lento.
- **Culturas Disciplinares Diversas:** Cada área acadêmica possui suas próprias tradições, valores e percepções sobre a comunicação e a identidade visual, o que pode gerar resistências à padronização e à adoção de novas práticas.
- **Limitações de Recursos:** A escassez de recursos financeiros e humanos no setor público exige otimização e criatividade na implementação das estratégias, muitas vezes dependendo de iniciativas internas e parcerias.
- **Resistências Culturais:** Servidores e membros da comunidade acadêmica acostumados com práticas estabelecidas podem resistir à adesão a novas diretrizes, vendo-as como burocracia desnecessária ou imposição externa. A comunicação no setor público "ainda enfrenta grandes obstáculos, muitas vezes se limitando a repassar informações burocráticas", o que gera resistência à mudança para uma gestão mais participativa.
- **Dispersão Geográfica:** A presença de oito campi distribuídos em um estado de 237.765 km² impõe desafios logísticos e de comunicação para garantir a padronização em todas as unidades, exigindo estratégias de disseminação e capacitação descentralizadas.

Estes desafios, que transcendem fronteiras nacionais, são características inerentes às universidades públicas globalmente, tornando o caso desta universidade Pública federal um exemplo paradigmático das tensões entre a lógica de mercado do branding e as

especificidades da gestão pública, e da necessidade de construir uma cultura de comunicação que promova o diálogo, o senso de pertencimento e a inovação.

1.2.7 Ponto Decisório do Dilema

João se encontra em um ponto decisório: o manual de identidade visual está pronto, e o projeto do repositório de arquivos digitais nos canais oficiais da instituição também. No entanto, o verdadeiro desafio, a implementação em larga escala e a consolidação de uma cultura de comunicação institucional, apenas começou. As decisões que ele tomará nos próximos meses determinarão se o esforço de anos resultará em uma transformação duradoura da imagem da universidade e de sua cultura de comunicação, ou se a "amnésia visual" e a comunicação reativa persistirão. Este caso, portanto, narra uma jornada de reconstrução técnica e serve como um estudo crítico sobre os desafios persistentes da gestão da mudança e da institucionalização da comunicação estratégica em organizações públicas complexas.

Ele ilustra a tensão entre a expertise individual e a necessidade de apoio institucional e cultural para que inovações se tornem políticas de Estado. Como garantir que esta universidade federal, uma instituição pública complexa e geograficamente dispersa, adote e mantenha a padronização de sua marca e, mais importante, internalize a comunicação como um recurso estratégico para a gestão no cumprimento dos princípios administrativos da Nova Governança Pública e para o cumprimento de seus objetivos institucionais, conforme estabelecido no PDI da universidade? Quais os passos práticos e estratégicos que João deve priorizar para superar as resistências e assegurar que o manual e o repositório de arquivos se tornem ferramentas vivas e integradas à cultura organizacional, engajando técnicos administrativos, docentes, estagiários e a sociedade externa? O sucesso de João não será apenas a padronização de uma logomarca, mas a consolidação de uma cultura de comunicação institucional e de valorização da marca e da identidade visual de uma universidade pública federal.

2. Notas de Ensino

2.1 Objetivo de ensino

Ao final da discussão deste caso, os participantes deverão ser capazes de:

- Compreender os desafios da gestão de marca e identidade visual em organizações públicas complexas, e sua relação com a cultura de comunicação institucional;
- Analisar criticamente as tensões entre a expertise técnica em design e as dinâmicas institucionais, políticas e culturais do setor público, especialmente no que tange à implementação de uma cultura de comunicação estratégica;
- Aplicar teorias de gestão da mudança, comunicação estratégica e Nova Governança Pública para propor soluções a dilemas de implementação em ambientes burocráticos;
- Desenvolver um pensamento sistêmico sobre a interconexão entre identidade visual, cultura organizacional, transparência e percepção pública, alinhado aos objetivos do PDI da universidade e aos ODS;
- Propor metodologias de avaliação de resultados para iniciativas de gestão de marca e comunicação no setor público, considerando a diversidade de públicos (técnicos, docentes, discentes, estagiários, imprensa);
- Associar conceitos teóricos de *branding* e design à prática de um contexto profissional e institucional específico, com foco na construção de uma cultura de comunicação proativa e integrada.

2.2 Fontes e Métodos de coleta

Para garantir a profundidade e a autenticidade da narrativa, este caso de ensino foi construído com base em diferentes fontes e métodos de coleta. Primeiramente, a pesquisa incluiu um Relato de Experiência, onde uma entrevista semiestruturada foi conduzida com o profissional diretamente envolvido no processo de reconstrução e implementação da identidade visual da universidade, permitindo capturar sua perspectiva e vivências de forma detalhada. Em segundo lugar, foi realizada uma Análise Documental, que consistiu no exame de documentos internos da universidade, abrangendo materiais relacionados à comunicação institucional, o histórico da marca e o desenvolvimento do manual de identidade visual, o que forneceu um panorama institucional e histórico essencial para o caso. Por fim, a metodologia de coleta de dados foi complementada por uma Pesquisa em Fontes Institucionais Online, na qual informações adicionais foram obtidas nos sites oficiais da Assessoria de Comunicação da Universidade objeto de estudo e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade, oferecendo dados públicos e oficiais essenciais para o aprofundamento e fundamentação do estudo.

2.3 Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

A discussão deste caso de ensino integra-se de forma significativa aos objetivos de aprendizado de diversas disciplinas, permitindo que os alunos desenvolvam uma compreensão aprofundada da aplicabilidade teórica e prática dos conceitos abordados. Ao analisar o dilema da universidade, os participantes terão a oportunidade de:

- **Compreender e aplicar** teorias de gestão estratégica e marketing público na análise de desafios reais de comunicação e branding em organizações complexas.
- **Analisar criticamente** a comunicação organizacional e o design estratégico, identificando como a identidade visual se relaciona com a cultura institucional e a percepção pública.
- **Explorar** os princípios da gestão da mudança e da Nova Governança Pública, propondo soluções para superar resistências e implementar estratégias em ambientes burocráticos.
- **Desenvolver** habilidades em metodologia de pesquisa aplicada, ao considerar a avaliação de resultados e a interconexão entre teoria e prática na gestão pública.
- **Associar** conceitos de relações públicas e comunicação pública à construção de uma cultura de comunicação proativa e transparente.

2.4 Disciplinas sugeridas

Este caso de ensino oferece uma riqueza de temas que podem ser explorados em diversas áreas do conhecimento, proporcionando uma experiência multidisciplinar. A seguir, são sugeridas disciplinas que se beneficiariam da aplicação deste caso, alinhadas aos objetivos de aprendizado e à complexidade do cenário apresentado:

- Gestão Pública e Administração
- Comunicação Social e Relações Públicas
- Design e Identidade Visual
- Gestão da Mudança Organizacional
- Marketing Estratégico e *Branding* (com foco em Marketing Público)

2.5 Possíveis tarefas a propor aos alunos

As tarefas propostas a seguir visam estimular a análise crítica, a aplicação de conceitos teóricos e o desenvolvimento de soluções práticas para o dilema apresentado no caso. Cada tarefa foi pensada para aprofundar a compreensão dos alunos sobre os desafios e oportunidades na gestão da comunicação e identidade visual em instituições públicas, alinhando-se diretamente aos objetivos de aprendizado do caso.

- **Estratégia de Implementação e Cultura de Comunicação:** Com base na literatura sobre comunicação estratégica em órgãos públicos (Transilvania University of Brasov, 2021; Baumgarten, 2018; Kotter, 1996), elabore uma estratégia detalhada para João da Luz implementar o manual de identidade visual e o repositório de arquivos, visando fomentar uma cultura de comunicação institucional proativa na universidade. Considere a dispersão geográfica e a diversidade de públicos da instituição.
- **Engajamento de Stakeholders e Transparência:** Analisando as teorias de engajamento de stakeholders (Freeman, 1984; Mitchell, Agle e Wood, 1997) e os princípios da Nova Governança Pública (BRASIL, 2017), desenvolva um plano de comunicação eficaz para todos os stakeholders da universidade, incluindo a sociedade externa e a imprensa. Proponha adaptações teóricas para o contexto e a cultura universitária pública.
- **Sustentabilidade e Governança da Marca e da Comunicação:** Com base em modelos de governança de identidade visual (Olins, 2003; Kapferer, 2012) e teorias de mudança organizacional (Lewin, 1951; Schein, 2010), proponha estruturas e processos para garantir a sustentabilidade da padronização da marca na universidade a longo prazo, assegurando a manutenção e atualização do repositório de arquivos e consolidando uma cultura de comunicação institucional estratégica.
- **Metodologia de Avaliação de Resultados e ODS:** Utilizando metodologias de pesquisa qualitativa e quantitativa (Creswell, 2014; Hair et al., 2019), desenvolva um plano para João implementar a avaliação do sucesso do manual e do repositório, e o impacto na cultura de comunicação da universidade. Inclua indicadores de adesão, percepção da marca e contribuição para o ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes).
- **Integração Teoria-Prática e Desafios da Gestão Pública:** Discuta como equilibrar as recomendações teóricas da literatura com as limitações práticas e políticas do contexto da universidade, especialmente as resistências culturais e burocráticas (Ribeiro, 2015). Proponha adaptações metodológicas para garantir a aplicabilidade das estratégias propostas.
- **Gestão de Mudança Organizacional e Superação de Resistências:** Com base nas teorias de mudança organizacional (Kotter, 1996; Lewin, 1951) e nas especificidades da administração pública (Hood, 1991; Meyer Jr., 2014), identifique estratégias para João superar as resistências culturais e operacionais na universidade, visando a internalização de uma cultura de comunicação estratégica.
- **Pesquisa Aplicada e Prestação de Contas para a Sociedade:** Estruture um programa de pesquisa aplicada que acompanhe a implementação das estratégias e demonstre o valor da gestão de marca e da comunicação institucional para a universidade e para a sociedade. Desenvolva indicadores qualitativos e quantitativos para prestação de contas dos resultados, alinhando-se aos princípios de transparência da Nova Governança Pública.

2.6 Possível organização da aula para uso do caso

Sugere-se o seguinte plano de ensino para a condução da aula, com tempos estimados que podem ser ajustados conforme a profundidade desejada e o nível da turma:

Fase 1: Fundamentação Teórica e Apresentação do Caso (45-60 minutos)

- Apresentação do caso, seus protagonistas e o dilema central.

- Discussão introdutória da literatura de apoio sobre *branding*, identidade visual, gestão da mudança em organizações públicas e, crucialmente, a importância da cultura de comunicação institucional e da Nova Governança Pública.
- Identificação dos modelos teóricos aplicáveis ao dilema da universidade.
- É essencial que os alunos realizem a leitura prévia do caso e da fundamentação teórica indicada.

Fase 2: Análise Estratégica e Proposição de Soluções (60-90 minutos)

- Divisão da turma em pequenos grupos para discussão das questões propostas (tarefas).
- Aplicação de *frameworks* conceituais (e.g., SWOT, PESTEL, modelos de mudança, modelos de comunicação estratégica) para analisar o cenário da universidade e o dilema de João da Luz.
- Desenvolvimento de propostas fundamentadas teoricamente para a implementação do manual e do repositório de arquivos, com foco na construção de uma cultura de comunicação proativa.

Fase 3: Síntese, Debate e Planejamento de Pesquisa Futura (45-60 minutos)

- Apresentação das soluções propostas pelos grupos para toda a turma.
- Debate aberto sobre as diferentes abordagens, suas implicações, viabilidade e o impacto potencial na cultura organizacional da universidade.
- Discussão sobre metodologias de pesquisa para avaliação dos resultados das estratégias propostas, incluindo a mensuração do impacto na cultura de comunicação e no engajamento dos diversos públicos.
- Planejamento de estudos futuros e contribuições para a literatura acadêmica, incentivando a continuidade da pesquisa sobre o tema.

2.7 Registro de referências bibliográficas pertinentes aos conceitos abordados na exposição teórica

A revisão de literatura que fundamenta este caso de ensino abrange as seguintes perspectivas teóricas, essenciais para a análise e discussão dos dilemas propostos:

2.7.1 Gestão de Marca e *Branding* no Setor Público

A gestão de marca no setor público visa credibilidade e valor social, diferentemente do foco comercial. A "fragmentação visual" da universidade, com "incontáveis versões", erodiu sua imagem e credibilidade (Olins, 2003; Aaker, 2007; Keller, 2013). O manual de João da Luz, ao assegurar "integração, consistência e uniformidade" (Chaves; Belluccia, 2003), é estratégico para comunicar o propósito da instituição e seu alinhamento com a NGP e ODS 16 (Kavaratzis; Hatch, 2013; Van Riel; Fombrun, 2007) que tem como objetivo promover sociedades pacíficas, com acesso à justiça para todos e instituições eficazes (Organização das Nações Unidas, 2015). O repositório digital centralizado é vital para a governança e sustentabilidade da marca, superando a "dispersão geográfica" (Kapferer, 2012).

2.7.2 Nova Governança Pública e Implementação Estratégica

A Nova Governança Pública (NGP) busca modernizar a administração pública, promovendo colaboração e transparência. O caso da universidade ilustra o dilema de implementar mudanças em ambientes federais, marcados por "hierarquias complexas e resistências culturais", onde a "reação de ceticismo" é comum. A NGP propõe superar isso com redes de colaboração e valor público (Denhardt; Denhardt, 2007; Klijn, 2008). O manual de marca, sob essa ótica, transcende a padronização técnica, tornando-se um instrumento para instituições mais eficazes e responsáveis, alinhado ao ODS 16 da ONU (Organização das Nações Unidas, 2015), demonstrando como a gestão da marca contribui para objetivos sociais e globais.

2.7.3 Cultura de Comunicação Institucional e Nova Governança Pública (NGP)

A cultura de comunicação institucional é um pilar estratégico para a transparência e eficácia da gestão pública, especialmente no contexto da NGP. A universidade sofria de uma "ausência de uma cultura de comunicação estratégica", resultando em comunicação "reativa e inconsistente" (Oliveira et al., 2014; Sousa, 2017). A NGP enfatiza a colaboração e participação (Klijn, 2008), exigindo que João fomente o diálogo e transforme a marca em um "ativo estratégico". A comunicação interna eficaz (Ribeiro, 2015) e um Plano Organizacional de Comunicação (POC) (Kunsch, 2003) são cruciais para alinhar objetivos e tornar a comunicação proativa, reforçando a transparência e responsabilidade da instituição conforme o ODS 16 (Organização das Nações Unidas, 2015).

2.7.4 Gestão da Mudança em Organizações Públicas

A gestão da mudança em organizações públicas é essencial para superar resistências e implementar inovações. Teorias como as de Lewin (1951) e Kotter (1996) fornecem *frameworks* para lidar com a "reação de ceticismo e resistência" e a "amnésia visual" da universidade, que reflete uma cultura organizacional (Schein, 2010) avessa à comunicação estratégica. O desafio de João é promover uma mudança cultural profunda, transformando a percepção da marca em um "ativo estratégico" e superando a "inércia burocrática" e a "aversão ao risco" (Pettigrew, 1987), demonstrando o retorno do investimento na gestão de marca, mesmo em um ambiente influenciado por estruturas colegiadas e autonomia (Kunsch, 2003; Hood, 1991; Meyer Jr., 2014).

2.7.5 Comunicação Organizacional e Engajamento de Stakeholders

O sucesso da comunicação e gestão de marca depende da integração e do engajamento dos *stakeholders*. A "fragmentação visual institucional" da universidade demonstra a necessidade de alinhar mensagens e canais para consistência (Kunsch, 2003; Argenti, 2014). No setor público, a comunicação equilibra prestação de contas e legitimidade (Duarte, 2012). A teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984; Mitchell; Agle; Wood, 1997) é fundamental para João engajar públicos internos e externos, transformando-os em "multiplicadores e defensores da marca". A comunicação bidirecional e transparente é crucial para construir confiança e valorizar a marca institucional no serviço público.

Referências

- AAKER, David A. **Brand relevance: Making competitors irrelevant**. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- ALBERTON, Alexandre; SILVA, Ana Beatriz. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, p. 745-761, set./out. 2018.
- ARGENTI, Paul A. **Corporate communication**. 6. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014.
- BAUMGARTEN, Mariana. **A sintaxe visual das marcas gráficas das instituições de ensino superior de Santa Catarina**. 2018. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.
- BOVAIRD, Tony; LÖFFLER, Elke. **Public management and governance**. 2. ed. London: Routledge, 2015.
- BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 22 nov. 2017. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 27 jun. 2025.

CHAVES, Norberto; BELLUCCIA, Hector. **A marca: um ativo estratégico**. São Paulo: Pini, 2003.

COSTA, Joan. **A imagem da empresa: da filosofia à comunicação**. Lisboa: Edições 70, 2003.

CRESWELL, John W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. **The new public service: serving, not steering**. 3. ed. Armonk: M.E. Sharpe, 2007.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2012.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

KAPFERER, Jean-Noël. **The new strategic brand management: Advanced insights for creating and sustaining brand equity**. 5. ed. London: Kogan Page, 2012.

KAVARATZIS, Mihalis; HATCH, Mary Jo. The dynamics of organizational identity and corporate branding: A review of the literature. **Organization Studies**, v. 34, n. 1, p. 1-28, 2013.

KELLER, Kevin Lane. **Strategic brand management**. 4. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2013.

KLIJN, Erik-Hans. Complexity theory and public administration: what's new? **Public Management Review**, USA, v. 10, n. 3, p. 299-317, 2008.

KOTTER, John P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEWIN, Kurt. **Field theory in social science: Selected theoretical papers**. New York: Harper & Row, 1951.

MEYER JR., Victor. **Gestão universitária no Brasil: desafios e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 2014.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

OLINS, Wally. **On brand**. London: Thames & Hudson, 2003.

OLIVEIRA, Diego et al. Planejamento estratégico de comunicação empresarial: estudo de caso da galeria de arte Myralda. **Revista Expressão**, n. 5, 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: ONU, 2015.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

RAND, Paul. **Design, form, and chaos**. New Haven: Yale University Press, 1993.

RIBEIRO, Bianca Zanella. **Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidades públicas: uma análise do caso da UFT**. Palmas, TO, 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SEKARAN, Uma; BOUGIE, Roger. **Research methods for business: A skill-building approach**. 7. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2016.

SOUSA, Marcos Robério Santo. Planejamento estratégico em comunicação organizacional: o caso da Universidade Federal do Ceará. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 19., 2017, Fortaleza. **Anais** Fortaleza: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2017.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

TASHAKKORI, Abbas; TEDDLIE, Charles. **Handbook of mixed methods in social and behavioral research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

TRANSILVANIA UNIVERSITY OF BRASOV. **Rebranding Transilvania University of Brasov: A case study**. 2021.

VAN RIEL, Cees B. M.; FOMBRUN, Charles J. **Essentials of corporate communication**. London: Routledge, 2007.

YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.