

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração**

Nara Cavalcanti Maranhão de Albuquerque

**O Uso da Comunicação de Marketing no
Fortalecimento da Identidade de uma Marca: Um
Estudo Aplicado na Universidade Federal de
Pernambuco**

Recife, 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: O Uso da Comunicação de Marketing no Fortalecimento da Identidade de uma Marca: Um Estudo Aplicado na Universidade Federal de Pernambuco.

Nome da Autora: Nara Cavalcanti Maranhão de Albuquerque

Data da aprovação: 10/11/2016

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 10 de Novembro de 2016.

Assinatura do autor

Nara Cavalcanti Maranhão de Albuquerque

**O Uso da Comunicação de Marketing no
Fortalecimento da Identidade de uma Marca: Um
Estudo Aplicado na Universidade Federal de
Pernambuco**

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Marketing, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

Recife, 2016

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

A345u	Albuquerque, Nara Cavalcanti Maranhão de O uso da comunicação de marketing no fortalecimento da identidade de uma marca: um estudo aplicado na Universidade Federal de Pernambuco /Nara Cavalcanti Maranhão de Albuquerque . -2016. 120folhas: il. 30 cm. Orientadora: Prof.^aDra. Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2016. Inclui referência e apêndices. 1. Marketing institucional. 2. Planejamento estratégico. 3. Comunicação em marketing. 4. Marketing de serviços profissionais. I. Barbosa, Maria de Lourdes de Azevedo (Orientadora). II. Título. 658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2017 – 153)
-------	--

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração**

**O Uso da Comunicação de Marketing no
Fortalecimento da Identidade de uma Marca: Um
Estudo Aplicado na Universidade Federal de
Pernambuco**

Nara Cavalcanti Maranhão de Albuquerque

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 10 de novembro de 2016.

Banca Examinadora:

Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa, Dr.^a, UFPE (Orientadora)

Viviane Santos Salazar, Dr.^a, UFPE (Examinadora Interna)

Simone de Lira Almeida, Dr.^a, UFPE (Examinadora Externa)

“Leve na sua memória para o resto de sua vida as coisas boas que surgiram no meio das dificuldades. Elas serão uma prova de sua capacidade em vencer as provas e lhe darão confiança na presença divina, que nos auxilia em qualquer situação, em qualquer tempo, diante de qualquer obstáculo.”

Chico Xavier

Agradecimentos

Há muitos a quem agradecer. Efelizes são aqueles que são surpreendidos em meio às dificuldades com verdadeiros amigos. Não foi fácil, tampouco tranquilo. Para essas pessoas que estiveram comigo nesse longo caminho percorrido e que acreditaram em mim só tenho a dizer: muito obrigada!

Antes de tudo, agradeço a Deus por ter me amparado nos momentos difíceis, dar força interior para superar as dificuldades e colocar em meu caminho as melhores companhias para me acompanhar neste enorme desafio.

Agradeço aos meus pais, por me terem dado a melhor educação. A meu pai (*in memoriam*). Pai, o amor da querida filha é eterno. À minha mãe, amor incondicional. Mãe, obrigada por sua companhia em todas as horas, pelos gestos de carinho, e, claro, pelas orações de sempre. Mãe, como é grande meu amor por você.

Agradeço a minha orientadora, professora Maria de Lourdes, por ter sido paciente comigo e não ter permitido que eu interrompesse o processo e pela confiança. Obrigada pelo apoio e orientação durante esses meses deste trabalho. Agradeço à coordenação do Programa do Mestrado Profissional, em especial aos professores e colegas do curso, que estarão para sempre em minha memória.

Agradeço a Procit, pelas portas abertas, em particular, a todos colaboradores a quem abordei durante as visitas. Obrigada também aos gestores a quem entrevistei e a receptividade com a qual fui recebida. Os relatos de vocês foram decisivo para o meu trabalho.

Agradeço a Proexc, em particular, aos meus colegas de trabalho, Demócrito e Klener, pela compreensão com que trataram minhas ausências, pela parceria durante o mestrado e em todos os dias em que estamos juntos.

Agradeço as amigas que Deus colocou em minha vida, e também nessa jornada: a minha prima Vilanni Cavalcanti, por compartilhar das angústias e das alegrias durante todo o mestrado. Agradeço a Luciana Cabral, em especial, que compartilhou comigo todo seu conhecimento: nas leituras, *feedbacks* e conselhos. O apoio de vocês foi decisivo para este trabalho.

Resumo

Esta pesquisa focou no problema da comunicação institucional no contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes). Com base em uma gestão mais flexível e ágil, as instituições têm lançado ferramentas avançadas de comunicação e marketing com propósito de aprimorar a interação social com seus diversos públicos. A comunicação, nesse cenário, assume o papel estratégico na promoção dos valores de uma identidade, ressaltando as diferenças e o posicionamento da instituição no mercado. No intuito de compreender a relação das estratégias da comunicação com o fortalecimento da identidade, esta pesquisa se propôs analisar a contribuição das estratégias da comunicação de marketing. Para tanto, foi escolhida a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), eleita a melhor universidade do Nordeste, em atuação nos *campi* de Recife, Vitória e Caruaru. A base teórica que conduziu a pesquisa foram os construtos da identidade de marca dos autores Aaker e Joaschimsthaler (2009) e da comunicação de marketing, na perspectiva de Galão e Crescitelli (2015), que sintetiza o processo em quatro etapas diferentes e inter-relacionadas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com gestores da Pró-Reitoria de Comunicação e Informação (Procit) e da Assessoria de Comunicação (Ascom), de documentos do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e de observações indiretas que, por sua vez, foram submetidos à Análise de Conteúdo. Os resultados revelaram que: a) o processo de comunicação de marketing é realizado de maneira não sistemática, isto é, as ações promocionais praticamente não consideram as etapas do planejamento citadas na literatura; b) as ações de promoção em sua maior parte correspondem às estratégias em mídias digitais; c) embora tenham sido identificados os elementos da identidade de marca nas comunicações, há um desconhecimento sobre o termo marca; e d) entre as estratégias mais utilizadas para construir a imagem da marca sobressai a propaganda institucional. Com base nisso, são apresentadas ponderações quanto ao conhecimento sobre a prática da Comunicação de Marketing, bem como limitações e desdobramentos da pesquisa.

Palavras-chave: Comunicação Institucional. Planejamento Estratégico. Comunicação de Marketing. Identidade de Marca. Valor de Marca. Marketing de Serviços.

Abstract

This research focused on the problem of institutional communication in the context of a Federal University. Based on a more flexible and agile management, the institutions have launched advanced communication and marketing tools with the purpose of improving the social interaction with its stakeholders. In this context, communication assumes the strategic role in promoting the values of an identity, highlighting the differences and the positioning of the university in the education market. In order to understand the relationship between communication strategies and the strengthening of identity, this research aimed to analyze the contribution of marketing communication strategies. The theoretical basis for the research were the constructs of the brand identity of authors Aaker and Joaschimsthaler (2009) and marketing communication, from the perspective of Galão and Crescitelli (2015), which synthesizes the process in four different and interrelated stages. The data were collected through interviews with managers of the Federal University of Pernambuco (UFPE), Institutional Strategic Planning (Planejamento Estratégico Institucional) documents and the Institutional Development Plan (Plano de Desenvolvimento Institucional) and indirect observations that, in turn, were submitted to the content analysis. The results reveal that: a) the marketing communication process is carried out in a non-systematic way, that is, promotional actions do not consider the planning stages mentioned in the literature; b) the promotion actions, for the most part, correspond to strategies in digital media; c) although the elements of brand identity in communications have been identified, there is a lack of knowledge about the term brand; and d) among the strategies most used to build the image of the brand stand out the institutional advertising. Based on this, we present considerations about the knowledge about the practice of Marketing Communication, as well as the limitations and consequences of the research.

Keywords: Institutional Communication. Strategy Planning. Marketing Communications.; Brand Identity. Brand Value. Service Marketing.

Lista de Figuras

Figura 1(2) – Modelos de mensuração do valor de marca	26
Figura 2(2) – Sistema de identidade de marca	29
Figura 3(2) – Processo de comunicação da marca	33
Figura 4(2) – Mix da Comunicação Organizacional	36
Figura 5(2) – Públicos de uma instituição de ensino superior	50
Figura 6(3) – Desenho metodológico da pesquisa	55
Figura 7(4)– Organograma da Procit	83
Figura 8(4) – Portal do estudante	95
Figura 9(4) – UFPE mobile	96
Figura 10(4) – Agência de notícias	98
Figura 11 (4) – Campanhas Impressas	100

Lista de Quadros

Quadro 1(2) – Elementos do mix de marketing aplicados para serviços	40
Quadro 2(2) – Etapas para o desenvolvimento do planejamento da comunicação de marketing	47
Quadro 3(3) – Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta	58
Quadro 4(3) – Informações dos entrevistados pesquisados	59
Quadro 5(4) – Sistema de Identidade de marca da UFPE com base nas análises	76
Quadro 6(4) – Identificação das Mídias utilizadas pela UFPE	90
Quadro 7(4)–Estratégias da Comunicação de Marketing observadas na UFPE	105

Lista de Abreviaturas e Siglas

Ascom – Assessoria de Comunicação

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

CPC – Conceito Preliminar de Cursos

Enade – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

GI – Gerenciamento de Impressões

Ifes – Instituição Federal de Ensino Superior

HC – Hospital das Clínicas

MEC – Ministério da Educação

PEI – Planejamento Estratégico Institucional

Proacad – Pró-reitoria de Assuntos Acadêmicos

Proaes – Pró-reitoria de Assuntos Estudantis

Procit – Pró-reitoria de Comunicação e Informação

Proexc – Pró-reitoria de Extensão e Cultura

Progepe – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

Propesq – Pró-reitoria de Pesquisa

Reuni – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

TCU – Tribunal de Contas da União

TCLE – Termo Consentimento Livre e Esclarecido

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

Sumário

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa	16
1.2 Justificativa e Relevância do Tema	19
1.3 Objetivos da Pesquisa	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.4 Estrutura do Trabalho	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Introdução aos Conceitos Gestão da Marca no Contexto dos Serviços	24
2.1.1 Valor de Marca	25
2.1.2 Identidade de Marca	28
2.1.3 Processo de Comunicação da Marca	32
2.2. A Comunicação de Marketing como Ferramenta Estratégica das Ifes	34
2.2.1 A Comunicação no Ambiente Organizacional	34
2.2.2 Delineamento da Comunicação de Marketing	38
2.2.3 Práticas da Comunicação de Marketing	42
2.2.4 Etapas do Planejamento de Comunicação	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 Desenho Metodológico	54
3.2 Delineamento da Pesquisa	56
3.3 Locus da Pesquisa	56
3.4 Corpus da Pesquisa	58
3.5 Análise de Dados	61
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
4.1 Análise da Identidade de Marca da UFPE	64
4.1.1 Identidade Estendida	65
4.1.2 Identidade Essencial	68
4.1.3 Essência da Marca	71
4.1.4 Proposta de Valor	73
4.1.5 Relacionamento	75
4.1.6 Considerações sobre a Identidade de Marca da UFPE	76
4.2 Etapas da Comunicação de Marketing na UFPE	77
4.2.1 Coleta e Análise de Informações	78
4.2.2 Determinação dos Objetivos	84

4.2.3 Estratégias de Comunicação	86
4.2.4 Confecção do Plano de Comunicação, Aprovação e Implantação	92
4.2.5 Considerações sobre o Processo de Planejamento de Comunicação	92
4.3 Estratégias da Comunicação de Marketing	93
4.3.1 Considerações sobre as Estratégias de Comunicação	103
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
5.1 Limitações da Pesquisa	109
5.2 Sugestões de Estudos Futuros	109
5.3 Implicações Gerenciais	110
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA	120

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção são apresentados os elementos introdutórios de uma pesquisa, que estão divididos em quatro subseções: 1) apresentação do problema de pesquisa, que aborda o contexto no qual o problema deste estudo foi evidenciado; 2) justificativa e relevância do tema, contendo as motivações e relevância da realização da pesquisa, além de possíveis contribuições dela decorrentes; 3) objetivos da pesquisa, apresentando os objetivos geral e específicos traçados para responder ao problema de pesquisa; e 4) estrutura do trabalho, que apresenta a forma pela qual este trabalho foi sistematizado.

1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa

As Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) no Brasil compreendem um amplo número de universidades, centros universitários, faculdades e institutos federais. Desde o princípio, essas instituições têm sido responsáveis pela produção do saber e pela geração de conhecimentos no país, embora os desafios da sociedade hoje somem ao compromisso dessas instituições a construção de uma identidade forte capaz de competir no mercado de ensino tanto nacional, quanto internacional (OLIVEIRA, 2014).

Nos últimos anos, o Brasil assistiu uma expansão da rede federal de educação superior, motivada pela interiorização dos *campi* das universidades federais, que teve início em 2003, e, na sequência, pela instituição do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), em 2007, que visava atender a uma política nacional do Ministério da Educação, atribuída pelo Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei nº 10.172/2001 –, que estabelecia como meta o provimento da oferta de educação superior para, pelo menos, 30% dos jovens na faixa etária de 18 a 24 anos até o final da década (BRASIL, 2001). Para alcançar a meta proposta, as universidades federais aderiram ao Reuni e apresentaram ao Ministério da Educação planos de reestruturação, de acordo com a orientação do programa.

A interiorização promoveu uma expansão de vagas públicas diferenciada daquela vista tradicionalmente, que privilegiava a oferta de vagas nas capitais. Assim, o número de municípios atendidos por universidades federais passou de 114 para 289, um acréscimo de 153%. A expansão, por sua vez, garantiu o crescimento não apenas do número de universidades federais, mas também de seus *campi* no interior do país: de 2003 a 2014, o

número de universidades federais passou de 45 para 63, representando uma ampliação de 40%, e o número de *campi* passou de 148 para 321, o que corresponde a um crescimento de 117%(BRASIL, 2015).

Além disso, o Ministério da Educação, em 2010, visando a democratização do acesso às vagas ofertadas pelas instituições públicas de educação superior, instituiu o Sistema de Seleção Unificada (Sisu), um novo mecanismo de ingresso nas instituições públicas gratuitas de educação superior, que consiste em um sistema informatizado por meio do qual essas instituições oferecem vagas em cursos de graduação a candidatos participantes do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Esse exame, apesar de ter sido criado em 1998 com o objetivo de avaliar o desempenho do estudante ao fim da educação básica, passou por uma reformulação para, a partir de 2009, ser utilizado também como mecanismo de seleção para o ingresso no ensino superior (BRASIL, 2015).

No entanto, uma série de restrições orçamentárias atingiu o país em 2015, imposta pela necessidade do ajuste fiscal, freando a linha ascendente que a educação superior no Brasil vinha traçando ao longo dos últimos anos e ameaçando o cumprimento do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 – Lei nº 13.005/2014 –, no qual estão definidos os objetivos e metas para o ensino em todos os níveis – incluindo, assim, o superior – a serem executados no Brasil entre os anos de 2014 e 2024 (BRASIL, 2014).

O que se observa, diante desse contexto, é que a necessidade de aprimoramento ou implementação de estratégias de gestão que contribuam para o alcance das metas que envolvem o acesso e a permanência de estudantes nas universidades, preservando a qualidade do ensino, tornou-se um grande desafio para as Ifes. O fato é que o foco das universidades públicas não pode ser resumir ao padrão de qualidade da produção científica e à transmissão de conhecimentos para a sociedade, mas sim o compromisso em atender as novas expectativas do mercado e das pessoas que integram a comunidade acadêmica. Assim, os desafios do novo século exigem das Ifes, segundo a OCDE¹, um papel mais democrático (UFPE, 2013).

Em resposta a essas novas exigências, as universidades têm incorporado em seu escopo questões que evidenciam esse novo olhar. Segundo o Plano Estratégico Institucional da UFPE 2013-2027 (UFPE, 2013, p. 4), por exemplo, a visão dessa universidade “é ser uma universidade de classe mundial, comprometida com a transformação social, baseada em valores cidadãos, criativos, sustentáveis, éticos, equânimes”, e complementa: “A UFPE deve

¹ A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), situada na UNESCO, em Paris, é responsável pela discussão dos problemas da educação superior na área dos seus países membros. As declarações decorrentes dessas conferências têm sido os instrumentos utilizados para o estabelecimento das diretrizes, que norteiam as políticas educacionais dos governos desses países (UFPE, 2013, p.10).

perseverar respeitando cada pessoa, cada comunidade e seus modos de agir”. O que se percebe, no entanto, é que para conseguir promover essa transformação social e interação com a comunidade, a consolidação de uma imagem forte e positiva com os diversos públicos com os quais a universidade se relaciona é fundamental.

Não obstante, vale ressaltar que os setores públicos e privados são diferentes em seus objetivos, sobretudo no que se refere à obtenção de lucro. Porém, embora as Ifes não ensejem o crescimento dos seus lucros, como acontece nas instituições privadas, seu orçamento anual depende diretamente do número de alunos ingressantes e concluintes em seus cursos de graduação e pós-graduação em cada período letivo (BRASIL, 2010). Desse modo, assim como as instituições de ensino privadas, as instituições federais de ensino superior precisam preocupar-se com sua imagem e reputação, com a captação e manutenção de seus estudantes, para conseguirem sustentar-se. O fato é que, sem estudantes interessados em ingressar e permanecer em seus cursos, qualquer instituição de ensino, seja ela pública ou privada, comprometerá sua atuação, podendo até deixar de existir.

Nesse cenário, a comunicação de marketing surge como uma estratégia para promover o fortalecimento da identidade institucional na mente dos seus diversos públicos. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 532), “a comunicação de marketing representa a ‘voz’ da marca e é um meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores”. Ainda de acordo com esses autores, o mix de comunicação de marketing é composto por seis formas essenciais de comunicação: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto e vendas pessoais. Apesar de algumas dessas formas de comunicação se distanciarem da essência das Ifes, como aquelas relacionadas a vendas, a observação do mix de comunicação de marketing pode ser uma importante ferramenta para o estabelecimento de um relacionamento com seus públicos que seja capaz de diferenciá-las e posicionar no mercado de ensino.

Oliveira (2014) observa, no entanto, que algumas universidades públicas creditam ainda a execução de ações de promoção e divulgação de suas marcas a posturas exclusivas do mercado privado, resistindo quanto ao investimento em projetos de comunicação e marketing. Todavia veem a necessidade de considerar estratégias de comunicação que permitam auxiliar na captação e manutenção de estudantes, e, conseqüentemente, de recursos orçamentários.

Nesse sentido, as estratégias de marketing incluem o papel de influenciar as decisões dos potenciais futuros estudantes, dos atuais e dos ex-alunos, em razão do reconhecimento e reputação da identidade da marca. As estratégias da marca apresentadas pelas universidades preveem, assim, uma gestão mais flexível e ágil com vistas à promoção de um conjunto de

associações, compreendidas pela soma da expressão visual e verbal (WHEELER,2008), como um meio para estabelecer um relacionamento com os potenciais clientes, criando laços de pertencimento, que são também objetivos da universidade. Na realidade, “o que vai diferenciar uma instituição de ensino de outra é, cada vez mais, o poder intangível de estabelecer cumplicidade com o universo que a cerca” (COLOMBO, 2005, p.41).

Para o melhor aproveitamento da comunicação institucional, esta pesquisa adotou os construtos da identidade de marca e da comunicação de marketing como alicerces teóricos das ações estratégicas envolvidas no plano de comunicação. Com vistas ao entendimento do plano de comunicação, o *corpus* da pesquisa se baseia no último Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da universidade a ser estudada, UFPE, realizado em 2013 e com vigência até 2027, no qual foram identificadas, a partir da aplicação da Matriz Swot², as questões que interferem no posicionamento desta universidade no mercado.

No intuito de melhorar sua posição estratégica no mercado, a Universidade Federal de Pernambuco concretizou um mapa estratégico, pautado em análises de cenários e tendências, escalonadas em três perspectivas – alicerces, processos e resultados –, em uma relação de causa e efeito.

Do ponto de vista da comunicação institucional, o resultado da construção do PEI revelou entre os pontos fracos da UFPE questões como: visão acadêmica, decorrentes de ideias de gestão e culturas diferentes; problemas de acessibilidade na estrutura física; comunicação visual e design organizacional fragmentado (UFPE, 2013). Identificados os problemas que condicionam as falhas na comunicação institucional e considerando o desafio estratégico de desenvolver a gestão da informação e implantação de sistemas integrados de informação e comunicação robustos e consistentes para os próximos anos, este estudo se propõe a investigar a seguinte questão de pesquisa:

Como a Universidade Federal de Pernambuco vem trabalhando a identidade de sua marca a partir do uso de estratégias da comunicação de marketing?

1.2 Justificativa e Relevância do Tema

Na vida cotidiana, as pessoas passam muito de seu tempo recebendo informações. Mesmo aqueles que não sejam ávidos por leituras ou mídias digitais são continuamente

²Análise baseada no cenário do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) que a organização se insere.

confrontados com textos e imagens em cartazes, formulários, livros, manuais de instrução, mídias de TV, frequências de rádios e vários outros meios de comunicação necessários e intrínsecos à vida diária, em especial no meio urbano.

Com o advento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e da internet, as organizações passaram por uma transformação substancial na automação das suas funções, o que resultou na integração de dados entre setores e, em consequência, proporcionou às organizações, sobretudo à área da gestão da comunicação, a possibilidade de aprimoramento das suas relações com os consumidores, aliando novas tecnologias aos planos de comunicação e marketing (SHETH et al, 2002; ROMANO et al, 2011; PINHEIRO; GULLO, 2009).

A crescente aplicação dessas novas tecnologias, conhecida com o termo Web 2.0 ou como plataforma dos canais das mídias digitais, proporcionou novos modelos de negócios, baseados na interatividade e na colaboração – atualizadas em tempo real pelos usuários – combinados ao poder das comunicações entre pares (SHETH; SISODIA, 1997; CORREA, 2008; TERRA, 2009; ROMANO et al., 2012).

Lovelock et al. (2013) acrescentam que, na Web 2.0, não há controle sobre o conteúdo gerado, editado e compartilhado por milhares de usuários. Por um lado, esses novos instrumentos permitiram aos profissionais de marketing ser mais assertivos na personalização de bens ou serviços para clientes individuais em grandes volumes e a custos relativamente baixos (GILMORE, PINE II, 1997; CASTELLS, 2003). Por outro, passou a representar um desafio entender as mídias digitais e integrá-las à comunicação de marketing. Essa nova perspectiva representou “um salto da experiência tradicional, em que a comunicação e as decisões sobre mercado eram tomadas de forma unilateral pelas empresas. Agora os clientes interagem e esperam reações rápidas de seus serviços preferidos” (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2013, p. 227).

Kunsch (2007) observa em seus estudos que a convergência das mídias digitais alterou o comportamento dos consumidores e tem provocado mudanças nas práticas de comunicação, principalmente em relação ao protagonismo dos consumidores nas redes digitais.

No intuito de entender essa visão contemporânea, este estudo busca aprofundar os conhecimentos da promoção ligada à comunicação de marketing. Para lidar com os desafios da comunicação, uma ação concreta da gestão do PEI foi a instituição, em novembro de 2014, da Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia (Procit) da UFPE. A recente criação da Procit, à qual compete, entre outras funções, “priorizar a criação e fortalecimento da identidade da UFPE, bem como assegurar a vitalidade da imagem institucional da UFPE”

(UFPE, 2014, p. 3), reforça a relevância da realização deste estudo na instituição pesquisada. Voltada ao propósito de tornar a comunicação mais acessível e rápida entre a instituição e seus diversos públicos (docentes, discentes, funcionários e o público em geral), a nova pró-reitoria tem a frente o desafio de manter-se atualizada e atenta às mudanças das necessidades e expectativas dos consumidores, envolvendo-os e estimulando-os à participação.

É nesse contexto, em que a UFPE reformula sua estrutura organizacional para valorizar questões relacionadas à comunicação, identidade e imagem, que este trabalho se propõe a pesquisar a comunicação de marketing como estratégia para o fortalecimento da identidade da UFPE. Para isso, é imprescindível conhecer melhor o processo de comunicação de marketing da instituição, desde a elaboração do posicionamento à divulgação das ações de comunicação aos clientes e consumidores em potencial. De extrema relevância para as organizações, esse assunto é recomendado por Galão e Crescitelli em artigo realizado em 2015, sob o título *Planejamento e implantação da comunicação de marketing: uma análise entre teoria e prática*, no qual relata a falta de pesquisas empíricas sobre a questão no meio acadêmico e ressalta a importância da prática do planejamento de comunicação de marketing para a sobrevivência das empresas, a manutenção de suas posições no mercado, a conquista de novos clientes e para a resolução dos problemas de imagem e de comunicação com os seus públicos.

Além disso, Kunsch (2003, p. 162) defende a ideia de que “é a área de marketing que deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica”. Para a autora, é função do marketing nortear a comunicação empresarial com informações de pesquisa sobre mercado, comportamento do consumidor e produto de serviço. O marketing atual passou a introduzir elementos da comunicação coletiva, integrada e interativa para atrair novos consumidores, vender ideias e, principalmente, fortalecer marcas em virtude das mudanças pelas quais o mercado vem passando ao longo dos últimos anos, afetadas com a evolução tecnológica, social e do comportamento do consumidor (CORREA, 2005; TERRA, 2009; MANGOLD; FEULDS, 2009; KUNSCH, 2007).

Ewing (2009) e Galão e Crescitelli (2015), no entanto, advertem que aplicar as ferramentas do mix de comunicação de marketing como aliadas no processo de comunicação não deve ser uma prática aleatória e subjacente a um modismo, mas uma análise aprofundada das características dessas ferramentas e da sua relação com os hábitos de uso dos diversos públicos de interesse da instituição, fortalecendo a divulgação da comunicação institucional, o

que, por sua vez, refletirá em uma imagem mais positiva e, em consequência, uma identidade de marca mais forte (ARGENTI, 2006; KOETZ et al, 2013).

A relevância do tema consiste, portanto, em discutir a amplitude da comunicação de marketing acerca do processo de valorização da identidade de marca. Esta pesquisa demandou uma exploração de várias áreas, tais como marketing, propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa, promoção de vendas e administração, fazendo o cruzamento complexo, porém viável, entre esses campos, sobretudo levando em consideração as questões decorrentes do marketing no ambiente de serviços. Pretende-se, ainda, com este estudo, contribuir com recomendações para os ajustes necessários no planejamento de comunicação de marketing da UFPE e na formulação de estratégias de comunicação mais alinhadas aos objetivos da instituição.

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição do uso das estratégias da comunicação de marketing da Universidade Federal de Pernambuco para o fortalecimento da identidade de marca da instituição.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar, com base no Sistema de Identidade de Marca, como a UFPE provê a proposta de valor da sua marca;
- Descrever as ações relativas à prática da comunicação, com base no modelo de planejamento de comunicação de marketing;
- Identificar as estratégias de comunicação adotadas pela UFPE;

1.4 Estrutura do Trabalho

Para o desenvolvimento da temática da comunicação de marketing no ambiente de uma Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes), a presente pesquisa se baseou nos

construtos da identidade de marca e comunicação de marketing, representado pelo estudo de caso aplicado na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Em busca de uma melhor apresentação dos dados, este trabalho encontra-se organizado em dois blocos, conforme exposição a seguir.

Na primeira parte são apresentados os conceitos da gestão da marca no contexto dos serviços. Em seguida são abordadas as questões de valor de marca, traduzidas pelo Sistema de Identidade de Marca. Para melhor compreensão do processo do gerenciamento da identidade é delineado os passos que os profissionais de comunicação e marketing devem executar para construir uma marca com maior profundidade e que auxilie no alcance dos resultados previstos no planejamento estratégico. Para tanto é explanada a lógica do modelo de liderança de marcas elaborado por Aaker e Joaschimsthaler (2009) por ser o sistema mais completo e detalhado encontrado na literatura, segundo pesquisas realizadas sobre o tema.

A segunda parte traz apontamentos sobre a importância da comunicação de marketing como ferramenta estratégica no cenário das Ifes, divididas em quatro etapas. Na primeira etapa são apresentadas as formas e atribuições da comunicação organizacional. Em seguida são delineados os conceitos da comunicação de marketing. Na sequência, são explanadas as práticas da comunicação no cenário atual. E, por último, são consideradas envolvidas nas etapas do planejamento da comunicação de marketing, onde é apresentado o Modelo do Planejamento da Comunicação de Marketing, desenvolvido por Galão e Crescitelli (2015), que serviu como instrumento para interpretação dos dados e diagnóstico dos resultados.

Dessa forma, o estudo fez uma análise detalhada das ações de comunicação da Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia (Procit) da UFPE, identificando, com base na análise de conteúdo, discutir a amplitude da comunicação de marketing acerca do processo de valorização da identidade de marca em um contexto de serviços.

2REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo são apresentados os construtos de interesse da comunicação institucional, tendo como base a literatura da Identidade de Marca e Comunicação de Marketing. O capítulo encontra-se dividido em duas partes: no primeiro momento são discutidos os conceitos da identidade de marca, bem como seu papel na gestão da marca. Na sequência é delineado os indícios da comunicação de marketing como uma ferramenta estratégica no fortalecimento da identidade corporativa de uma organização, e, em seguida é apresentado o modelo de Planejamento da Comunicação de Marketing, desenvolvido por Galão e Crescitelli (2015), que serviu como instrumento para interpretação dos dados e diagnóstico dos resultados.

2.1 Introdução aos Conceitos Gestão da Marca no Contexto dos Serviços

As marcas fazem parte do patrimônio das corporações. Sendo assim, mesmo configurando-se como um ativo intangível, as transações das marcas – vendas, aquisições e fusões – revelam seu valor, tanto financeiro quanto conceitual (VÁSQUEZ, 2011). Diante disso, as organizações têm recorrido ao processo de gestão da marca a fim de aumentar a vantagem e diferenciação em relação aos concorrentes (AAKER, 2007; KAPFERER, 2004. BERRY, 2000; GONÇALVES et al, 2010).

Segundo a *American Marketing Association*, marca é “um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que devem identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou um grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência” (AMA, 1960). No mesmo sentido, encontram-se as definições de Keller (1993), Aaker (1998), Kapferer (2004) e Pennington e Ball (2009). Para Aaker (1998), o objetivo da marca pressupõe oferecer uma vantagem competitiva, além de reduzir custos de marketing.

No que se refere ao segmento educacional, a marca é vista como a cultura e a dinâmica das relações estabelecidas entre a instituição, o serviço e a comunidade acadêmica que cria valor para todas as partes interessadas (COLOMBO, 2005). Nesse sentido, Ruão e Carrillo (2005) definem a marca a partir dos símbolos visuais ou representações físicas que identificam os objetivos institucionais, somados a uma estratégia de identidade e comunicação que busca posicionar e distinguir a organização dentro de seu mercado.

Sob outroponto de vista, a marca tem seu sentido ampliado, e, como tal, inclui o papel determinante na influência da decisão de compra dos consumidores, em razão do valor de marca(*brandequity*) (KELLER, MACHADO, 2006; KAPFERER, 2004; GRÖNROOS, 2009; GONÇALVES et al, 2010). Nessa visão, o valor de marca é considerado segundo os autores uma característica intrínseca à marca, traduzindo benefícios e vantagens diretamente para o produto ou serviço.

2.1.1 Valor de Marca

Tendo em vista que a marca consiste em um meio para identificação e diferenciação do produto ou serviço, Scharfet al (2013) apontam que os estudos sobre a gestão da marca ampliam o desempenho, considerando, para isso, entender os efeitos do valor de marca em uma estratégia mercadológica de valor. Nessa perspectiva, os elementos essenciais do valor de marca – ou *brandequity* – são compreendidos como um instrumento mediador da estratégia e também da identidade de marca estabelecida pela organização.

Em paralelo aos estudos sobre marca e *brandequity*, uma nova lógica de marketing surgiu em razão das mudanças ocorridas a partir do desenvolvimento da Era da Informação e do Conhecimento, apresentada por Vargo e Lusch (2004) como Nova Lógica de Domínio dos Serviços. De acordo com esses autores, a economia pós-moderna presenciou uma mudança de paradigma; antes baseada em estratégias de marketing voltadas para produtos, ela passou a ser regida por uma nova perspectiva que tem os serviços como ponto central. A teoria desenvolvida pelos autores se tornou uma referência na área de marketing, embora alguns pesquisadores tenham apontado como uma lacuna o fato de a marca não ter sido incluída nas premissas da nova lógica, abrindo a oportunidade para estudos posteriores que agregassem a importância do valor de marca no mercado dominado pelos serviços (BERRY, 2000; BRODIE et al, 2006; GONÇALVES et al, 2010).

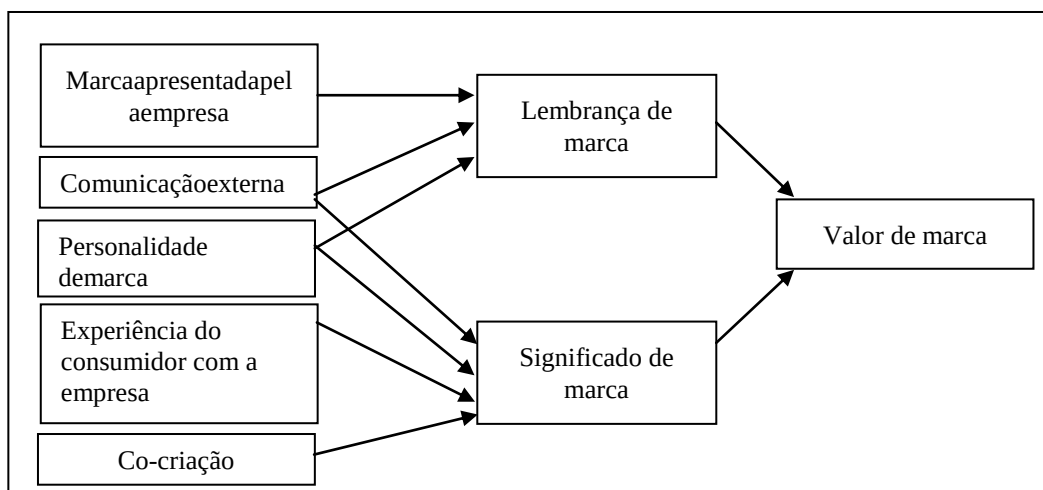
Nesse sentido, Berry (2000) e Gonçalves et al (2010) argumentam que a marca é ainda mais importante para empresas de serviços devido às características de intangibilidade, heterogeneidade e perecibilidade que as diferenciam dos produtos, exigindo um esforço maior na identificação dos benefícios em suas ofertas (ZEITHAML; PARASURAMAN, 1985).

Do ponto de vista de Aaker e Joachimsthaler (2009), o desempenho de um produto ou serviço está intrinsicamente ligado à proposta de valor de marca, devido aos benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão que proporcionam valor aos consumidores. No

mesmo sentido, Keller e Machado (2006) e Grönroos (2011) defendem que o valor de marca é próprio à marca e, como tal, transfere seu valor diretamente para o produto ou serviço.

Com vistas a proporcionar a compreensão do caminho para a gestão da marca, é apresentada, na Figura 1, uma proposta sobre valor de marca desenvolvida pelos pesquisadores Gonçalves, Garrido e Damacena (2010). O modelo conceitual proposto é, na verdade, uma evolução dos modelos teóricos criados a priori por duas referências -Aaker (1992) e Keller (1993), e, posteriormente, adaptado por Berry (2000), que considera a nova lógica de serviços orientada para o consumidor. Nesse caso, o valor de marca é dividido em duas categorias: lembrança de marca e significado de marca, os quais têm como antecedentes a marca apresentada pela empresa, as comunicações externas e a experiência do consumidor. O modelo ilustrado na Figura 1, utilizado como referência na pesquisa, acrescenta mais dois elementos de valor compreendidos pela personalidade de marca e co-criação.

Figura 1 – Modelos de mensuração do valor de marca



Fonte: Gonçalves, Garrido e Damacena (2010,p. 51).

Conforme a Figura 1, a marca apresentada pela empresa representa a mensagem que ela cria e difunde sobre si mesma. Sobre essa dimensão concentram-se os atributos da identidade de marca que se relaciona com a comunicação, propaganda, logomarca, símbolos, entre outros elementos do composto promocional (GONÇALVES et al, 2010).

No caso da comunicação externa, os valores associados à marca são representados por qualquer tipo de informação que o consumidor obtenha por fontes externas à empresa, como exemplo, as propagandas bocaaboca ou WOM (*word-of-mouth*) e publicidade, repercutindo na imagem sobre a empresa em função das informações adquiridas no mercado (BERRY, 2000).

A personalidade de marca é definida, segundo Aaker J. (1997), como um conjunto de características humanas que são remetidas às marcas, por meio de sua comunicação e das ações da empresa no mercado, compreendidas por cinco fatores: sinceridade, emoção, competência, sofisticação e robustez.

A lembrança de marca representa, portanto, o quanto o consumidor consegue lembrar em função das três dimensões - marca apresentada pela empresa; comunicação externa e personalidade da marca. Aaker (2007) complementa que as associações de marca são ligações relacionadas ao posicionamento e impulsionadas pela identidade de marca.

Em contrapartida, o significado de marca representa a percepção do consumidor sobre a marca, isto é, uma imagem que o consumidor tem sobre a marca e suas associações (BERRY, 2000) – relacionadas com a comunicação externa, personalidade de marca, experiência do consumidor com a empresa e o elemento da co-criação.

O atributo da experiência do consumidor é apontado por duas características: a primeira se refere à participação do consumidor, que dependerá do grau de envolvimento durante a interação com a empresa, e segunda diz respeito à conexão ou ambiente de relacionamento (BERRY, 2000). Em complemento, Gonçalves, Garrido e Damacena (2010, p. 347) relatam que “a marca apresentada pela empresa e as comunicações externas à marca fazem proposições de significado, que só serão compreendidas com a experiência. Assim, a diferença entre a lembrança e o significado é a experiência do consumidor com a empresa”.

O valor de co-criação, por sua vez, é considerado por muitos autores como uma das mais importantes propostas de valor de marca do mercado atual devido à participação dos consumidores de uma forma única nas relações de troca com as empresas, resultando avaliações e experiências diferentes que exigem uma gestão de marca mais intensa.

Na direção de conquistar uma vantagem competitiva, o valor de marca ou *brand equity* somado às premissas da lógica de serviços, destaca-se por dar sentido tanto para os consumidores quanto para as organizações. Aos clientes, ela proporciona o reconhecimento e expressa uma parte da auto-identidade do usuário, já para as organizações, favorece a lealdade e permite acrescentar valor mercadológico aos serviços. Nesse sentido, a relação e/ou interação entre a marca e o consumidor tende a resultados mais positivos no desempenho dos serviços no mercado, e, como tal, na construção da identidade de marca.

2.1.2 Identidade de Marca

Em face à construção de uma marca que possa interferir positivamente na relação entre a universidade e os consumidores, convém destacar a importância da identidade de marca para entender seu desempenho na representatividade diante do seu público-alvo. Nesse contexto, a identidade de marca surge em grande parte das abordagens como um processo comunicativo, contudo com enfoques diferentes.

Aaker e Joachimsthaler (2009) interpretam como uma proposta abstrata, isto é, uma promessa feita aos clientes pela organização, por meio de um conjunto de associações da marca. Keller e Machado (2006), Kapferer (2004) e Karjalainen (2007) suportam esta ideia, acrescentando que a identidade tem início na empresa, sendo esta a responsável por distinguir os bens e serviços por meio da proposta de valor e atributos ofertados ao mercado.

Para Scharf et al (2013), a identidade de marca cabe aos aspectos tangíveis, compreendida pela expressão visual e verbal de uma marca (WHEELER, 2008), transmitidas por meio do nome, logotipo, entre outros signos ou elementos de design que possam ser comunicados e/ou informados ou na forma de representações físicas que identifiquem e distingam as organizações dentro das suas categorias.

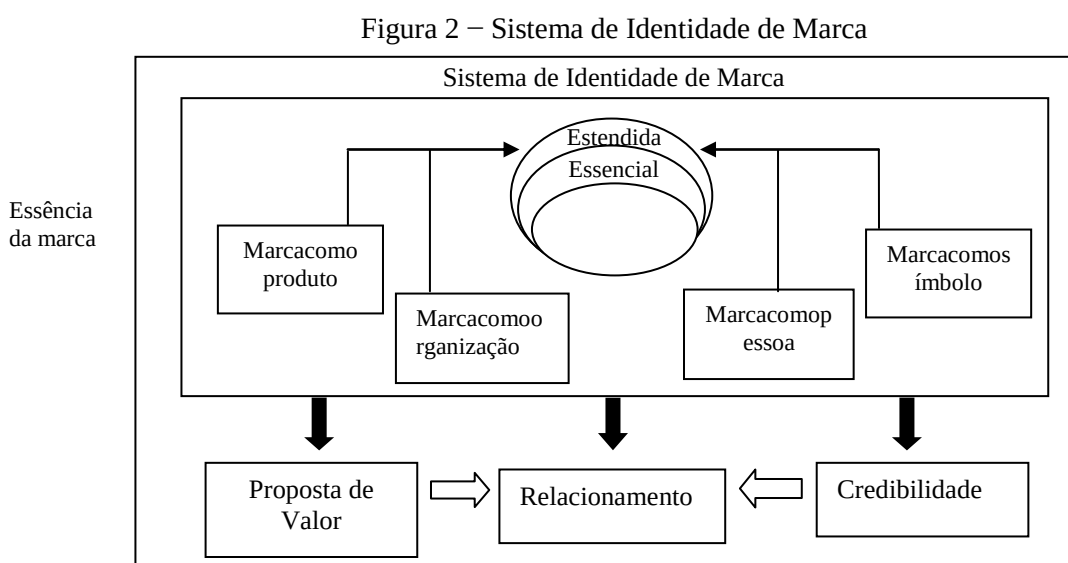
Os autores, nesse sentido, consideram a orientação estratégico-gerencial proposta por Aaker (2007, p. 34) que se refere “àquilo que a organização deseja que a marca represente na mente dos clientes”, conforme os objetivos estratégicos predefinidos pela organização. Essa abordagem, contudo, pressupõe que a construção da identidade de marca ocorre em um processo “pré-moldado” (MELLO; FONSECA, 2008), embora admita as possibilidades de *feedbacks* (CARDOSO, 2006) que permitam orientar novas estratégias. Como tal, essa visão tradicional fundamenta-se em uma comunicação em dois polos, na qual a identidade é relacionada ao emissor (organização), e a imagem ao receptor (consumidor).

A visão tradicional, no entanto, é questionada por Semprini (2006), Schroeder (2009) e Leão e Mello (2009) por admitir que a identidade de marca não está sujeita apenas aos objetivos estratégicos estabelecidos pelas organizações e consumidores, em dois polos distintos, mas por um processo comunicativo muito mais complexo que envolve aspectos culturais, históricos, entre outros. Leão e Mello (2009) apontam para geração de significados nas relações sociais, onde a marca se apresenta como um signo, auxiliando na definição do “eu” no campo social. A crítica dos autores pós-modernos sugere repensar as estratégias em uma unidade de sentido mais ampla, construída em contextos culturais e de consumo. Perotto

(2007) e Schroeder (2009) corroboram afirmando que a construção da identidade é social, uma vez que são articulados vetores sociais na produção de sentido. Tendo em vista as limitações da abordagem tradicional, questionada pela visão essencialista, que considera um conceito exclusivo da organização, esta pesquisa orienta-se pelo contexto pós-moderno, que pressupõe o comportamento das marcas enquanto ícones culturais (HOLT, 2005) no universo de códigos compartilhados na formação da identidade de marca.

Desse modo, para melhor compreensão da forma como a marca é percebida pelo consumidor, convém delinear os passos que os profissionais de comunicação e marketing devem executar para definir uma estratégia eficaz e que obtenha os resultados pretendidos, a exemplo do modelo de liderança de marcas desenvolvido por Aaker (2007) e refinado por Aaker e Joachimsthaler (2009). Para esses autores, o processo de construção de uma marca parte de três análises: primeiro, a análise do cliente, em que se procura conhecer as expectativas e necessidades não atendidas, além das tendências e comportamento; em seguida, uma análise da concorrência, na qual a empresa procura fazer uma apreciação dos pontos fortes e fracos dos principais concorrentes e observar o posicionamento/imagem destes; e, por último, uma autoanálise, em que se propõe conhecer o próprio ambiente a partir de seus pontos fracos e fortes, valores, posicionamento e relacionamento com outras marcas.

Após a definição da estratégia de marca, reflexo da análise estratégica que faz parte do planejamento estratégico institucional, os passos a seguir do Modelo de liderança de marcas envolvem mais um conjunto de 12 elementos, que compreende o Sistema de Identidade de Marca, dividido em quatro perspectivas: a marca como produto, a marca como organização, a marca como pessoa e a marca como símbolo.



Fonte: Adaptada de Aaker (2007) e Aaker e Joachimsthaler (2009).

Para os autores, o sistema de identidade tem por propósito sugerir a criação de uma marca com maior profundidade, evitando a “armadilha de fixação nos atributos dos produtos” destacando a importância das quatro perspectivas na construção de uma identidade de marca consistente, que dependerá das associações que o consumidor enxergar sobre essas abordagens.

Na perspectiva da marca como produto, a ligação do consumidor dependerá da escolha dos produtos e da experiência de uso da marca. Nessa abordagem, o consumidor relaciona a marca aos elementos essenciais de qualidade, considerada um dos pontos mais importantes para a avaliação do consumidor (AAKER, 2007).

Em seguida, a marca como organização, compreende a exposição dos atributos com foco na organização, por exemplo, sua reputação e valores. Por essa razão, são mais duradouras e resistentes a mudanças.

Já a marca como pessoa, ou personalidade da marca, corresponde às particularidades da marca projetadas de acordo com suas características. Segundo Plummer (1985) faz parte tanto da identidade, quanto da imagem da marca, pois de um lado se encontra projetada (*brand personality statement*) e de outra percebida (*brand personality profile*), e, de acordo com Aaker J. (1997, p.347) esse elemento significa “o conjunto de características humanas associadas à marca”. Para Motta Filho (2011) essa associação sugere ser mais forte e interessante do que a marca associada em atributos do produto.

Por fim, a marca como símbolo considera as associações de qualquer elo que a represente, divididas em três tipos de símbolos: as imagens visuais, que referem-se a logotipos ou associações visuais, também interpretadas por Karjalainen e Snelders (2010) como referências visuais explícitas; as metáforas, que referem-se às formas mais significativas nas associações por símbolos, a exemplo do coelho da Duracell, transmitindo a ideia de vida longa; e a tradição da marca, que é parte das associações à história da marca (AAKER, 2007).

As associações da marca como produto, organização, pessoa e símbolo dialogam com a dimensão da “marca apresentada pela empresa” do modelo de valor de marca – *brand equity* – (Figura 1), que, combinadas, auxiliam a promover resultados mais positivos na proposta de valor e posicionamento no mercado.

Ao determinar as associações que a marca deseja criar ou manter, a organização terá subsídios para definir os elementos que irão compreender os dois níveis da essência da marca, subdivida em: a) essencial ou central, que representa a essência atemporal da marca e deve permanecer constante, com foco tanto para o cliente quanto para a organização, e b)

estendida, que inclui todos os elementos da identidade de marca que não sejam os da essência, por exemplo, as perspectivas da marca em categorias, organizados em agrupamentos significativos (AAKER; JOASCHIMSTHALER, 2009).

Em seguida, a estrutura do sistema de identidade de marca é complementada pelos elementos proposta de valor, credibilidade e relacionamento com o cliente. As abordagens a respeito dos elementos do valor de marca ou *brandequity* referem-se benefícios e vantagens econômicas diretamente associadas para o produto ou serviço, como apresentado no tópico anterior. Acrescentam valor à identidade de marca: os benefícios funcionais ligados aos atributos do produto ou serviço; emocionais - relacionados à experiência de possuir e usar a marca, sugerindo sensações positivas; e autoexpressão - a relação direta com uma parte de um grupo, isto é, expõe uma forma de comunicar sua autoimagem (AAKER, 2007). Nesse prisma, o autor adverte que os benefícios funcionais podem ser frágeis, pois são facilmente copiados, enquanto os benefícios emocionais e de autoexpressão acrescentam mais riqueza e profundidade na utilização de uma determinada marca.

A dimensão da credibilidade, por sua vez, está associada ao posicionamento da marca e seu reconhecimento pelo mercado. Por último, o relacionamento com o consumidor se baseia na troca de valor entre a empresa e o cliente, que acontece tanto no momento da compra, quanto no relacionamento pós-venda.

Do ponto de vista de Keller e Machado (2006) a representatividade da identidade de marca na construção do capital da marca está relacionada à integração em programas que reforcem seu valor e proporcione associações favoráveis, fortes e únicas na mente dos consumidores. No que se refere às marcas em instituições de ensino, Ruão e Carrillo (2005) corroboram que estas são construídas a partir das associações com suas raízes históricas, traduzidas em símbolos visuais, que identificam os objetivos da instituição, somados a uma estratégia de identidade e comunicação.

Observa-se, diante do exposto, que o bom planejamento na formação da identidade é fundamental para o sucesso do posicionamento da marca. Não obstante, assegurar que a mensagem transmitida aos clientes potenciais seja coerente com a realidade da empresa significa um desafio aos profissionais da comunicação e do marketing, tendo em vista que eles precisam equilibrar os objetivos estratégicos da organização e os interesses de públicos diversos (alunos, professores, técnico-administrativos, governo), não esquecendo as influências culturais e sociais em todo o processo, além da dificuldade de financiamento.

Nesse sentido, quanto à estratégia do processo comunicativo da marca, o Sistema de Identidade de Marca de Aaker e Joachimsthaler (2009) apresentado representa a escolha para

os fins desta pesquisa, por apresentar de forma detalhada a importância desse construto na forma das organizações promoverem impressões (de imagem) positivas e ter bons resultados a nível mercadológico.

2.1.3 Processo de Comunicação da Marca

O processo de gerenciamento estratégico da marca propõe que a identidade de marca utilize os pontos de contato entre a organização e os consumidores, para que estes possam criar suas impressões sobre a marca (KOTLER; KELLER, 2006; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2009; GRÖNROOS, 2009). Kotler e Keller (2006) indicam que esses pontos de contato com o consumidor são tangibilizados, pelos elementos do mix de marketing, que, a princípio acreditava-se se referir apenas as variáveis de Mc Carthy (1982). Com o passar do tempo, autores como Semprini (2006) e Leão e Mello (2009) passaram a observar, que os elementos do mix de marketing são também influenciados por variáveis não controláveis, como exemplo: o ambiente cultural e social, questões econômicas, tecnológicas, questões ambientais e políticas, além do ambiente competitivo do segmento e da dependência dos recursos da própria empresa em investimentos na promoção e divulgação da marca.

A orientação estratégico-gerencial da identidade de marca –que supõe um elemento programado, isto é, de controle da empresa, como visto no tópico anterior – não se aplica mais em um mundo pós-moderno. De fato, a construção da identidade se inicia na empresa, mas a ela se somam as influências dos vetores sociais, culturais, históricos, entre outros elementos do ambiente com os quais organizações e os consumidores dialogam (LEÃO; MELLO, 2009; PEROTTO, 2007; SCHOERDER, 2009).

A imagem, por sua vez, é involuntária, devido ao ponto de vista do consumidor, e não “pré-moldada” pela organização (MELLO; FONSECA, 2008). No mesmo entendimento, Argenti (2006) defende que a imagem é um construto cognitivo, uma vez que suas interpretações variam de pessoa para pessoa, ou seja, é algo particular. Logo, a imagem de uma marca poderá apresentar diferentes percepções em relação aos vários públicos, associada pela identidade de marca, condicionada pelos tipos, força e singularidade da exposição à comunicação, que se reflete em imagem (AAKER, 1992; KELLER, 1993; KUNSCH, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2009; GONÇALVES et al, 2010).

Deste modo, Grönroos (2009) defende que a marca se comunica nos pontos de contato

com o consumidor, tangibilizadas pelos elementos da comunicação de marketing. Paula (2010) corrobora que o resultado gerado do esforço comunicativo (programado ou involuntário) influencia uma percepção em relação à organização, traduzida em imagem. Para tanto, a comunicação de marketing é vista como uma estratégia orientada para comunicar aos clientes a proposta da marca, que gera valor tanto para os clientes, quanto para a empresa (AAKER; JOASCHIMSTHALER, 2009).

Embora tenham características diferentes, os conceitos da identidade de marca e da imagem se complementam, pois associações da identidade de marca influenciam a imagem percebida em relação à organização. Ademais, o *brand equity* –que gera valor para o consumidor e para a empresa– está, por sua vez, relacionado com a identidade de marca (SEMPRINI, 2006), tendo em vista que seu valor é sustentado pelas associações estabelecidas pelos consumidores, que é transferido diretamente à identidade (KELLER; MACHADO, 2006; GRÖNROOS, 2009; MOTTA FILHO, 2011).

Considerando a interdependência da identidade e da imagem, e seguindo a lógica da literatura apresentada até agora, esta pesquisa considera o processo de comunicação da marca, conforme ilustra a Figura 3, em três conceitos básicos relacionados à marca.

Figura 3 – Processo de comunicação da marca



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora (2016) com base no referencial teórico.

A partir dessa interpretação, a identidade de marca se comunica com o público-alvo por meio dos elementos da comunicação de marketing, responsável por informar seus atributos e benefícios em forma de mensagem, que, em sequência, são recebidos e interpretados pelos consumidores na formação da imagem.

Esse entendimento é corroborado por Rossiter (2012) e Scharfet al. (2013), que ressaltam a relevância da comunicação para o *branding*, para quem os princípios estratégicos da propaganda auxiliam na construção da identidade de marca. Dessa forma, para analisar melhor esse processo de *branding*, são aprofundados, na próxima seção, questões da comunicação de marketing e do seu papel estratégico na consolidação do programa de marca de uma instituição.

2.2. A Comunicação de Marketing como Ferramenta Estratégica das Ifes

O termo marketing é utilizado em muitos casos para fazer referência a promoção e vendas de produtos e serviços, no entanto, sua área de alcance é mais ampla. Ao tratar do marketing, a *American Marketing Association* (AMA) o conceitua como uma função social e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e o seu público interessado (AMA, 2016).

O trabalho de rever a comunicação no ambiente de marketing culminou no desafio de saber escolher os melhores caminhos para a prática da comunicação da marca, sem perder o foco na conquista de novos negócios e fidelização dos clientes dentro de um mercado altamente competitivo (SEMPRINI, 2006; CARDOSO, 2006).

Para chegar a tal objetivo, é preciso ter em mente, primeiramente, os conceitos e propósitos da comunicação, bem como os atributos e traços distintivos da comunicação de marketing. Logo, esta seção se propõe a oferecer um breve panorama teórico sobre as referências da comunicação, a fim de fornecer uma visão clara do processo de construção do planejamento de comunicação consistente com os propósitos da marca.

2.2.1 A Comunicação no Ambiente Organizacional

Rego (1986) e Robbins (2004) consideram a comunicação uma área multidisciplinar, em que se observa – seja no nível individual, de grupos ou organizacional – como característica intrínseca a transmissão de significados, isto é, símbolos, valores ou atributos, e sua consequente compreensão, construindo uma ponte entre os interesses das pessoas envolvidas no processo, os interesses da empresa enquanto unidade econômica e os interesses da administração.

No Brasil, os estudos sobre a comunicação organizacional têm privilegiado as relações entre as organizações e seus principais públicos de interesse (*stakeholders*), com foco no diálogo entre os vários grupos (PUTNAM; CASALI, 2009) bem como nos fenômenos decorrentes dessas interações (CAVALCANTE, 2008). Nesse sentido, Tavares (*apud* Moraes, 2007, p. 11) afirma que a comunicação organizacional consiste na

comunicação existente entre a organização (empresas privadas, empresas públicas, instituições, etc.) e os seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, prospects³, mídia e sociedade em geral.

Assim, a comunicação “seja enquanto fenômeno, como processo ou como instrumento, funda as organizações, pois em todas essas perspectivas ocupa lugar central na sua constituição, sustentação, sobrevivência e desenvolvimento” (CAVALCANTE, 2008, p.2). Bueno (2008, p.1) adverte que as diretrizes da comunicação de uma empresa “não surge de um dia para outro, dependerá de muita avaliação e um bom tempo para sua elaboração” para tanto deve fazer parte da política institucional, se realmente a empresa a considera como atividade estratégica.

Todavia, a comunicação ainda é vista por muitas organizações como uma simples transmissão de mensagens diretivas dentro da instituição, ignorando seu papel de constituir situações (SCROFERNEKER, 2010). Convém destacar, no entanto, que o modelo comunicacional tradicional, de caráter funcionalista— em que a mensagem é unidirecional, ou seja, do emissor/fonte para o receptor, que a recebe de forma passiva —, está em desuso, e, em seu lugar, o modelo de rede, no qual todos são, ao mesmo tempo, emissores e receptores de alguma mensagem (LEVY, 1998), passou a dominar o ambiente empresarial.

Onovo modelo de comunicação permitiu que todas as pessoas que estão na rede se comunicassem entre si, produzindo, emitindo e recebendo mensagens, as quais interpretam de acordo com suas experiências, dando-lhes significado (LEVY, 2008). Em paralelo, o design organizacional passou a ser substituído por estruturas interdependentes e mais flexíveis, impulsionadas principalmente pelo surgimento da internet (MYERS, 1996). A somar, Rossetti et al. (2008) apontam que as organizações, para sobreviverem às mudanças, passaram a se posicionar de forma mais estratégica, aproveitando eventuais oportunidades de mercado.

Nesse contexto social, o ponto de vista adotado nesta pesquisa segue a abordagem interacionalista, sugerida por Cavalcante (2008), na qual a comunicação é a síntese da interação e relacionamentodos membros do público interno e externo na construção de significado, em contraponto às visões mecanicista/funcionalista.

No que diz respeito à organização, a comunicação na perspectiva interacionista é considerada um sistema aberto, em relação permanente de troca com o meio ambiente, fazendo interagir diferentes elementos (pessoas, processos, tecnologias etc.), no qual ocorre a construção de significados e sentidos (ARGENTI, 2006). De acordo com essa

³Termo utilizado em marketing que significa perspectivas ou probabilidade de novos clientes.

perspectiva, Maguire e Hardy (2009) defendem a ideia que a comunicação passa a ser vista em termos do universo das relações que compõem o contexto social da organização e que, ao mesmo tempo, são influenciadas por este contexto.

No ambiente do marketing, a aliança entre a comunicação e o marketing é encontrada com frequência na literatura, uma vez que os autores consideram que toda a promoção é comunicação, no entanto, ressaltam que nem toda a promoção se refere à promoção de vendas (AMARAL, S., 2008; SANTOS, 2003; LAS CASAS, 2006). Da mesma forma, no contexto organizacional, a comunicação e o marketing se integram (KUNSCH, 2003). Para Kunsch (2003), o fenômeno da comunicação organizacional associa várias formas de comunicação, como ilustra a Figura 4, compreendidas pela comunicação interna e a administrativa, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, que, em seu conjunto, formam o *mix* da comunicação organizacional.

Figura 4 – Mix da Comunicação Organizacional



Fonte: Kunsch(2003, p.151).

Tendo em vista a construção das relações entre a empresa e os seus públicos de interesse, vale ressaltar dois propósitos da comunicação organizacional: a comunicação interna, que tem por finalidade a integração interna do seu público, e a comunicação

externa, que se reflete na necessidade da organização depositar-se, isto é, de criar imagens compatíveis e competitivas no mercado a partir da identidade (ARGENTI, 2006; TORQUATO, 2002).

Em relação às formas, além do *mix* da comunicação organizacional apresentado acima por Kunsch, vale destacar a contribuição de Torquato (2002, p. 35) ao argumentar que a comunicação organizacional deve ser entendida como “a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”.

Entre essas modalidades, Cavalcante (2008) ressalta que a comunicação organizacional tem recebido muitas contribuições da comunicação social, exercendo um papel importante no sistema de comunicação. Podem ser destacados como objetivos da comunicação social: seleção de formas de comunicação que contribuam para melhor fluidez dos sistemas e das atividades; desenvolvimento do espírito de equipe; projeção junto aos formadores de opinião e imprensa; e a projeção da identidade da organização, desenvolvendo representações junto aos diversos públicos para influenciar a imagem empresarial no meio social (TORQUATO, 2002).

Quanto ao foco, a comunicação social é dividida em duas áreas de atuação: a comunicação interna e a comunicação externa – já mencionadas como propósitos da comunicação organizacional. A primeira, operacionalizada geralmente pelas áreas de comunicação e de recursos humanos, busca desenvolver a comunicação nos espaços e estruturas internas, contribuindo com os objetivos estratégicos institucionais, ao mesmo tempo em que prestam aos agentes internos informações sobre as iniciativas de comunicação externa. No outro lado, a comunicação externa, operacionalizada pela área da comunicação e de relações públicas, é responsável pelo posicionamento e pela imagem da empresa, tendo como foco os clientes externos. O objetivo central é projetar o posicionamento, a política e os valores, fortalecendo os atributos da empresa, de forma a propiciar uma visão clara das atividades da organização junto aos públicos de interesse (TORQUATO, 2002).

No esforço para interagir com os diversos públicos com os quais dialoga, cabe destacar que a área da comunicação social conta com três de suas vertentes, a saber: publicidade e/ou propaganda, relações públicas e jornalismo. No âmbito das organizações, cada uma dessas vertentes exerce um papel fundamental no desafio de, por um lado, equilibrar o posicionamento de sua identidade, cultura e valores e, por outro, construir um relacionamento que seja mais ágil e flexível com os grupos de interesse.

Para conseguir atingir esses objetivos, os profissionais de comunicação têm recorrido a novas alternativas de gestão, abordando uma convergência de estratégias entre a comunicação e o marketing, surgindo o papel da comunicação de marketing, que será apresentada na seção seguinte.

2.2.2 Delineamento da Comunicação de Marketing

O marketing surge em meio à comunicação como uma ferramenta de planejamento, análise, implantação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas com o mercado-alvo, com o propósito de atingir os objetivos da organização (GALÃO; CRESCITELLI, 2015). Por sua vez, empresas que apresentam um alto valor da sua marca dentro do mercado geram um diferencial, pois aumentam a probabilidade do usuário escolher o serviço, além de estar disposto a fazer um investimento mais alto na aquisição (AAKER, 1998; KOTLER; KELLER, 2006).

Para Drucker (2002), a comunicação na administração passou a ser uma preocupação fundamental para estudantes e profissionais em todo tipo de organizações, sejam elas empresas, forças armadas, hospitais, universidades, instituições de administração pública e de pesquisa. Já Kotler e Keller (2006) afirmam que a comunicação de uma empresa pode explorar inúmeras possibilidades para proporcionar uma aproximação entre ela e seus consumidores.

Almeida (2012, p. 31), discorre que as duas áreas – marketing e comunicação – se complementam como base estratégica para alcançar os objetivos da instituição, visto que enquanto no planejamento de marketing “as empresas realizam estudos de mercado buscando identificar o comportamento dos clientes, para atingir os objetivos através da elaboração de ações estratégicas baseadas em ferramentas que procuram administrar a demanda”, o plano de comunicação “serve para reger a comunicação da organização, que quando bem elaborado fará com que a organização siga os rumos definidos, com posicionamento claro, gestão da relação com o cliente e utilização dos meios e canais mais adequados ao negócio”. Nessa perspectiva, o marketing está relacionado à gestão da comunicação nas empresas, pois é por meio do conhecimento do ambiente de marketing, composto pelo micro e macro ambiente de uma organização, que se encontram as oportunidades e ameaças que afetam a habilidade da administração da empresa em desenvolver e manter um diálogo bem-sucedido com seu público-alvo.

Entre as possibilidades da comunicação de marketing é ressaltada a missão de determinar o posicionamento da mensagem em termos de: conteúdo, isto é – o que falar (atributos, benefícios básicos de consumo, razão de consumo e imagem de marca); criação – como comunicar; e por fim a produção de peças – de que forma de comunicar (PINHEIRO; GULLO, 2009). Além disso, cabe destacar que “a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam (KOTLER; KELLER, 2006, p. 532).

Segundo Amaral S. (2008), é necessário que as organizações possuam cada vez mais habilidades no desenvolvimento das suas atividades de comunicação para conquistar novos consumidores, vender ideias e fortalecer marcas. Nesse esforço para atingir seus objetivos, as organizações adotam uma variedade de formas de comunicação, como propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa, marketing direto, promoção de vendas, eventos, *merchandising*⁴, além dos diversos materiais impressos relacionados ao processo gerencial, em que o gestor promove as inter-relações com o público-alvo (OGDEN; CRESCITELLI 2007; SHIMP, 2009; KELLER; MACHADO, 2006).

Cabe ressaltar que essas formas de comunicação com os consumidores são conhecidos como os elementos de promoção do *mix* de marketing. Na literatura do composto de marketing ou *mix* de marketing existem duas principais abordagens, sendo a primeira baseada no produto e a segunda na oferta de serviços.

A primeira abordagem compreende o modelo clássico, desenvolvido por McCarthy (1982), que sugere a orientação a partir do produto, conhecido por 4ps: *produto*, considerado a combinação dos atributos do bem físico ou elemento de produto, no caso do composto aplicado aos serviços; *praça*, relacionado ao local de entrega ou troca, também conhecido como canais de distribuição; *preço*, elemento associado ao valor no mercado, que inclui também custo não monetário, além de questões de gestão de receita; e *promoção*, variável que corresponde à exposição do que será informado/comunicado. Nessa visão, o foco envolve a orientação para os valores materiais do produto, sendo este considerado o elemento central e a marca apenas uma parte da promoção, por conseguinte, do produto. No mesmo sentido, na literatura sobre os 4p's, são encontradas abordagens dos autores Goeldner e Ritchie (2003), Lencastre e Côrte-Real (2009), Pinheiro e Gullo (2009), entre outros.

A mentalidade da lógica dominante dos serviços, proposta por Vargo e Lusch (2004),

⁴ Termo utilizado em marketing que se refere à comunicação nos pontos de vendas.

trouxe um conjunto de variáveis distintas aos quatro elementos do *mix* de marketing desenvolvidos para bens. Dessa forma, foram adicionados três novos elementos com propósito de lidar com questões decorrentes do marketing de serviços.

Na segunda abordagem, o composto de marketing tem como foco o ambiente de serviços, que acrescenta mais três novas variáveis, formando os 7P's de serviço, conforme ilustra o Quadro 1. As variáveis acrescentadas são: *pessoas*, que se referem a todos os agentes que desempenham um papel na relação de troca dos serviços; *processos*, que correspondem aos procedimentos; e *evidências físicas* (*physicalevidences*), que remetem ao ambiente onde a empresa interage com o cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Quadro 1 – Elementos do mix de marketing aplicados para serviços

Produto	Praça	Promoção	Preço
Características físicas Nível de qualidade Acessórios Embalagens Garantias Linhas de produto Marcas	Tipo de Canal Exposição Intermediários Espaço em pontos Transporte Estocagem Administração de canais	Composto de comunicação Pessoal de vendas Quantidade Seleção Treinamento Incentivos Propaganda Público alvo Mídia Conteúdo veiculado Imagens Promoção de vendas Assessoria de imprensa / relações públicas	Flexibilidade Faixa de preço Diferenciação Descontos Margens Venda
Pessoas	Evidência Física	Processo	
Funcionários Recrutamento Treinamento Motivação Recompensas Trabalho em equipe Clientes Educação Treinamento	Projeto das instalações Equipamento Sinalização Roupa dos funcionários Outros tangíveis Relatórios Cartões de visita Declarações Garantias	Roteiro de atividades Padronização Customização Número de passos Simples Complexo Envolvimento de clientes	

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003, p.41)

Tendo em vista as mudanças na economia, com a chegada da Era da Informação e Conhecimento, em que a lógica dominante do mercado passou a ser orientada pelos valores intangíveis da marca e do ambiente de serviços, esta dissertação levará em conta o *mix* de marketing para serviços proposto por Zeithaml e Bitner (2003), contudo, com um foco nos elementos de comunicação compreendidos pela dimensão promoção.

Semprini (2006) pontua que, na lógica do mercado atual, dominada por serviços, a marca é o elemento central do composto de marketing, e não o produto. Para o autor, as manifestações dos elementos do *mix* de marketing se tornam a expressão da marca, principalmente na variável que diz respeito à promoção. No mesmo entendimento, Rossiter (2012) e Scharfet al. (2013) ressaltam a relevância da comunicação para o *branding* e o fato de os princípios estratégicos da propaganda auxiliarem na construção da identidade de marca.

O presente estudo procura evidenciar as associações de marca ao elemento da promoção, pois é a partir dessa ponte que o cliente toma conhecimento dos benefícios e atributos de uma marca. Um ponto interessante abordado pelos autores Lovelock, Hirtz e Hemzo (2014) sobre essa variável se refere ao caráter ou natureza educacional, especialmente para novos clientes. Nessa perspectiva, a promoção visa a propagar informações e conselhos necessários, persuadir consumidores-alvo quanto aos benefícios de uma marca e incentivá-los a participar do processo.

Em meio às interferências do ambiente de marketing, vale destacar a importância do público que compõe o microambiente das organizações, formado pelos *stakeholders*⁵. Esses atores são classificados de acordo com o interesse ou participação direta nas ações empresariais e, portanto, são fundamentais como porta-vozes da comunicação empresarial, na transmissão e compartilhamento de significado ao seu *target*, isto é, seu público-alvo (KOTLER; KELLER, 2006).

A partir das referências apresentadas, pode-se perceber que os esforços da comunicação de marketing são necessários para construir e manter o valor das instituições, levando-as ao sucesso no mercado a partir das associações favoráveis, fortes e únicas sobre uma marca. Nesse contexto, a aplicação das ferramentas de comunicação funciona como ponte na transmissão da identidade corporativa e, conseqüentemente, na referência destas para a construção de uma imagem positiva.

⁵ Grupo ou indivíduo que afeta a organização ou pode ser afetado por ela (COOPER; ARGYRIS, 2003).

Na sequência, é descrito um breve cenário das mudanças decorrentes do advento da era digital que alteraram estruturas e processos, além de serem apresentadas práticas que passaram a emergir com a construção de novas ferramentas e estratégias da comunicação.

2.2.3 Práticas da Comunicação de Marketing

A mudança do perfil do mercado para a economia de rede e a forma de condução das atividades com uso cada vez maior da internet e das mídias digitais passaram a exigir dos profissionais de marketing ações inovadoras na gestão da comunicação de marketing, sobretudo nos meios da publicidade e propaganda, relações públicas, assessoria de comunicação, promoção de vendas e *merchandising* (KUNSCH, 2003). Diante das mudanças estruturais que alteraram os rumos da economia e do aumento da competitividade, as universidades têm despertado para a promoção e divulgação das suas atividades, com base nas diferentes abordagens de marketing, somadas às novas tecnologias de informação (OLIVEIRA, 2014).

O impacto da internet foi revolucionário na propaganda e promoção, como marketing digital, pela democratização por ela possibilitada. Castells (2013) aponta em meio ao surgimento das novas tecnologias, o surgimento da mídia interativa da Web 2.0, permitindo a comunicação entre pessoas de qualquer parte do mundo de forma rápida e acessível. Vale ressaltar que a internet é o único veículo de comunicação que permite comunicar ao consumidor em nível individual, possibilitando personalizar a propaganda por faixas etárias, costumes, comportamentos e regiões.

Segundo, Sheth et al (2002) a internet possibilitou a veiculação da promoção dos produtos e serviços às empresas de qualquer tamanho – multinacionais, nacionais, microempresários e até profissionais informais – a um custo mínimo comparado aos de outros veículos devido ao caráter direto e instantâneo. Além disso, os autores apontam que a comunicação digital representa uma avaliação mais controlada da eficácia e eficiência da propaganda por ser direta e instantânea.

À medida que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) ganhavam força no mercado, sucedidas do processo da globalização, novas oportunidades de negócios passaram a emergir como possibilidades às empresas conectadas ao mundo digital (LEVY, 1998; CORRÊA, 2005). Em paralelo, o modo pelo qual as pessoas se comunicam, tomam decisões, trocam experiências, socializam e aprendem foram afetados pelas mudanças dos

meios digitais (CONSTANTINIDES; FOUNTAIN, 2007).

Além das vantagens competitivas do fácil acesso e do baixo custo de transmissão, é possível listar uma série de outras vantagens oferecidas pela internet enquanto veículo de comunicação. Entre elas, destacam-se a flexibilidade na mudança da campanha, caso seja necessário; a atualização rápida e dinâmica; a integração de textos, vídeos e voz; e, o mais importante, a interação com o consumidor de forma participativa (CORRÊA, 2008; TERRA, 2009).

Essas mudanças no contexto da propaganda e promoção sugerem – segundo autores como Andrade et al (2013), Saad (2003) e Terra (2009) – que uma proporção maior de gastos será destinada à internet, substituindo práticas tradicionais do marketing. Os autores ressaltam também que profissionais de marketing com *expertise* em marketing digital passam a adotar comunicações mais criativas em veículos digitais, a exemplo dos aplicativos e redes sociais, portais de notícias e entretenimento e sites de reprodução de vídeo, reavaliando os planos de mídias tradicionais.

Em paralelo, além da propaganda, outras áreas do composto da comunicação de marketing precisaram rever seu processo, como o setor de vendas e o serviço de relacionamento ao consumidor. Atentos às características da nova tecnologia – em que o consumidor assume o processo “faça você mesmo” através do aperfeiçoamento das funções de automação e integração da informação com menos pessoas envolvidas –, novas perspectivas no marketing de relacionamento passaram a ser observadas (LOVELOCK et al., 2013).

Com foco na conquista de novos mercados e no sucesso em seus negócios, Oliveira (2014) destaca que as universidades, sob a abordagem do marketing de relacionamento, devem planejar suas ações a partir das necessidades dos alunos. Para a autora, é importante estabelecer relações que recorram aos sentimentos, para, assim, motivá-los a participarem das atividades da instituição e perceberem sua importância na geração de valor para esta. A motivação deve, contudo, atingir a todos os públicos de interesse para a universidade, inclusive o público interno, a contar os técnico-administrativos, docentes, prestadores de serviços, entre outros. Nessa perspectiva, Oliveira (2014) acrescenta que o marketing interno ou endomarketing é um dos recursos estratégicos fundamentais para as comunicações das universidades, no intuito de somar esforços para o alcance dos objetivos da instituição.

Diante desse contexto, as organizações precisaram customizar os processos de comunicação, exigindo dos profissionais novas habilidades e competências que contribuam no gerenciamento da comunicação de marketing, que viria a ser conhecida como a Comunicação

Integrada de Marketing (CIM).

Uma abordagem interessante é a compreensão da comunicação integrada de marketing como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” (KUNSCH, 2003, p. 150). Segundo Kunsch (2003), a comunicação integrada consiste em uma gestão coordenada e conjunta do trabalho desenvolvido por diversos setores da organização capaz de resultar em um comportamento homogêneo, com uma linguagem única a todos os departamentos, evitando sobreposições de tarefas, voltada aos objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor.

Embora a comunicação integrada sugira, num primeiro momento, um entendimento consistente sobre seu conceito e objetivo, o tema é abordado na literatura com diferentes enfoques. Estapesquisa, por sua vez, irá se apropriar das características em comum a todas as abordagens da CIM, sobretudo, em relação a três amplos conceitos frequentemente defendidos: a comunicação de um conteúdo construído a “uma só voz” (NOWAK, PHELPS 1994; KOTLER, KELLER, 2006); a gestão coordenada e conjunta dos processos, envolvendo diversos setores (KUNSCH, 2003); e, por último, a combinação e coerência da mensagem em todas as ferramentas de comunicação (FERREL; HARTLINE, 2005).

Dada à complexidade que envolve o ambiente universitário, cabe, então, esquematizar as etapas que as universidades devem executar na implementação de um programa de comunicação, que, ao mesmo tempo, equilibre os objetivos institucionais e atenda às necessidades e expectativas do público-alvo. Esses princípios são fundamentais na construção de um planejamento de comunicação de marketing, conforme apresentado no próximo tópico deste capítulo.

2.2.4 Etapas do Planejamento de Comunicação

Como se observa, o novo cenário da comunicação emerge um mundo em que as diversas possibilidades decorrentes do surgimento da internet e das tecnologias que a envolvem se sobrepõem às outras mídias de comunicação em massa, o que aumenta o desafio dos profissionais e pesquisadores da área para desenvolverem sistemas de planejamento de comunicação cada vez mais estratégicos. Por outro lado, “o planejamento, como qualquer outra função de negócios, desempenha um papel importante no desenvolvimento e implantação de um programa de comunicação de marketing” (BELCH, G.; BELCH, M., 2008 apud GALÃO; CRESCITELLI, 2015, p. 437).

Em razão do quadro que se configura, na Era da Informação e do Conhecimento, as práticas de marketing passaram a requerer uma maior segmentação da comunicação, com o objetivo de atender às necessidades e expectativas de clientes específicos, mais esclarecidos e exigentes (CRAVENS; PIERCY, 2007). Como reflexo da mudança de comportamento dos consumidores diante das novas tecnologias, os hábitos e costumes na forma de relacionamento destes com a marca ou organização também mudaram, resultando na necessidade de reposicionamento dos planos de comunicação e mídia.

No mercado educacional, Amaral (2010) considera que o resultado de um posicionamento eficaz irá depender das informações sobre as atividades da instituição, ou seja, é no estabelecimento das relações que as universidades assumem o controle. As estratégias de posicionamento, contudo, apresentam particularidades no caso do ensino. Segundo Colombo (2005), isso acontece devido ao foco das Ifes estar concentrado na qualidade do ensino e na reputação com o ambiente que as cerca, e não nos lucros obtidos, como acontece no setor privado. Silva (2011) complementa que o processo de comunicação das instituições de ensino tem como prioridade a divulgação institucional, relacionada à marca da instituição, e a marca, por sua vez, com a oferta de serviços.

Além de reconhecer os públicos com os quais as Ifes interagem, é fundamental que sejam elencadas estratégias e ações no plano de comunicação que, de forma coesa, coordenada e integrada, divulguem e fortaleçam a identidade de marca. Outro ponto a ser ressaltado diz respeito ao conhecimento das diversas formas de comunicação (ou meios de comunicação), das características de cada uma delas e das singularidades em relação ao uso e à adequação das mensagens (KOTLER; KELLER, 2006; KOETZ et al., 2013).

Nessa perspectiva, para orientar a análise do plano de comunicação de marketing, esta investigação recorreu, inicialmente, aos elementos de decisão da comunicação de marketing que subsidiam as etapas do planejamento da comunicação. No que se refere aos elementos de decisão da comunicação de marketing, esta pesquisa considera o processo elaborado por Shimp (2009), que é dividido em três grupos.

O primeiro grupo envolve as decisões fundamentais tem início com a seleção do público-alvo da comunicação. Em seguida, são determinados os objetivos da comunicação, essenciais no processo, visto que, segundo autores Belch, G. e Belch, M. (2008) e Oliveira (2014), é com base nestes que os valores da instituição são essencialmente traduzidos. Belch, G. e Belch, M. (2008) ressaltam que os objetivos são o alicerce das demais decisões promocionais. A partir dos objetivos, são definidos os recursos financeiros que serão aplicados nas ações promocionais a fim de atingir os objetivos propostos.

O segundo grupo diz respeito às decisões de implantação, que se desdobram em mais duas: uma está relacionada à a) divisão dos recursos para as diferentes modalidades de comunicação de marketing – publicidade e propaganda, relações públicas, assessoria de comunicação, promoção de vendas, *merchandising*, entre outras –, que devem ser coordenadas e integradas, visando uma comunicação mais efetiva; e a outra envolve a b) construção da mensagem da comunicação. Galão e Crescitelli (2015) ressaltam que as mensagens são construídas com base nos objetivos que se pretende alcançar e sofrem alterações de acordo com a forma de comunicação usada para transmiti-la e com a linguagem do público com o qual se pretende dialogar. Ademais, essas decisões envolvem diferentes fornecedores, conforme citam Belch, G. e Belch, M. (2008). Para esses autores, além dos anunciantes, interessados pela construção do plano de comunicação, diversos profissionais de comunicação, como jornalistas, assessores de imprensa, fotógrafos, designers, entre outros, são envolvidos.

O último grupo de decisão proposto por Shimp (2009) se refere aos esforços de avaliação dos resultados da comunicação que foram planejados e implantados. Essa questão é considerada fundamental para a gestão. Almeida (2012) e Oliveira (2014) destacam, no entanto, o desafio dos profissionais de comunicação em mensurar os resultados do plano tendo em vista a natureza subjetiva de alguns objetivos, como criar e manter um relacionamento ou reforçar a imagem. Dessa forma, os autores sugerem calcular os resultados em termos qualitativos, estabelecendo parâmetros que devem ser cumpridos para que entendam o que está funcionando e o que precisa ser melhorado.

Além do modelo apresentado acima a literatura sugere vários outros modelos teóricos, sobre o processo sistemático de tomada de decisão, que permitem às empresas determinar as principais diretrizes estratégicas e operacionais da comunicação, planejamento da comunicação, conforme exposição no quadro 2.

Quadro 2 – Etapas para o desenvolvimento do planejamento da comunicação de marketing

Ogden e Crescitelli (2007)	Belch e Belch (2008)	Fill (2002)	Burnett e Moriarty (1998)	Smith, Berry e Pulford (1997)	Engel et al (2000)	Kotler e Keller (2006)	Kerinet al (2007)
Premissas	Revisão do plano de marketing	Análise de contexto	Identificação de problemas ou oportunidades de comunicação	Análise da situação	Análise da situação	Identificação do público-alvo	Desenvolvimento do programa promocional
Decisões Estratégicas	Análise da situação do plano promocional	Determinação dos objetivos promocionais	Definição dos objetivos	Determinação dos objetivos	Determinação dos objetivos	Determinação dos objetivos	Execução do programa promocional
Decisões Táticas	Análise do processo de comunicação	Determinação da estratégia promocional	Seleção do público-alvo	Determinação das estratégias	Determinação do orçamento	Elaboração da comunicação	Avaliação do programa promocional
Avaliação	Determinação do orçamento	Coordenação do mix de comunicação	Seleção do mix promocional	Definição das táticas	Gestão dos elementos do programa de comunicação	Seleção dos canais de comunicação	
	Desenvolvimento do plano de comunicação integrada de marketing	Implementação	Estratégia de mensagem	Plano de ação Controle	Coordenação e integração dos esforços	Definição do orçamento	
	Integração e implementação das estratégias	Controle e avaliação	Definição dos meios de comunicação		Mensuração da efetividade	Decisão sobre o mix de comunicação	
	Monitoramento, avaliação e controle do plano de comunicação integrada		Definição do orçamento		Avaliação de desempenho do processo	Mensuração dos resultados	
			Implementação			Gerenciamento da comunicação integrada	
			Avaliação dos resultados				

Fonte: Galão eCrescitelli(2015, p. 441).

Com propósito de proporcionar uma visão mais singular do processo de planejamento da comunicação de marketing, Galão e Crescitelli (2015) sintetizam o processo em quatro etapas diferentes e inter-relacionadas, resultantes da análise dos modelos teóricos do quadro acima, são elas: coleta e análise de informações; determinação dos objetivos; estratégias de comunicação; confecção do plano de comunicação, aprovação e implantação. Essa proposta teórica serviu como *checklist* na análise dos dados e como diretriz na apresentação dos resultados. Assim, cada uma dessas etapas será descrita nas subseções a seguir.

2.2.4.1 Coleta e análise de informações

Para garantir a construção de relacionamentos duradouros com a sociedade e parceiros comerciais, a área de marketing da organização precisa primeiramente fazer uma revisão do cenário no qual ela está inserida, identificando problemas ou oportunidades de comunicação. A partir da coleta de informações relevantes sobre o ambiente interno – histórico da empresa, atributos dos produtos ou serviços, consumidores e objetivos próprios da organização e do marketing (de curto, médio e longo prazo) – e o ambiente externo – demais públicos em potencial para a organização, tendências do mercado e concorrência –, os profissionais

responsáveis pelo planejamento da comunicação de marketing terão subsídios para a construção do posicionamento e para a tomada de decisão sobre as demais etapas (GALÃO; CRESCITELLI, 2015). Após realização dessa etapa a organização terá condições de responder: a quem comunicar? (PINHEIRO; GULLO, 2009).

Kotler e Keller (2006) caracterizam o posicionamento como um instrumento que tem o propósito de projetar a imagem da empresa em um lugar privilegiado na decisão do cliente. Logo, para que o posicionamento de uma organização corresponda aos interesses do seu grupo de clientes, ela deve ser percebida de acordo com as características de sua identidade institucional, preestabelecidas nas suas estratégias de comunicação.

Assim, se a percepção que os clientes tiverem da organização refletir com precisão sua realidade, o programa de posicionamento terá atingido seu êxito. Por outro lado, se essa percepção for muito distante da realidade, a estratégia de comunicação deve ser repensada (ARGENTI, 2006). Deve-se observar, no entanto, que para públicos com características distintas os objetivos de comunicação podem não ser os mesmos, uma vez que os requisitos de informação, atitudes e interesses são distintos (GALÃO; CRESCITELLI, 2014, p. 442). Para tanto, ações de comunicação devem ser pensadas aos diferentes públicos, embora o conteúdo central dos valores culturais permaneça o mesmo.

Com isso posto, para entender como uma estratégia de posicionamento deve ser construída, a organização precisa ter dois pontos bem delineados: 1) identificação dos diferentes mercados que a empresa realiza suas atividades, isto é, sua segmentação no mercado e 2) seleção dos públicos de interesse com os quais realiza transações de troca e dos seus clientes potenciais.

Koetz I., Wegner e Koetz C. (2013) defendem a ideia de que um bom posicionamento aumenta as chances das empresas na competição com os seus concorrentes, maximizando as vantagens competitivas em mercados semelhantes. Conforme indicam esses autores, para melhor aproveitamento das estratégias de posicionamento, as organizações precisam estudar o mercado-alvo, composto por diversos públicos, descobrir as necessidades e desejos dos públicos em potencial e, por fim, conhecer os valores que consideram importantes para, em seguida, posicionar sua marca de forma que os consumidores percebam uma vantagem frente à concorrência. A gestão adequada da marca pode ser uma forma de as empresas estabelecerem uma posição diferenciada no mercado e gerarem vantagem competitiva (KOTLER; KELLER, 2006).

Seguindo à risca as orientações dos consumidores, o resultado do posicionamento será convincente para que o público-alvo estabeleça um processo de troca com a empresa. Dessa

forma, “se o trabalho de posicionamento da organização for adequado, será mais fácil definir o restante do planejamento e da diferenciação de marketing com base na estratégia de posicionamento.” (KOETZ I.; WEGNER; KOETZ C., 2013, p.176).

2.2.4.2 Determinação dos Objetivos

Com o posicionamento bem delineado, a ação seguinte da gestão do marketing corresponde à definição dos objetivos de comunicação (de curto, médio e longo prazo) (GALÃO; CRESCITELLI, 2015). Ainda segundo os autores, os objetivos da comunicação de marketing que devem constar no plano de comunicação compreendem as finalidades de diferentes áreas – comercial, gerência de produtos e serviços, áreas de negócios, diretoria de marketing –, que devem ser definidas com base nas diretrizes gerais do planejamento estratégico institucional. A partir desta etapa, a organização será capaz de responder à questão: o que comunicar? (PINHEIRO; GULLO, 2015),

Oliveira (2014) faz um alerta sobre a importância de que, neste estágio, os objetivos sejam definidos de forma clara, a fim de que todas as áreas da organização estejam cientes e empenhadas em atingir os objetivos estabelecidos. Para tanto, Pacheco e Almeida (2005) recomendam que estes sejam: explicitados e hierarquizados, uma vez que as prioridades são diferentes; harmonizados entre si; realistas, ou seja, que os propósitos sejam possíveis de serem alcançados; e, por último, quantificados em metas e prazos.

2.2.4.3 Estratégias de Comunicação

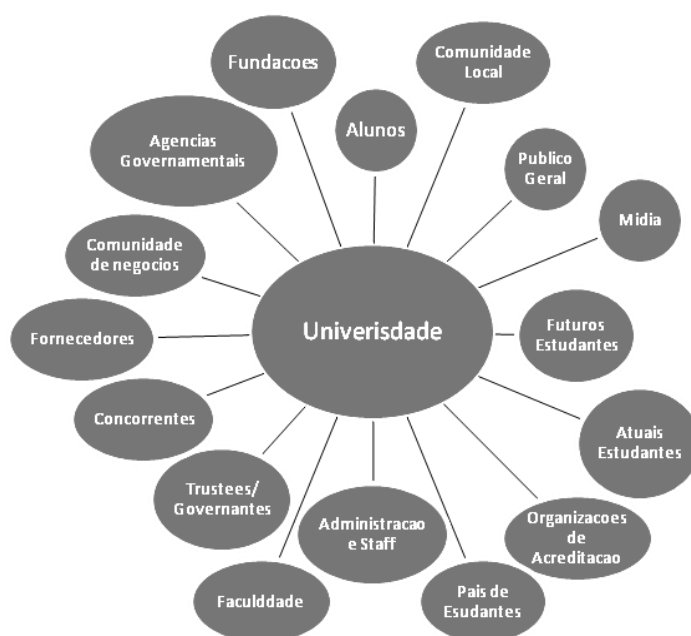
Para lidar com os desafios que envolvem a implementação de um programa de comunicação, o plano de comunicação deve considerar os objetivos estratégicos do planejamento institucional, a descrição das ações táticas ou operacionais que devem ser seguidas em um determinado espaço temporal e, sobretudo, a especificação dos limites da verba destinada para o cronograma previsto (GALÃO; CRESCITELLI, 2015). Esta etapa do processo de comunicação visa a responder: de que forma falar? (PINHEIRO; GULLO, 2009).

Nesta fase, Shimp (2009) define um conjunto de decisões que engloba a seleção dos públicos que serão alvo das ações de comunicação, o conteúdo da mensagem e a criação e produção das peças. Além disso, são também deliberadas questões relacionadas à qualidade das mensagens destinadas aos diversos públicos, às condições de comunicabilidade e

acessibilidade e ao investimento a ser dispensado para o programa de comunicação.

Na direção de uma gestão comprometida com os diversos públicos que atende, a organização precisa apresentar uma comunicação estratégica que seja reflexo das necessidades destes e que esteja alinhada aos objetivos e valores da instituição. Sobre essa questão, uma abordagem interessante é apresentada por Kotler e Fox (1994), na qual são discriminados 16 grupos diferentes com os quais as instituições de ensino superior se relacionam, revelando a complexa rede em torno das universidades, conforme representado na Figura 5.

Figura 5 – Públicos de uma instituição de ensino superior



Fonte: Kotler e Fox (1991)

No que se refere à seleção do público de interesse das Instituições de Ensino Superior (IES), Oliveira (2014) considera que não existe um consenso sobre o público-alvo, uma vez que elas apresentam naturezas e realidades diferentes. Dessa forma, cada uma dessas instituições deve fazer uma análise do contexto e das relações que estabelecem e pretendem estabelecer.

Pinheiro e Gullo (2009) avaliam que a comunicação precisa produzir peças que sigam critérios de qualidade quanto à estrutura e ao conteúdo das mensagens. Em relação às qualidades estruturais destacam: o impacto que a comunicação deve causar ao consumidor ou atenção despertada; a atratividade, que corresponde à atenção mantida durante a veiculação da

peça (mídia); durabilidade, que se refere à atenção mantida durante todo o período de campanha; e condições de comunicabilidade e acessibilidade, uma questão de responsabilidade social das empresas, sobretudo no caso da instituição estudada.

Já o conteúdo e as mensagens da comunicação devem seguir critérios de: clareza, ou seja, uma percepção clara do conteúdo sem viés; relevância, que condiz com elementos que tragam identificação com os consumidores; e, por fim, credibilidade do conteúdo, que pode ser entendida como aceitação do conteúdo pela forma persuasiva da mensagem. Segundo a abordagem de Galão e Crescitelli (2015, p. 442):

A definição do conteúdo central da mensagem de comunicação é um fator importante no processo de comunicação de marketing, pois auxilia na criação e manutenção do posicionamento do produto/marca e atua como elemento integrador e orientador das ações de comunicação que serão destinadas aos diferentes públicos.

Em seguida, a organização deve determinar os valores que serão destinados, tendo como parâmetros os objetivos de comunicação e as formas e meios de comunicação que a agência de propaganda e o setor de marketing avaliarem mais adequados para a comunicação do conteúdo, atributos, valores culturais (GALÃO; CRESCITELLI, 2015). Enfim, todos os esforços de comunicação que precisam ser empregados com a finalidade de atingir o público em questão, fortalecendo a identidade de marca da instituição.

Nesse sentido, recomenda-se que o processo de definição do orçamento tenha início com os gestores da área de marketing ou comunicação – responsáveis pela elaboração do planejamento das atividades e pela determinação das verbas que serão necessárias ao alcance dos objetivos da empresa para o ano seguinte –, que deverão encaminhá-lo para o julgamento e aprovação de seus superiores.

Na sequência, os profissionais de marketing precisam definir quais formas e ferramentas de comunicação serão mais apropriadas ao objetivo da comunicação, público-alvo e orçamento, desenvolvendo um plano de comunicação para cada público específico desde que alinhados aos princípios da Comunicação Integrada de Marketing (BELCH, G; BELCH, M, 2008).

A comunicação de marketing exerce um papel fundamental no relacionamento das organizações com o público interno e externo com os quais elas dialogam. Assim, para atuar a favor da comunicação organizacional e fornecer uma visão clara, com o objetivo de uniformizar o conteúdo das mensagens e das ações institucionais ocorridas dentro de seu ambiente, recomenda-se a participação das agências de comunicação, profissionais de

marketing e jornalistas nesta etapa, em especial, no desenvolvimento da criação das mensagens e das peças de comunicação, na produção de materiais, bem como na seleção e compra dos espaços publicitários (GALÃO; CRESCITELLI, 2015).

Para entender o critério da seleção, é preciso uma análise adequada das características das mídias e conhecer os hábitos e costumes do público-alvo e do mercado para, desse modo, identificar a mídia correta ou o conjunto delas que poderá retornar o maior número de pontos de contato com o consumidor e assim atingir os objetivos de marketing e de comunicação preestabelecidos. Sobre essa questão, Pinheiro e Gullo (2009, p. 15) afirmam que “Nem sempre devemos utilizar todas as mídias, e sim utilizar as mídias certas que se complementem (que se integrem) para um bom retorno da comunicação e de rentabilidade sobre os investimentos das verbas de comunicação de marketing”.

Partindo desses pressupostos e das mudanças do comportamento do consumidor, o plano de mídia deve: considerar, entre as diversas formas ou canais de comunicação, o conjunto mais eficiente para a construção da ponte da comunicação entre a organização e o público-alvo; definir objetivos de veiculação da mensagem; preparar o cronograma do tempo e da frequência de circulação; distribuir o volume dos investimentos; e negociar com os parceiros estratégicos.

O que se percebe, então, é que o papel da mídia é de extrema relevância na comunicação, pois é por meio dela que a mensagem da empresa chega aos lugares certos e no tempo certo. Enfim, a otimização da gestão e a operacionalização das mídias precisam estar voltadas ao mercado e aos negócios da empresa, equilibrando os investimentos de comunicação e sendo o mais representativa possível na promoção da identidade de marca.

2.4.4.4 Confecção do Plano de Comunicação, Aprovação e Implantação

A adoção das ações acima abre espaço a um número infinito de possibilidades e alternativas de comunicação que, seguidas à risca, aumentam as chances de se obter sucesso na comunicação dos produtos ou serviços, proporcionando resultados efetivos. Levando em consideração as etapas apresentadas anteriormente, é possível perceber o quanto o plano de comunicação depende do planejamento estratégico e este, por sua vez, do conhecimento em marketing. Nesse sentido, a construção do plano de comunicação precisa contar com “os principais itens do planejamento, a descrição das ações, o cronograma previsto, e, principalmente o orçamento total da comunicação” (GALÃO; CRESCITELLI, 2015,

p.435),que, depois de elaborado, deverá ser apreciado por uma comissão e implantado de acordo com suas diretrizes e orientações.

Para avaliar se as ações sugeridas no programa de comunicação poderão refletir, com a maior legitimidade possível, na autossustentabilidade da empresa e no aumento da taxa de retorno dos objetivos, é oportuna uma avaliação nos indicadores de vendas e pesquisas de marketing sobre *shareofmind*, isto é, indicadores de lembrança e afetividades da marca, e sobre *shareof marketing*, que significa o grau de participação de mercado da empresa, produto ou serviço. Esse tipo de avaliação e controle poderá ser realizado tanto durante a execução do plano de comunicação e mídia, em razão das mudanças que poderá ocorrer durante a vigência do plano promocional, quanto no final, para verificação dos resultados alcançados pela campanha (GALÃO; CRESCITELLI, 2015). O processo de comunicação deve considerar, no entanto, possíveis ajustes e revisões das ações promocionais que possam influenciar os resultados quanto à satisfação do cliente.

3 Procedimentos Metodológicos

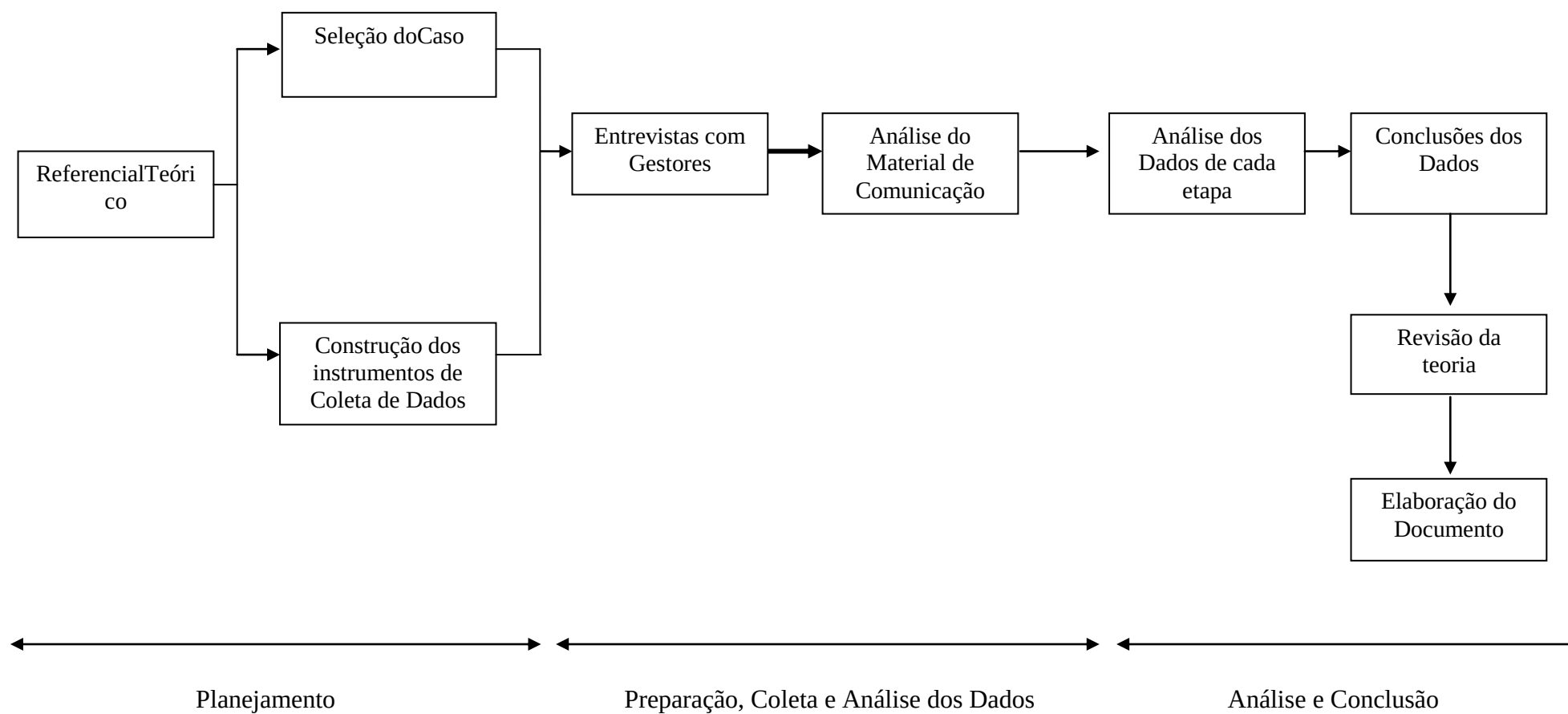
A definição clara da metodologia contribui para um melhor planejamento e execução da pesquisa, auxiliando na construção dos resultados e proposições. Desse modo, neste capítulo é descrito o percurso metodológico traçado para guiar o desenvolvimento deste estudo, o qual se desdobra em cinco subseções: 1) desenho metodológico; 2) delineamento da pesquisa; 3) *lôcus* da pesquisa; 4) corpus da pesquisa; e 5) análise dos dados..

3.1 Desenho Metodológico

Para a melhor compreensão, este item apresenta uma representação do percurso metodológico traçado para guiar o desenvolvimento deste estudo (Figura 6). Partindo do pressuposto de que a gestão da identidade se torna fator relevante para as organizações, o ponto inicial deste trabalho foi a realização de uma revisão teórica sobre os construtos propostos que, por sua vez, subsidiou a escolha do caso. Na etapa seguinte, buscou-se coletar os materiais de análise, utilizando como instrumentos de coleta as entrevistas com os gestores, a observação da promoção de comunicação em *lôcus* e a coleta do material de comunicação. Os instrumentos foram analisados na sequência para uma interpretação mais rica e precisa.

Por entender que é por meio dos materiais de comunicação que os elementos constitutivos da identidade são tangibilizados, esta pesquisa buscou observar as impressões da proposta de valor da identidade, aprofundando a análise em relação aos construtos da identidade de marca e planejamento da comunicação de marketing. Acredita-se que, por meio desse desenho metodológico, foi possível responder à pergunta da pesquisa, conforme será observado mais à frente.

Figura 6 – Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: Adaptado de Vieira e Zouain (2004)

3.2 Delineamento da Pesquisa

Em busca de compreender como a UFPE vem trabalhando a identidade de sua marca a partir do uso da estratégia da comunicação de marketing, esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo-interpretativista, sob a forma de estudo de caso. Segundo Godoy (1995), o estudo de caso é caracterizado por ser um tipo de pesquisa que tem como objeto uma unidade a ser analisada profundamente, que, no caso deste trabalho, foi a UFPE. Esse tipo de pesquisa, que tem sido bastante divulgado e utilizado na área de marketing, tem o objetivo de aprofundar a descrição de determinado fenômeno (GODOY, 1995), daí o caráter descritivo deste estudo.

Quanto à natureza interpretativa, Cardoso (2006, p.125) destaca que a interpretação é considerada como a mais apropriada na compreensão da realidade, lembrando que a realidade conhecida é “inevitavelmente aquela interpretada” pela subjetividade do sujeito, atribuindo significado ao fenômeno social. Além disso, tendo em vista que a pesquisa qualitativa é aquela em que os pesquisadores “tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes” (GODOY, 1995, p. 63), esta foi considerada a mais apropriada para o desenvolvimento deste trabalho.

Outra característica importante da pesquisa qualitativa para este estudo, conforme Maanen (1979), é a possibilidade de manifestar e revelar o significado dos fenômenos do contexto social, diminuindo a distância entre o contexto e o objeto de estudo. De acordo com Richardson (1989) esse método, ao contrário do quantitativo, não se utiliza de instrumentos estatísticos como base na análise de um problema. Sendo assim, análise dos dados é realizada a partir de uma série de práticas interpretativas, que incluem as entrevistas, observações e notas de campo. É importante ressaltar que a investigação não pressupõe o intuito de generalizar o resultado, por entender que a realidade em si não pode ser conhecida na sua totalidade (CRESWELL, 2010).

3.3 Lócus da Pesquisa

O ambiente de estudo no qual aplicou-se esta pesquisa foi a Universidade Federal de Pernambuco. Trata-se de uma instituição que ocupa uma posição de destaque no cenário acadêmico regional e nacional, tendo sido considerada a melhor instituição de ensino superior do Norte e Nordeste e a 15ª no Brasil, de acordo com o *QS World University Rankings* 2016,

empresa britânica que realiza um dos levantamentos mais prestigiados do mundo (UFPE, 2016).

É importante destacar que existem elementos nesse ambiente de estudo que tornam o contexto da comunicação institucional nele vivenciado diferenciado para a aplicação desta pesquisa. A escolha dessa instituição para a realização do estudo de caso considerou, além de sua relevância no cenário acadêmico, a recente criação da Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia (Procit), a primeira pró-reitoria voltada à gestão de políticas integradas de Comunicação, Informação e TI do Brasil, instituída em novembro de 2014, responsável pela coordenação e acompanhamento da execução da política institucional de gestão da comunicação, da informação e das tecnologias da informação e processos (UFPE, 2014).

Assim, a nova pró-reitoria, voltada ao propósito de tornar a comunicação mais acessível e rápida entre a instituição e seus diversos públicos, dá um novo destaque à comunicação no organograma da UFPE, enfatizando, entre suas competências, a função de “priorizar a criação e fortalecimento da identidade da UFPE, bem como assegurar a vitalidade da imagem institucional da UFPE” (UFPE, 2014, p. 3). Portanto, o fato de a UFPE estar vivendo um momento de reformulação da sua estrutura organizacional, ressaltando questões relacionadas à comunicação, identidade e imagem, reforçaram sua escolha como unidade para realização deste estudo de caso. Além disso, foram levados em consideração outros critérios, como a facilidade de acesso aos dados a serem estudados, uma vez que a pesquisadora trabalha no *lócus* da pesquisa e o fato de este ser um *lócus* carente de estudos sobre a abordagem investigada.

Assim como as demais instituições federais de ensino superior, a UFPE tem o seu financiamento de origem pública, devendo, portanto, ter suas ações orientadas para atender às demandas da educação superior, entendidas no conceito mais amplo do país, especialmente na região Nordeste e no estado de Pernambuco. Atualmente a universidade conta com uma comunidade que agrega mais de 45.000 pessoas, 03 *campi* (Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão), 12 Centros Acadêmicos, 8 Pró-Reitorias e 9 Órgãos Suplementares. Em relação aos cursos de graduação ofertados, os números estão distribuídos em: 100 cursos de graduação presenciais regulares e 06 cursos de graduação à distância. Na pós-graduação *stricto sensu* são ofertados 134 cursos divididos em 71 mestrados acadêmicos, 11 mestrados profissionais e 51 doutorados (UFPE, 2016).

No intuito de compreender a prática da comunicação de marketing em um ambiente de serviços, na sequência, são elencadas as unidades de análise que subsidiaram a investigação do problema.

3.4 Corpus da Pesquisa

Segundo Bauer e Aarts (2002), a palavra *corpus*, de origem latina, se refere ao conjunto de elementos que são determinados pelo pesquisador, com inevitável arbitrariedade, com o qual ele irá trabalhar. Nesta seção, para conhecimento dos instrumentos de coleta, será apresentado o *corpus* da pesquisa.

Entre as características dos métodos qualitativos, Patton (2002) e Merriam (2002) apontam a combinação usual de dados textuais, escritos ou falados, como também a observação do fenômeno. Para Merriam (2002), os instrumentos são classificados em três tipos básicos de coleta: as entrevistas, que propõem listar os pontos de vista, experiências e sentimentos das pessoas entrevistadas; os documentos, que consistem na combinação de registros em formas de fotos, resumos, entre outros materiais em forma textual, verbal ou visual que expresse a visão sobre um determinado objeto; e, por último, a observação, que compreende na descrição detalhada do fenômeno pesquisado.

Considerando o método da pesquisa qualitativa, os dados que serviram para a construção do *corpus* são resultantes da composição dos três instrumentos: pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta, com uso de técnicas visuais de coleta de dados (fotografias). No Quadro 3, a seguir, é apresentada a relação entre os objetivos específicos e os tipos de coleta aplicados.

Quadro 3 – Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
1. Identificar, com base no Sistema de Identidade de Marca (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2009), como a UFPE provê a proposta de valor da sua marca;	Observação direta
	Pesquisa documental
	Entrevista semiestruturada
2. Descrever as ações relativas à prática da comunicação, com base no modelo de planejamento de comunicação de marketing (GALÃO; CRESCITELLI, 2015);	Observação direta
	Pesquisa documental
	Entrevista semiestruturada
3. Identificar as estratégias de comunicação adotadas pela UFPE;	Observação direta
	Pesquisa documental
	Entrevista semiestruturada

Fonte: Desenvolvido pela autora.

A priori, a construção do *corpus* teve início com a visita à Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia (Procit), responsável institucional pelas políticas de comunicação e informação da UFPE, a fim de obter autorização prévia para realização da pesquisa. A ideia foi recebida com muito entusiasmo por parte do pró-reitor, aprovando de imediato. No encontro, ficou acordado que posteriormente outras visitas seriam realizadas, como instrumento de coleta, uma vez que seriam realizadas entrevistas com os atores envolvidos no plano de comunicação.

No que se refere à técnica das entrevistas, o roteiro escolhido foi o semiestruturado, em razão da característica do instrumento. Malhotra (2012) e Gaskell (2008) discorrem que as entrevistas semiestruturadas são mais adequadas à compreensão das motivações, crenças e valores dos entrevistados em relação ao fenômeno em investigação. Para tal, a seleção dos sujeitos contemplou os membros representantes da alta direção na área de comunicação, cujas atividades proporcionam um relacionamento estreito com o tema de pesquisa.

Dessa forma, a seleção dos sujeitos de pesquisa ocorreu de forma intencional, como sugere Gaskell (2008), recorrendo aos gestores que atuam diretamente no processo de planejamento e execução da comunicação da UFPE, sendo, possivelmente, os mais indicados para estabelecer conexões com informações relacionadas às visões sobre a comunicação e, sobretudo, aos aspectos da identidade de marca. No total, foram entrevistados quatro sujeitos relacionados diretamente com a área de comunicação de marketing, listados no Quadro 4, de acordo com área de atuação e cargo de gestão.

Quadro 4– Informações dos entrevistados pesquisados

ENTREVISTADO	ÁREA DE LOTAÇÃO	CARGO DO ENTREVISTADO
E1	Procit	Pró-reitor
E2	Procit	Assessoria de Comunicação
E3	Procit	Diretor de Informação
E4	Procit	Diretor de Comunicação

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à elaboração da entrevista, foram consideradas perguntas abertas, em linguagem clara e acessível, com o propósito de minimizar quaisquer dúvidas que delas pudessem decorrer. As questões foram dispostas em cinco categorias analíticas: posicionamento e públicos de interesse; objetivos e conteúdo da comunicação;

relacionamento e estratégias de comunicação; avaliação dos resultados; e, por último, estrutura e processos de planejamento da comunicação.

O roteiro utilizado (Apêndice A) permitiu aos entrevistados acrescentar informações que não estavam preestabelecidas, como, por exemplo, histórias e situações de gestão, contextualização do ambiente e características particulares do entrevistado que puderam enriquecer a pesquisa.

As entrevistas foram realizadas individualmente, totalizando quatro encontros na sala de reunião da Procit, localizada no *Campus* Recife. O tempo de duração médio para cada entrevista foi de uma hora, contabilizando 3 horas e 38 minutos de gravação. Para garantir a coleta de todas as informações, as entrevistas foram gravadas por meio de um aparelho eletrônico, sendo solicitada previamente a autorização do entrevistado. Cabe ressaltar que não houve recusa por nenhum dos entrevistados. Após a aplicação das entrevistas, todas foram transcritas para, em seguida, serem analisadas, segundo os padrões da análise de conteúdo, que prevê a definição de categorias analíticas. Dessa forma, as respostas puderam ser enquadradas de acordo com as necessidades de informações da pesquisa.

O *corpus* também contemplou a análise de documentos. Sobre essa etapa, Stake (1995) adverte que, ao coletar documentos em campo, o pesquisador precisa estar atento às mesmas qualidades que se exige da observação e das entrevistas. Esse tipo de recomendação indica que o pesquisador precisa realizar um filtro do material, descartando dados que não sejam relevantes ou que sejam destoantes dos construtos em questão.

Em relação aos documentos, foram pesquisadas informações relevantes nos Planos Estratégico Institucional (PEI) e de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPE, no portal da instituição e nos materiais de promoção e divulgação, de modo a conhecer o universo do estudo de caso, estrutura, missão, visão, objetivos corporativos e expressões referentes à comunicação e a identidade de marca. Quanto às análises do Plano Estratégico Institucional, destaca-se a relevância desse documento por prover detalhes dos objetivos estratégicos e prioridades das áreas de atuação na promoção da instituição.

Como nota Semprini (2006), por meio da soma desses aspectos percebidos é que se tem acesso à identidade como um todo. A respeito da escolha dos materiais promocionais e de divulgação da comunicação, estes, em particular, foram submetidos às análises sob o prisma da análise de conteúdo.

A opção pela observação teve por finalidade obter informações aprofundadas sobre como as atividades da comunicação ocorrem na prática. Stake (1995, p.60) argumenta que esse método permite “uma grande compreensão do caso”, ressaltando que devem ser

relacionadas ao objeto de estudo. Segundo o autor, a observação consiste em uma ação reflexiva, necessitando uma imersão do pesquisador em tempo real na complexidade da situação. Patterson et al. (2003) complementam que o processo envolve a coleta e o inquérito, sobre a configuração, a estrutura, as atividades e os comportamentos de um fenômeno social.

Desse modo, optou-se por trabalhar, nesta pesquisa, os recortes das ações promocionais e de divulgação da marca e, para auxiliar a coleta, recorreu-se ao método de captação visual, por meio do uso de fotografias. Conforme argumentam Mendonça, Barbosa e Durão (2007), a técnica proporciona objetividade e credibilidade, uma vez que uma fotografia fornece prova tangível da existência do fenômeno. Assim, foram coletadas algumas imagens, com o objetivo de analisar as táticas de impressão no cenário da comunicação de marketing.

As observações ocorreram também durante as idas à Procit, nos momentos que antecederam as entrevistas. Com isso, outras importantes impressões foram capturadas como forma de desvelar o funcionamento da comunicação de marketing.

Diante da complexidade do foco analisado, escolheu-se trabalhar a combinação dos três tipos de coleta adotados em pesquisa qualitativa. Para operacionalização das análises, foi utilizada a triangulação dos dados obtidos, sendo, possivelmente, a técnica mais adequada para diminuir possíveis vieses na interpretação. Com o objetivo de estabelecer o aprofundamento da análise, a mesma informação foi analisada em diferentes instrumentos. Após definir o *corpus* da pesquisa, a próxima etapa consiste na definição do método de análise dos dados selecionados.

3.5 Análise de Dados

Com base nos dados selecionados na etapa anterior, o próximo passo metodológico consiste na seleção dos métodos de análise. É nessa etapa que o pesquisador recorre à interpretação de forma lógica e indutiva dos dados coletados na etapa anterior, explicitando a coerência das análises com a abordagem prevista nos pressupostos da pesquisa.

Entre as várias formas de análise da pesquisa qualitativa, Denzin e Lincoln (2006) enumeram a análise de conteúdo, a análise semiótica, a análise da narrativa, a análise do discurso, que dependendo das particularidades dos instrumentos são utilizadas de forma única ou combinadas. Nesta pesquisa utilizou-se a análise de conteúdo. O destaque desse método consiste em extrair sentido dos dados em um processo de reflexão contínua sobre as informações (CRESWELL, 2010).

Conforme Andion e Serva (2006), as leituras devem analisar o contexto no qual o objeto está inserido, sem rejeitar, no entanto, as suas redes de comunicação. Após as inferências do conteúdo textual, na sequência, o método propõe a transformação dos textos em categorias. A divisão do conteúdo textual em unidades de análise é, por sinal, uma das características mais tradicionais na análise de conteúdo (FONSECA, 2005).

Bauer e Gaskell (2008) indicam que o processo de análise das unidades ou categorias deve ocorrer em duas dimensões: a sintática e a semântica. Na dimensão sintática, os autores recomendam descrever os meios de expressão e influência do texto, como exemplo, repetições de palavras e vocabulários. Na dimensão semântica, é preciso aprofundar-se nos sinais e nos seus sentidos denotativos e conotativos. A ênfase dessas questões supõe uma interpretação mais ampla das categorias de análise em relação ao contexto.

Quanto à aplicação da análise, esta pesquisa seguiu os procedimentos interpretativos previstos por Bardin (2011), que determina a realização do processo em três etapas: 1) pré-análise, que consiste na organização e sistematização dos dados, além da transcrição do conteúdo; 2) exploração do material, que deve ser realizada através da categorização; e 3) tratamento dos resultados, que consiste na inferência e interpretação, referente à análise descritiva e comparativa com a teoria levantada no referencial teórico.

Assim, considerando as etapas da análise de Bardin, a análise seguiu as três etapas. Na primeira etapa, no caso das entrevistas, os instrumentos de análise foram as falas dos sujeitos responsáveis pelo plano de comunicação. A priori foram transcritos os conteúdos das entrevistas, de forma cuidadosa, e, na sequência, os dados já transcritos passaram por uma leitura dos textos em várias rodadas, de modo a familiarizar a pesquisadora com todo conteúdo, que seguiu com a identificação das pré-categorias. No caso dos instrumentos documentais e de observação, essa etapa consistiu em uma análise nas dimensões sintática e semântica, objetivando traçar um perfil. No segundo momento, as unidades de análise dos instrumentos coletados por meio das entrevistas, documentos e observações foram codificadas e enumeradas em função da etapa anterior, para categorização dos dados, as referências dos indicadores presentes no referencial teórico foram usadas. Por fim, a análise consistiu na síntese textual, fundamentada nos dados revistos do referencial teórico.

Desse modo, foi possível aprofundar-se em questões sobre a identidade de marca e do processo de planejamento da comunicação, identificando –por meio do discurso dos gestores, das observações no *lócus* da pesquisa e no material de comunicação– quais estímulos da identidade estão presentes nas estratégias da comunicação de marketing.

Concluída a análise de conteúdo referente à identificação da identidade de marca e à compreensão do processo de comunicação, a etapa seguinte consistiu na análise dos instrumentos de comunicação da UFPE. Considerou-se, nesse processo, a perspectiva simbólica da linguagem, assumindo que o significado resulta do interpretante. O processo de interpretação teve início com os dados citados nas entrevistas e nas observações no *lócus* da pesquisa, que, em seguida, foram categorizados de acordo com as ferramentas de comunicação. A partir dessa identificação foram selecionados alguns documentos visuais capturados em fotografias para aplicação da análise.

Com o propósito de compreender quais mensagens estavam presentes nessas ferramentas, foi fundamental recorrer às referências sobre os construtos, como visto no referencial. Com isso, acredita-se que foi possível identificar quais elementos da identidade de marca estão sendo comunicados. No final, com base nas informações necessárias ao entendimento geral da situação, os resultados obtidos foram cruzados para se chegar às conclusões, que, por sua vez, foram traduzidas nos resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados deste estudo, com o objetivo de responder ao problema de pesquisa por ele evidenciado e aos objetivos propostos. Assim, esta seção apresenta, inicialmente, os doze elementos da identidade de marca com base no sistema de identidade de Aaker e Joaschimsthaler (2009), que serviram de aporte à identificação da identidade de marca da UFPE. Na próxima etapa foram consideradas as dimensões da comunicação de marketing dos autores Galão e Crescitelli (2015), onde são analisados os discursos das entrevistas e do texto do Plano Estratégico e de Desenvolvimento Institucional da UFPE, de modo a compreender como o processo da comunicação acontece na prática, resultando na identificação das táticas e estratégias de comunicação de marketing da instituição. Por fim, as análises da etapa anterior são confrontadas com as categorias mencionadas como traço identitário, a fim de discutir a relação entre os dois construtos principais – identidade de marca e comunicação de marketing.

4.1 Análise da Identidade de Marca da UFPE

Para responder ao objetivo específico “Identificar, com base no Sistema de Identidade de Marca, como a UFPE provê a proposta de valor da sua marca”, esta subseção analisa os dados coletados a partir do Plano Estratégico Institucional (2013-2027) e do Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018) e das entrevistas realizadas com os gestores de comunicação. Desse modo, os aspectos da identidade de marca da UFPE, sob a lógica do modelo de liderança de marcas desenvolvido por Aaker e Joaschimsthaler (2009), são apresentados a seguir. Vale ressaltar que esta dissertação não teve a intenção de chegar a uma definição exata da identidade, uma vez que a interpretação é vista sob o olhar da pesquisadora. Procurou-se, porém, que as interpretações realizadas fossem o mais fidedignas possível aos dados coletados.

4.1.1 Identidade Estendida

Para Aaker e Joachimsthaler (2009, p. 54), identidade estendida se refere a “todos os elementos da identidade de marca que não sejam os da essência, organizados em agrupamentos significativos”. Os autores afirmam que, nesse nível, as associações sobre a marca podem ser identificadas em quatro perspectivas: marca como produto, marca como organização, marca como símbolo e marca como pessoa.

4.1.1.1 Marca como produto

Na perspectiva da marca como produto, os consumidores relacionam a marca aos elementos essenciais de qualidade, ou seja, aos elos que o consumidor faz de acordo com os produtos ofertados e com a experiência de uso da marca (AAKER, 2007). Semprini (2006) aponta essas ligações como uma das mais importantes. Para tanto, esta análise ponderou os elementos que traduziam o conceito acima a partir dos dados coletados.

A UFPE apresenta-se na forma de uma complexa e extensa rede de cursos. Esse elemento é ressaltado no Plano Estratégico Institucional (UFPE, 2013, p. 19) como um dos pontos fortes institucionais: “um portfólio de cursos de formação continuada que atrai profissionais de diversas áreas”. No total, são 228 cursos regulares oferecidos, entre as modalidades de ensino e pesquisa (UFPE, 2016).

Para preencher a oferta de cursos, a universidade disponibiliza duas entradas anuais. A questão do ingresso à UFPE depende exclusivamente da meritocracia, ou seja, o candidato interessado em um determinado curso precisa disputar as vagas ofertadas de acordo com o seu desempenho no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Essa peneira, como é conhecida, acrescenta um valor ao perfil do estudante das IFes e à própria instituição, como se observa nas palavras do Entrevistado 4:

E4: a gente quer que as pessoas que estão nos nossos cursos de graduação se orgulhem de estar nos cursos pela qualidade deles, pelo fato deles terem passado por um processo seletivo muito rigoroso.

O aluno, inclusive, é o elemento principal da universidade, visto que, sem ele, o papel fundamental da instituição não é cumprido: ensino e formação. Ademais, na perspectiva do marketing de serviços, o aluno se divide em duas situações; ele é, ao mesmo tempo, cliente e produto. Sob o ponto de vista de produto, Mesquita (2004) ressaltava que o aluno, ao se formar,

adquire um duplo capital: o escolar e o humano, sendo o primeiro baseado na certificação e o segundo nas competências adquiridas. Para o mesmo autor, esse produto destina-se a atender ao mercado profissional, suprimindo as vagas com mão de obra qualificada que, por sua vez, dependerá da qualidade do ensino. Nesse sentido, o aluno da UFPE mais uma vez tem destaque, considerando tanto os rankings nacionais, classificado na 12º posição, segundo dados do Ranking Universitário Folha (RUF,2016),quanto em rankings internacionais, sendo considerada a 701º no cenário internacional, segundo classificação da *QS World University Rankings*, um ranking internacional britânico, que está entre os mais importantes do mundo e classifica as melhores universidades internacionais (UFPE, 2016).

4.1.1.2 Marca como organização

As associações da marca como organização compreendem à exposição dos atributos com foco na organização, por exemplo, sua reputação e valores (AAKER, 2007). Por essa razão, são mais duradouras e resistentes a mudanças.

A característica mais singular da marca talvez seja a tradição. A história da UFPE tem início em 1946, data de fundação da Universidade do Recife (UR), que passou a reunir um grupo de faculdades já existentes (UFPE, 2013). Em 2016, a universidade comemora 70 anos e, para reforçar essa identidade de tradição, criou um logotipo como referência às conquistas históricas. Além disso, o Plano Estratégico Institucional formulou suas ações com previsão para 2027, vislumbrando a comemoração dos 200 anos de sua unidade mais antiga, a Faculdade de Direito do Recife.

Além disso, a excelência e o mérito são considerados uma das associações mais relevantes para a transmissão do conhecimento. No PEI, por exemplo, é mencionada como um dos pontos forte estratégicos, como se observa:

“A UFPE ocupa posição de destaque no cenário acadêmico regional e nacional, mas seu futuro apresenta novos e grandes desafios, que somente serão concretizados se a UFPE se utilizar de todo seu patrimônio mais relevante que são seus docentes, servidores técnico-administrativos e alunos, no esforço conjunto de identificar claramente as novas demandas e expectativas da sociedade, para definir suas diretrizes e metas, planejar estratégias e ações, tendo sempre a excelência e o mérito como pilares centrais” (UFPE, 2013 p. 8).

Sobre a excelência dos laboratórios de pesquisas, o Entrevistado 2 afirma:

E2: Nós temos aqui, posso estar enganado, ou sete ou oito institutos nacionais de ciência e tecnologia. São sete ou oito “big” laboratórios gigantescos que são financiados pelo governo federal para que as pesquisas nesses campos sejam desenvolvidas. Aqui na UFPE [...], se pensar no laboratório como o Lika, que é um laboratório de imunopatologia, [...] esse tem publicações em revistas extremamente qualificadas no mundo todo.

A excelência das pesquisas e da área de inovação, sobretudo, é considerada um dos indicadores para a obtenção de novos recursos para as IFES, para o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e para os rankings internacionais. Os resultados de ações nessas áreas repercutem no posicionamento da UFPE no cenário das universidades, sendo considerada a melhor instituição de ensino superior do Norte e Nordeste e a 15ª no cenário nacional, de acordo com o *QS World University Rankings* 2016 (UFPE, 2016).

Assim, a tradição somada às questões da credibilidade e da excelência da produção acadêmica foram consideradas, nesta análise, as características que mais se associam a representação da UFPE como organização.

4.1.3.3 Marca como símbolo

A marca como símbolo diz respeito a qualquer elo que a represente, que pode ser de três tipos: as imagens visuais, a tradição da marca e as metáforas (AAKER, 2007). Nesta pesquisa, observou-se, a partir dos dados coletados, a representação da marca a partir dos dois primeiros tipos.

As imagens visuais correspondem a logotipos ou associações visuais, também interpretadas por Karjalainen e Snelders (2010) como referências visuais explícitas. Considerando a perspectiva do mix marketing de Zeithaml e Bitner (2003) mencionada anteriormente, essas referências visuais se apresentam principalmente nas dimensões do produto em que se encontra a marca, no composto de comunicação e nas evidências físicas.

Quanto às associações simbólicas visuais, a mais representativa observada é a logomarca. A associação da logomarca à tradição é inevitável, visto a escolha da logomarca em forma de brasão que remonta a ideia de algo histórico. Além disso, observa-se o uso da logomarca em diversos espaços da estrutura física, reforçando a associação. A cultura e a memória são também percebidas como símbolos, trabalhados institucionalmente em vários documentos e comunicações. Esses símbolos são respaldados no documento do PEI, no compromisso de sua manifestação, como mostra nas palavras do reitor:

A nossa instituição é responsável pela preservação de acervos históricos, artísticos e científicos de imenso valor e temos de protegê-los adequadamente. E, somos também produtores de novas experiências culturais, artísticas e científicas, que necessitam ser difundidos na sociedade (UFPE, 2013, p. 5).

Desse modo, acredita-se que os símbolos que mais expressam a marca compõem os elementos simbólicos da tradição representados pela logomarca, e da cultura e memória.

4.1.3.4 Marca como pessoa

A perspectiva da marca como pessoa, ou personalidade de marca, corresponde às particularidades da marca de acordo com suas características (AAKER, J., 1997). No caso da UFPE, a personalidade refere-se principalmente ao posicionamento da instituição com relação ao respeito à diversidade. No último PEI essa característica é ressaltada ao destacar que “A UFPE deve perseverar respeitando cada pessoa, cada comunidade e seus modos de agir” (UFPE, 2013, p. 4). Corroborando com essa perspectiva, a UFPE aprovou, no dia 23 de março de 2015, uma portaria que regulamenta o direito de alunos travestis, transexuais, transgêneros e intersexuais de adotar o nome social nos registros acadêmicos.

A preocupação com o respeito à diversidade também fica explícita na fala do Entrevistado 1, quando destaca, entre os objetivos da comunicação institucional da UFPE, a intenção de “tentar captar as necessidades específicas da instituição de maneira mais abrangente possível, que atenda aos diversos públicos de maneira transversal”. Para que isso seja possível, a instituição procura adotar uma gestão participativa no planejamento de algumas de suas ações institucionais, a exemplo do novo estatuto da UFPE, que prevê a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica na sua elaboração. A ideia dos gestores é que cada segmento da sociedade consiga se enxergar nos processos institucionais, de modo que eles alcancem, consequentemente, o sentimento de pertencimento.

4.1.2 Identidade Essencial

A identidade de marca se subdivide em dois níveis: a *essencial* ou *central* e a *estendida*, sendo o nível essencial aquele que visa tanto ao cliente quanto à organização. Assim, a visão de marca essencial é atemporal, sendo reconhecida por duas até quatro categorias (AAKER; JOASCHIMSTHALER, 2009).

Com base nas características apontadas na identidade estendida são distinguidos os elementos da identidade essencial. Nesse contexto, destaca-se entre as categorias a divulgação da produção da universidade, como percebido no relato do Entrevistado 1:

E1: Essa produção ela pode ser uma produção científica, que é feita pelo repositório institucional. A gente tem uma produção que ela é de caráter educativo [...] A gente tem comunicações que são de cidadania, e também tem as comunicações de natureza institucional.

A capacidade da produção universitária é referência para a UFPE, sendo muito utilizada nas comunicações institucionais. A Assessoria de Comunicação (Ascom), por exemplo, divulga diariamente, por meio do boletim de notícias, conteúdos relacionados à produção científica, cultural e social, ressaltando os prêmios e publicações do reconhecimento da qualidade e excelência de algumas delas.

Além da produção da universidade, outro elemento apontado para o construto da identidade essencial está pautado na qualificação dos servidores docentes e técnico-administrativos, com ênfase nos primeiros, uma vez que são estes os responsáveis pela produção e difusão do conhecimento. Trata-se de uma preocupação reforçada pela fala do Entrevistado 4:

E4: a gente dá muito valor à qualificação do corpo docente. A gente divulga, por exemplo, que temos 2.500 professores, onde desses, 70% tem doutorado. Isso é muito raro, em Pernambuco é único, exclusivo.

A excelência e o mérito, inclusive, são citados no PEI como pilares centrais nas ações da UFPE (UFPE, 2013). O reconhecimento da qualidade da UFPE como instituição de ensino é enfatizado também no boletim da Ascom, ressaltando os resultados dos *rankings*, reflexo do reconhecimento, da qualidade e excelência, o que se observa um forte apelo para a marca. O entrevistado 3 discorre sobre a reputação da instituição, destacando a relevância dessa qualidade como um importante diferencial para UFPE:

E3: A gente está trabalhando no repositório internacional na parte científica de dados aberto [...] fundamental para a pesquisa, fundamental para melhorar nosso ranking, para ter nova visibilidade para universidade.

O entrevistado 2 corrobora com a ideia ao afirmar:

E2: a ideia de fato é de usar esses instrumentos de comunicação para posicionar melhor a universidade em termos comparativos.

O gestor ainda discorre sobre as especificidades da instituição, tendo em vista sua natureza pública, voltando a defender o posicionamento da marca no que refere ao reconhecimento:

E2: partindo do princípio que nossa competição é de um tipo diferenciado. Uma competição mais de prestígio do que de concorrência direta por um mercado.

O reconhecimento institucional, inclusive, é destacado no plano estratégico, tanto no que diz respeito à posição ocupada no cenário acadêmico regional e nacional quanto às perspectivas a serem alcançadas até o final do PEI, quando este prevê atingir o objetivo estratégico de estar “entre as 100 melhores universidades do mundo” (UFPE, 2013, p.18).

Outro elemento importante é a diversidade cultural. Sobre essa questão, o Entrevistado 3 resalta a proposta de trabalhar a UFPE como uma instituição que respeita cada pessoa:

E3: A gente espera uma mudança cultural, que as pessoas percebam, entendam a mensagem e assimilem melhor uma nova abordagem. Por exemplo, [...] que reflitam sobre: as formas derespitar as pessoas, de trabalhar em ambiente onde se tem uma grande diversidade, respeitarquestão da sexualidade, religião etc. A campanha do nome social tem por trás, por exemplo, esse espírito [...] Há uma preocupação que asnossas mensagens venham muito com essa ideia dos valores sociais, dosvalores de trabalhar em um ambiente heterogêneo, [...] dos contraditórios, das formas diferentes de pensar, ou seja, o ambiente universitário mesmo.

A mudança cultural, no entanto, é vista com cautela pelo Entrevistado 4. Ele resalta a dificuldade de linguagem, de atender os públicos diversos, uma vez que, segundo suas palavras, a instituição é ainda, em sua maior parte, conservadora.

E4: A nossa dificuldade é que a nossa universidade é muito grande, muito heterogênea. Ela em grande medida é conservadora, portanto, a gente tem que ter muito cuidado. A gente, por exemplo, não pode fazer qualquer tipo de brincadeira no *facebook* usando o nome da UFPE.

Tendo em vista os trechos destacados, a identidade essencial da marca da UFPE foi definida pelos elementos: produção universitária, visto a forte associação com o labor das pesquisas científicas, culturais e sociais; qualificação do corpo docente, que reflete um posicionamento de qualidade e excelência; reputação, que diz respeito às estratégias relacionadas às dimensões de avaliação do sistema de ensino; e, por fim, a diversidade cultural, algo que é observado como característica intrínseca à maior parte das instituições de ensino superior.

4.1.3 Essência da Marca

A essência da marca, como o próprio nome sugere, refere-se à unidade mais representativa da marca. É, na verdade, uma síntese de todas suas características, papéis e funcionalidades (AAKER; JOASCHIMSTHALER, 2009). A Universidade Federal de Pernambuco, conforme mencionado, destaca-se pela sua relevância e pela abrangência das relações por ela estabelecidas com a sociedade, o que torna um desafio à identificação de uma unidade que reúna toda sua essência. Diante disso, buscou-se, a partir dos dados coletados, um elemento que traduzisse a essência da UFPE em sua totalidade.

Embora seja unânime o reconhecimento da diversidade no papel de sua atuação, uma categoria que ficou evidente em todas as entrevistas está ligada à ideia do *pertencimento*, por outro lado, outro elemento que fica subtendido é a ideia de perpetuidade. A fala do Entrevistado 1, sobressai na retórica, como ilustra o trecho em destaque:

E1: O benefício que a gente de uma forma geral quer criar na comunidade é um senso de pertencimento. A gente acha que é importante, fundamental que o estudante, o técnico, o professor, o terceirizado, eles percebam a universidade como sua. Como eles pertencendo a algo maior, que a gente vai passar e que a UFPE vai ficar. E que a gente precisa cuidar dessa instituição e que isso não seja algo desagradável, ao contrário, que queira viver a experiência da UFPE.

A mesma ideia está presente no discurso do Entrevistado 2, quando este se refere ao pertencimento como uma questão estratégica para a instituição:

E2: [...] e o ponto estratégico é ao mesmo tempo pertencimento. O nosso maior desafio é valorizar a instituição, valorizar a importância de estar na UFPE. Seja como professor, seja como estudante, seja como técnico-administrativo, e expandir isso para que esse sentimento de pertencimento atinja outras pessoas que estão inclusive fora da UFPE. [...] cuidar da imagem institucional, valorizar a imagem institucional,[...] é muito associado o cuidado com a imagem com essa construção da ideia de pertencimento que a gente está buscando.

Observa-se, no discurso do Entrevistado 2, a visão do pertencimento como um ponto estratégico para a UFPE, onde o gestor relaciona a ideia de pertencimento à imagem institucional, argumentando a importância desse elemento. Além disso, é importante destacar na fala desse gestor o fato de ele enfatizar a intenção de fazer com que o sentimento de pertencimento extrapole os limites da universidade, atingindo as pessoas que estão fora da instituição.

A categoria pertencimentotambém foi evidenciada a partir da análise de campanhas institucionais realizadas pela UFPE. Em agosto de 2016 a universidade completou 70 anos. Para celebrar esse feito, a instituição divulgou uma programação de resgate à memória e às conquistas da UFPE, que teve como *slogan* “UFPE 70 anos | Tempos Transversos”. Observa-se, nessa campanha, a ideia de movimento, uma revisitação ao passado amparada pelas perspectivas para o futuro. O Entrevistado 3faz menção a essa campanha, reforçando o empenho desprendido pela comunicação institucional em passar o sentimento de pertencimento ao seu público e enfatizando, assim como E2, que esta é uma preocupação estendida ao público externo:

E3: na campanha de 70 anos a preocupação que a gente tem também é de chegar com a comunicação lá fora [...] A UFPE está comemorando 70 anos, ou seja, significa que Pernambuco está comemorando [...] ou seja, que a universidade não pertence a ela mesma, mas sim, à sociedade.

A ideia do pertencimento fica clara, ainda, na campanha do início do ano letivo 2016.2, em que os alunos ingressantes foram recebidos com o *slogan* “Você também faz parte dessa trajetória”. É possível perceber, a partir desse *slogan*, a intenção de fazer com que os novos alunos se sintam integrados, “pertencendo a algo maior”, como afirmou E1, ao mesmo tempo reforça a ideia de perpetuidade. Essa categoria também foi observada em outras estratégias de marketing, como a loja “Sou UFPE”, cujo nome explicita a ideia de fusão da identidade do seu público com a própria identidade da universidade.

Por fim, as duas categorias pertencimento e perpetuidade também está explicitada no texto do Plano Estratégico Institucional (PEI) da UFPE, ao destacar a comunidade como ator ativo da construção do futuro da universidade: “O que está em construção, desde hoje, requer a participação da comunidade nas decisões, o que vem ocorrendo com a elaboração do nosso novo Estatuto” (UFPE, 2013, p. 5). Mais uma vez, a universidade busca passar a ideia de que a comunidade é mais que espectadora e consumidora da instituição; a comunidade deve fazer parte da universidade, pertence a ela, e é essencial, inclusive, para a tomada de decisões importantes para o seu futuro.

Diante disso, é possível afirmar que o “senso de pertencimento” e a ideia de “perpetuidade” são, portanto, as unidades que melhor podem traduzir a essência da marca UFPE.

4.1.4 Proposta de Valor

As abordagens a respeito dos elementos dos valores de marca ou *brandequity* tratam sobre benefícios e vantagens econômicas diretamente associadas ao relacionamento marca-cliente. Do ponto de vista de Aaker e Joachimsthaler (2007), o desempenho de um produto ou serviço está intrinsecamente ligado à sua proposta de valor de marca, por meio dos benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão, que proporcionam valor aos consumidores.

Nesse prisma, com base nas análises dos dados coletados, percebe-se uma ênfase na credibilidade, ou seja, no compromisso de entregar um serviço – o ensino – qualificado. Essa proposta, inclusive, é respaldada nos valores descritos da missão da UFPE: “Como instituição pública, promover a formação de pessoas e a construção de conhecimentos e competências científicas e técnicas de referência mundiais, segundo sólidos princípios éticos, socioambientais e culturais” (UFPE, 2013, p. 25). Ao destacar o foco na credibilidade, espera-se que o aluno – mesmo ciente da variabilidade, característica da oferta dos serviços – apresente, ao concluir um curso na UFPE, condições mínimas necessárias requeridas pelo mercado de trabalho.

4.1.4.1 Benefícios funcionais

Os benefícios funcionais oferecem a utilidade funcional, no entanto, podem ser frágeis, pois são facilmente copiados (AAKER, 2007). Entre os benefícios funcionais oferecidos pela UFPE, destaca-se a gratuidade do ensino devido à natureza pública, devendo, portanto, ter suas ações orientadas para atender às demandas sociais.

Além da gratuidade do ensino, a UFPE oferece uma política de assistência estudantil que visa ampliar as condições de permanência dos alunos que se encontram em situação de vulnerabilidade, com o objetivo de minimizar as desigualdades sociais e regionais, além da evasão escolar (UFPE, 2016).

A diversidade na oferta de cursos é outro benefício funcional da UFPE. Para atender a demanda, a UFPE oferece aos alunos três *campi*, sendo um na cidade do Recife; o segundo, na cidade de Vitória de Santo Antão, e outro na cidade de Caruaru. O *campus* do Recife é o maior, 410mil m², onde são encontrados 12 centros, restaurante universitário, centro de convenções, laboratórios de inovação e pesquisa etc.

Diante do exposto infere que os benefícios funcionais se relacionam, ao menos, com quatro benefícios principais: gratuidade no ensino, política de assistência estudantil, diversidade de cursos e infraestrutura ampla.

4.1.4.2 Benefícios emocionais

Os benefícios emocionais sugerem sensações positivas, acrescentando riqueza e profundidade na utilização de uma determinada marca. Com base no conceito de Aaker (2007), um dos fatores que despertam essas sensações positivas nos públicos de interesse da UFPE – servidores docentes e técnico-administrativos, discente, comunidade –, é a posição de destaque que ela ocupa nos resultados de avaliação institucional divulgados. O fato da UFPE ser considerada a melhor universidade da região e estar entre as 15 melhores do país enriquece a experiência de formação dos alunos, serve como uma forma de reconhecimento do trabalho dos servidores, que dão o suporte necessário para que isso aconteça, e dá visibilidade para a comunidade onde a instituição está inserida, o que faz com que seus membros, mesmo que não tenham um vínculo formal com a instituição, sintam esse benefício.

Além disso, a credibilidade gerada pela posição de destaque ocupada pela instituição no cenário acadêmico regional e nacional se reflete no aumento da concorrência para ingressar formalmente na instituição e, conseqüentemente, no *status* obtido pelos discentes e servidores que alcançam esse mérito. Assim, o reconhecimento do mérito pela superação dos processos seletivos para a admissão na UFPE por parte da sociedade – o Enem, para os alunos, e os concursos públicos, para os servidores – pode ser considerado um benefício emocional.

4.1.4.3 Benefícios autoexpressão

Os benefícios de autoexpressão representam uma forma de comunicar a autoimagem (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2009). Esse benefício se relaciona fortemente com a essência da marca, ou seja, o senso de pertencimento. O conceito inclusive é trabalhado de forma ampla, abordando o respeito à diversidade. Sobre esse aspecto, destaca-se a campanha social “Meu Nome Importa”, que teve uma aceitação muito favorável por parte da comunidade acadêmica.

Nesse aspecto percebe-se que a universidade tem investido na identificação da marca com as especificidades e particularidades dos grupos diversos. O aluno UFPE, nesse sentido, se reconhece como parte dessa marca, relacionando sua autoimagem às características da instituição. Com isso, se supõe que os conceitos do respeito pela diversidade pode ser considerado o benefício que maior reflete a autoexpressão.

4.1.5 Relacionamento

O relacionamento com o consumidor se baseia na troca de valor entre a empresa e o cliente, que acontece tanto no momento de compra quanto no relacionamento pós-venda. Sob essa perspectiva é percebida uma estratégia distinta, considerando o tipo de público.

O processo de aproximação, no caso dos alunos, acontece, a priori, na acolhida do calouro. A cada início letivo a instituição prepara uma aula de boas-vindas, a aula magna, na qual são passadas informações sobre as áreas de atuação, programas de assistência estudantil e projetos de extensão. Além disso, os alunos recém-chegados são recebidos por faixas e galhardetes distribuídos pelo *campus* com uma mensagem de boas-vindas, gerando uma sensação de acolhimento.

Após o acolhimento, o relacionamento com o aluno é mantido por meio das comunicações publicadas no portal do estudante e das informações inseridas no Sistema de Informações e Gestão Acadêmica (Sig@), para os alunos de graduação e pós. Além disso, existem setores específicos para atendimento presencial das demandas dos alunos, que reforçam o relacionamento instituição/discente, tais como a Pró-reitoria Acadêmica (Proacad) e a Pró-reitoria de assistência estudantil (Proaes). Vale ressaltar, ainda, as campanhas desenvolvidas pela comunicação institucional ao longo do ano letivo, envolvendo temas diversos, a exemplo do Zerando a Dengue, além das campanhas mencionadas dos 70 anos Tempos Transversos e do Meu nome importa, que têm o objetivo de engajar os alunos em assuntos do interesse da universidade e da comunidade em geral, fortalecendo o relacionamento entre ambos.

O primeiro contato, no caso dos docentes e técnico-administrativos, acontece com um treinamento de integração, no qual os servidores passam a conhecer como funcionam os processos de toda a instituição, além de questões relacionadas à ética e ao relacionamento no ambiente de trabalho. Além disso, também são transmitidas questões sobre a qualidade no ambiente de trabalho, planos de capacitação e qualificação e outros benefícios. Após esse

primeiro contato, o relacionamento da comunicação da UFPE com seu corpo de trabalho acontece por meio de boletim de notícias, *endomarketing* e documentos oficiais, como portaria impressa e também pelo Sistema de Informações e Gestão Acadêmica (Sig@).

4.1.6 Considerações sobre a Identidade de Marca da UFPE

Para facilitar a visualização das análises, a seguir, é apresentado o quadro do sistema de identidade de marca da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), distribuindo os elementos de acordo com as doze dimensões propostas do modelo teórico dos autores acima.

Quadro 5 – Sistema de Identidade de marca da UFPE com base nas análises

Essência da Marca			
Senso de Pertencimento e Perpetuidade			
Identidade Essencial			
• Produção Universitária • Qualificação Corpo Docente e Técnico-Administrativo • Reputação Acadêmica • Diversidade Cultural			
Identidade Estendida			
Marca como produto	Marca como organização	Marca como símbolo	Marca com pessoa
• Amplo portfólio de cursos • Ensino • Alunos qualificados	• Tradição e memória • Excelência e mérito da produção • Credibilidade Institucional	• Logomarca • Tradição • Cultura e Memória	• Respeito à diversidade • Gestão Participativa
Proposta de Valor			
Benefícios funcionais: - Gratuidade do ensino - Política de assistência estudantil - Diversidade na oferta de cursos - Infraestrutura ampla	Benefícios Emocionais: - Reconhecimento institucional - Reconhecimento do mérito dos alunos e servidores.	Benefícios de autoexpressão: - Conceito de pertencimento e do respeito à diversidade	

Relacionamento
Aula Magna; Treinamento de integração; Ferramentas e Mídias de Comunicação Interna e Assessoria de Comunicação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base em Aaker e Joachimsthaler (2009), acredita-se ter conseguido identificar a proposta de valor da UFPE, e, com isso, atingido o primeiro objetivo específico proposto. Por entender que é por meio dos materiais de comunicação que os elementos constitutivos da identidade são tangibilizados, a pesquisa buscou observar, no primeiro momento, quais elementos simbólicos fazem parte da identidade cultural da marca.

4.2 Etapas da Comunicação de Marketing na UFPE

Neste tópico são apresentadas as principais etapas e elementos de decisão que envolvem o processo de planejamento da comunicação de marketing no *lôcus* de pesquisa, utilizando, para isso, os resultados da etapa anterior. Pretende-se, assim, verificar o posicionamento da marca da UFPE nas várias etapas do planejamento da comunicação. Para melhor compreensão, o processo seguirá uma sequência, adotando o modelo preconizado por Galão e Crescitelli (2015). Com isso, propõe-se responder ao objetivo específico “Descrever as ações relativas à prática da comunicação, com base no modelo de planejamento da comunicação”. Os dados coletados nesta análise foram extraídos do Plano Estratégico Institucional (2013-2027), do Plano de Desenvolvimento Institucional (2013-2018), das entrevistas realizadas com os gestores de comunicação e das observações feitas.

De início, na coleta e análise das informações, descreve-se a contextualização do *lôcus* da pesquisa no cenário nacional, e, a partir dessas abordagens, segue a caracterização da instituição de acordo com sua estrutura e organização. No segundo momento, são apresentados os objetivos da comunicação. Com os objetivos delineados, a próxima etapa compreende o delineamento das estratégias do plano de comunicação. A última dimensão apresentada é a confecção do plano de comunicação, aprovação e implantação.

Desse modo, pretende-se identificar o reflexo das ações de comunicação de marketing na identidade de marca da UFPE. No final das etapas, seguem as considerações sobre as análises dos pontos observados.

4.2.1 Coleta e Análise de Informações

Para garantir a construção de relacionamentos com o público-alvo a longo prazo é necessário, conforme argumentam Galão e Crescitelli (2015) entender o contexto no qual a organização se insere, reunindo informações sobre: a situação atual do mercado e tendências para os próximos anos, objetivos institucionais e de marketing (de curto, médio e longo prazo), além de informações sobre a concorrência.

A revisão do cenário acontece em dois níveis, sendo o primeiro uma análise no contexto geral, que inclui as informações do mercado e da concorrência, e, no segundo nível, são acrescentadas mais outras informações sobre a organização que subsidiam a definição do posicionamento e das estratégias de comunicação.

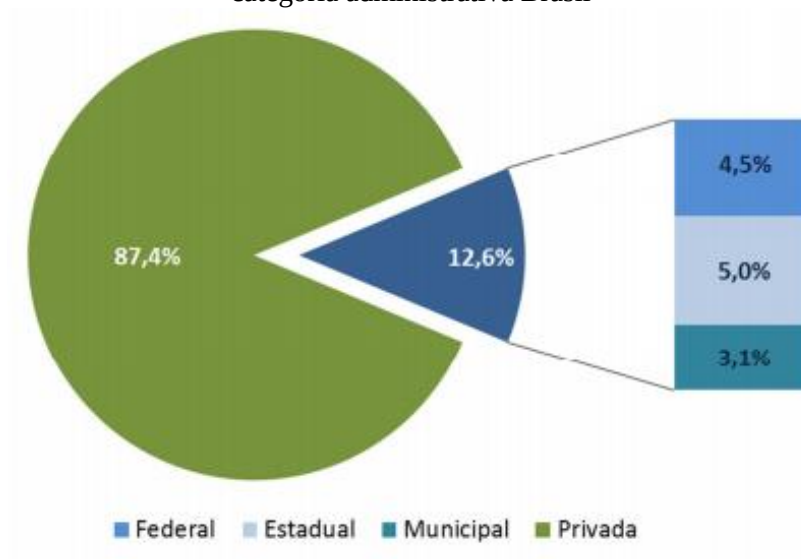
4.2.1.1 Contexto do Ensino Superior Brasileiro

Em cada momento histórico, o ensino superior exerceu um papel e função evolutiva, mas é no século XX, tanto no Brasil quanto nos outros lugares do mundo, que essas instituições registram grandes avanços, marcando profundas transformações socioeconômicas em diversos países (ROSSATO, 2005).

A partir desse período, o foco das universidades passou a ser colocado no centro das preocupações políticas. O Estado, ciente da interferência desses locais enquanto força política, social, econômica e cultural, começa a investir mais na expansão do ensino e da produção científica (ROSSATO, 2005). Em consonância, as IFes começam a adotar o modelo socialista, de ensino gratuito e financiamento do Estado, objetivando a transformação social das comunidades em que se inserem (RAUBER 2008).

O papel mais democrático do modelo socialista, baseado em valores cidadãos, criativos, sustentáveis, éticos e equânimes, contudo, não consegue atender ao cenário de crescimento do país nas décadas de 60 e 70. Para atender à crescente demanda pelo ensino superior, o governo lança a reforma universitária, em 1964, que recorre à ampliação da tutela do ensino para as instituições privadas, sob influência do modelo universitário norte-americano, que, até os dias atuais, é referência para muitas instituições de ensino superior. O resultado do crescimento do setor privado reflete hoje sua presença expressiva no mercado educacional atual, que corresponde a 87,4% do total desse mercado, enquanto as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas correspondem a 12,6% (INEP, 2014), como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Percentual de instituições de educação superior por categoria administrativa Brasil



Fonte: Inep (2014)

De acordo com os dados do último Censo da Educação Superior divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP, 2014), das IES públicas, 39,6% são estaduais, 35,9% são federais e 24,5% são municipais. Todavia vale ressaltar que a maioria das universidades é pública (56,9%), sendo quase 3/5 das Ifes universidades e 37,4% delas IFs e Cefets. Ainda segundo o censo, as 195 universidades no Brasil equivalem a 8,2% do total de IES. Por outro lado, 53,2% das matrículas em cursos de graduação estão concentradas nas universidades, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 – Número de instituições de educação superior e número de matrículas em cursos de graduação, por organização acadêmica

Organização Acadêmica	Instituições		Matrículas de Graduação	
	Total	%	Total	%
Total	2.368	100,0	7.828.013	100,0
Universidades	195	8,2	4.167.059	53,2
Centros Universitários	147	6,2	1.293.795	16,5
Faculdades	1.986	83,9	2.235.197	28,6
IFs e Cefets	40	1,7	131.962	1,7

Fonte: Inep (2014).

Observa-se pelos dados divulgados que em termos quantitativos as IES privadas apresentam um número bem superior, contudo, quando se trata da avaliação de desempenho, os percentuais não seguem a mesma representatividade (Tabela 2). Para estimativa do desempenho das Instituições de Ensino Superior, o MEC utiliza dois instrumentos, sendo o primeiro referente ao Conceito Preliminar do Curso (CPC) e o outro correspondente ao Índice Geral de Cursos (IGC).

No caso do CPC, os critérios para mensuração dos indicadores levam em conta: o desempenho no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), o número do corpo docente, a infraestrutura, os recursos didático-pedagógicos e demais insumos, conforme orientação técnica aprovada pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES)⁶. É importante ressaltar que o CPC, assim como o conceito do Enade, é calculado por unidades de observação, ou seja, a cada ano são escolhidas as áreas de enquadramento dos cursos para aplicação das provas.

Já o IGC analisa a última avaliação trienal disponível dos cursos de graduação, contemplando o CPC, e dos programas de pós-graduação atribuídos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Assim, sintetiza, num único indicador, a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado da mesma instituição de ensino, atribuindo notas que vão de 1 a 5. Em suma, as instituições com notas 1 ou 2 são consideradas abaixo da qualidade satisfatória e ficam sujeitas a sanções do MEC, dependendo de cada caso. As instituições que recebem nota 3 ou superior são consideradas instituições em que o ensino vai de satisfatório até excelente. O IGC é divulgado anualmente pelo Inep/MEC, imediatamente após a divulgação dos resultados do Enade (MEC, 2016).

Tabela 2 – Distribuição do IGC por categoria administrativa e organização acadêmica

		IGC						Total
	Organização Acadêmica	1	2	3	4	5	s/c	
Pública	Universidade e IFETs	-	2	66	58	13	1	
	Centro Universitário e CEFETs	-	1	6	2	-	-	
	Faculdades	2	37	71	18	2	2	
	Subtotal	2	40	143	78	15	3	281

⁶Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) é o órgão colegiado de coordenação e supervisão do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004.

Privada	Universidade e IFETs	-	-	71	18	-	1	
	Centro Universitário e CEFETs	-	-	109	28	-	1	
	Faculdades	5	275	1035	198	10	10	
	Subtotal	5	275	1215	244	10	12	1761

Fonte: Adaptado deInep (2014).

Quanto os dados apresentados no IGC de 2014, observa-se um percentual maior das IES públicas nos níveis de 4 a 5, representando 33% do total das IES públicas avaliadas, já as IES privadas representam 14,4% em relação ao número total de sua categoria. Com essa comparação é possível identificar uma oportunidade para a comunicação das IES públicas no que diz respeito à reputação acadêmica. A relevância desses dados no posicionamento da comunicação da marca é citada por um dos entrevistados, sobretudo, em relação à comparação com as outras universidades públicas e ao reconhecimento internacional.

E2: com relação à importância da comunicação/informação nos rankings, justamente, por exemplo, em relação às universidades federais. Na comparação entre as universidades brasileiras de maneira geral. E mais recentemente de maneira muito impactante a comparação da UFPE com as universidades da América Latina e do mundo todo. A ideia de fato é usar esses instrumentos de comunicação para posicionar melhor a universidade em termos comparativos

Do ponto de vista das estratégias de posicionamento as IES públicas apresentam características distintas dos setores privados, principalmente no que se refere à obtenção de lucro ou atingimento de uma fatia de alunos no mercado. Não obstante, as IES públicas precisam desenvolver suas atividades sem ensejar o seu prejuízo; por essa razão, o foco da comunicação é diferente, como é possível perceber nas palavras a seguir.

E2: a rigor, a gente não tem especificamente um concorrente, porque somos uma universidade pública financiada pelo Estado a partir dos impostos e tal...E, portanto, a gente não opera do ponto de vista concorrencial, do mesmo modo que uma universidade privada concorre com outra. A comunicação tem essa diferença [...] a gente está atrás de garantir a imagem da UFPE [...] cuidar da imagem institucional, valorizar a imagem institucional, e aí volta à ideia de pertencimento.

De maneira objetiva, os indicadores do IGC são essenciais para o planejamento institucional das IES, tanto para conhecer seu posicionamento no mercado quanto na comparação em relação à concorrência. Além disso, os parâmetros servem, sobretudo, para comparar a evolução ou regressão da qualidade de ensino.

Do ponto de vista das análises, foi possível constatar a preocupação da UFPE com informações sobre o mercado, consideradas insumo na definição das seis linhas de atuação institucional e dos objetivos estratégicos para 2027. Para tanto, os gestores recorreram à elaboração da matriz SWOT para verificar a posição estratégica da organização, que serve também de diretriz para as estratégias de posicionamento da marca.

4.2.1.2 A Universidade Federal de Pernambuco

Assim como as demais instituições federais de ensino superior, a Universidade Federal de Pernambuco tem o seu financiamento de origem pública, devendo, portanto, ter suas ações orientadas para atender às demandas de educação superior, entendidas no conceito mais amplo do país e, em especial, na região Nordeste e no estado de Pernambuco. A instituição possui autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar, regida pela Legislação Federal que lhe é pertinente, por seu Estatuto, pelo Regimento Geral e pelas resoluções dos seus órgãos colegiados superiores (UFPE, 2016).

Segundo dados do INEP (2014), entre 2003 e 2014, a matrícula na educação superior aumentou 96,5%, sendo que este crescimento, em relação a 2013, foi de 7,1%, o maior índice desde 2008. Além disso, com um aumento de 102,2% no número de matrículas entre 2003 e 2014, a rede federal é a que mais cresceu entre as IES públicas. Do total da rede de ensino superior do país as universidades detêm 53,2% das matrículas alunos, o que representa sua grande força de atuação no mercado de ensino superior, sobretudo, pelo número pequeno relativo ao total das IES do país, um percentual de 8,2% (INEP, 2014).

Contudo, uma situação de crise no cenário político do país em 2014 freou o crescimento da rede de ensino superior, resultando mudanças no planejamento devido aos cortes no orçamento pelo Ministério do Planejamento. Diante desse cenário de instabilidade, as universidades têm procurado, em meio à crise econômica, soluções para manter, ao mesmo tempo, a qualidade da educação e a quantidade de alunos matriculados, com o máximo de soluções efetivas e eficazes com menos recursos.

Atualmente a UFPE conta com uma comunidade de mais de 45.000 pessoas, 03 *campi* (Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão), 12 Centros Acadêmicos, 8 Pró-Reitorias e 9 Órgãos Suplementares. Em relação à distribuição da comunidade acadêmica, a UFPE conta principalmente com três públicos relevantes: discente, docentes e técnicos administrativos.

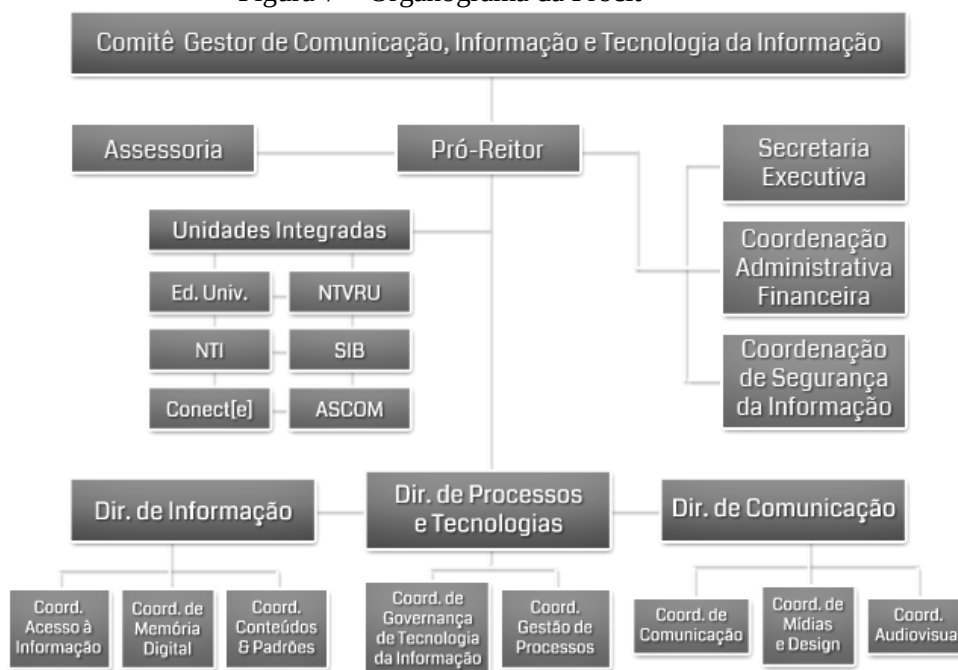
Tabela3 – Distribuição da comunidade acadêmica por categoria dos públicos

Público	Qtde.	%
Discentes	29.500	86
Docentes	2.213	4
Técnico-administrativo	4.106	10
Total	37.823	100

Fonte:Dados do PDI(2013)

Em busca de avançar na direção de uma gestão mais flexível e ágil, foi criada, em 25 de julho de 2014, por meio da portaria normativa nº. 07,a Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (Procit), com o objetivo de ser referência na gestão da informação e comunicação (UFPE, 2014). Para tanto, a Procit conta com uma estrutura distribuída em poucos níveis hierárquicos (Figura 07). A equipe de trabalho compreende um total de 18 servidores: o pró-reitor de Comunicação Informação e Tecnologia da Informação; um assessor; uma secretária executiva, um coordenador administrativo, um coordenador de segurança da informação, além das diretorias de Informação, de Processos e Tecnologia e de Comunicação, compostas por mais dez pessoas.

Figura 7 – Organograma da Procit



Fonte: UFPE (2016).

Com o propósito de desenvolver uma estratégia institucional convincente para os próximos anos, o PEI atual propõe um conjunto de 16 objetivos derivados de demandas dos

stakeholders, compreendidos por docentes, discentes e representantes da sociedade. Sobre os objetivos corporativos, observa-se uma referência a seis áreas: pessoas; infraestrutura; informação; gestão; formação acadêmica; e, por fim, pesquisa, inovação, extensão e cultura.

Quanto às áreas abrangidas pelos objetivos estratégicos, é importante pontuar uma ausência que tem sido alvo de muitos protestos por parte dos alunos: a área de segurança. Esse assunto, inclusive, é abordado pelo Entrevistado 3:

E3: Estamos pensando em incluir um botão de alerta no aplicativo UFPE Mobile, que seja vinculado à segurança da UFPE, a fim de evitar alguma situação de violência. Além disso, esse botão de alerta pode também funcionar como uma ação preventiva.

Embora a questão da segurança pessoal não tenha sido percebida na proposta de valor de marca, bem como no posicionamento estratégico, cabe uma reflexão, uma vez que manifestações de insegurança tendem a associar uma imagem negativa sobre a marca.

Quanto aos valores da marca, percebe-se uma forte influência em relação aos valores de cidadania, dignidade e diversidade, associados ao senso de pertencimento, como visto anteriormente. Contudo, observa-se que os aspectos socioambientais e de sustentabilidade foram percebidos com pouca ênfase tanto no PEI quanto no PDI; além disso, não foram citados nas falas dos entrevistados, emergindo um espaço para discussão. Ao analisar o PEI, e consultar reportagens nos jornais de circulação do Recife e os comentários do perfil oficial do *Facebook*, um índice alto de insatisfação por parte dos alunos com relação à segurança dos alunos e do entorno as áreas do *campus* chamou atenção, sobretudo, em relação às mulheres.

4.2.2 Determinação dos Objetivos

Esta etapa do planejamento compreende a definição dos objetivos que a empresa pretende atingir (de curto, médio e longo prazo) com o plano de comunicação (GALÃO; CRESCITELLI, 2015). Quanto aos objetivos de comunicação, esses foram analisados em três níveis: estratégico, tático e operacional.

Os objetivos de comunicação, conforme recomendam os teóricos, devem compreender as finalidades das diferentes áreas, que, em síntese, correspondem aos nove temas adotados pelo Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico (GAPE) na preparação do último planejamento institucional:

- Formação Acadêmica de Graduação e Pós-Graduação

- Pesquisa, Inovação e Extensão
- Desenvolvimento Estudantil
- Gestão
- Internacionalização
- Gestão de Pessoas
- Informação, Comunicação e TI
- Infraestrutura e Segurança
- Cultura

A partir das discussões dessas temáticas e de outros insumos, o PEI definiu como ações estratégicas 17 objetivos abrangendo seis áreas. No nível do Plano Estratégico Institucional, o objetivo geral da comunicação para os próximos anos é: “Ser referência na gestão e governança de tecnologia de informação e comunicação” (UFPE, 2013, p. 31).

Para chegar ao objetivo até 2027 o planejamento propõe cinco objetivos de comunicação estratégicos para um ciclo de longo prazo:

1. Atingir e manter índice de maturidade, aprimorando na governança de TI;
2. Atingir e manter elevada a satisfação com os serviços prestados;
3. Implantar programas de gestão e governança de TI;
4. Otimizar e implantar e implantar políticas de TIC na UFPE;
5. Aprimorar os processos e canais de comunicação.

No caso dos objetivos de comunicação em médio prazo, considera-se o Plano de Desenvolvimento Institucional em vigência de 2013 a 2018. Os objetivos a serem alcançados com a comunicação devem:

1. Elevar a maturidade em governança de TI a partir do plano de governança de TI, até 2018;
2. Elevar a satisfação da comunidade acadêmica com os serviços de TI;
3. Investir na aquisição de infraestrutura de tecnologias para unidades integradas de comunicação, informação e TI;
4. Investir em ações articuladas de inovação;
5. Elevar a maturidade em governança de TI a partir do plano de governança de TI, até 2018.

Para a definição dos objetivos comunicacionais anuais não foi mencionado nenhum planejamento de comunicação por parte dos gestores da Procit para que pudesse ser analisado. Observa-se, pelas informações dos entrevistados, que as ações operacionais têm sido baseadas em planejamentos pontuais e são, muitas vezes, intuitivas, sem haver qualquer menção a um Plano de Ação Institucional.

Essa falta definição deixa os gestores sem foco, em alguns casos, como se percebe nas palavras do Entrevistado 2:

E2: [...] a gente precisa ter pessoas aqui permanentemente pensando como valorizar a imagem institucional. E isso a gente não tem ainda. Um grupo pensante para o tempo todo estar monitorando, onde é que o nome, a marca UFPE “cola”, e de que maneira isso agrega valor a imagem institucional. A gente faz tudo isso intuitivamente. A gente “cola” o nome da UFPE em muitas coisas, mas será preciso ter um pensamento muito mais sólido, muito mais robusto, muito mais planejado com relação a isso. Coisas que a gente deve fazer para poder qualificar a imagem institucional.

Por outro lado, há um alinhamento dos discursos em relação aos objetivos fundamentados nos documentos institucionais, como exemplo, o Entrevistado 2 menciona o objetivo 3 tanto do PEI quanto do PDI: “A gente tem questões de infraestruturas importantíssima a serem atacadas [...] As metas são qualificar a comunicação do ponto de vista de infraestrutura”. O gestor continua e menciona o objetivo 5 do PEI “para que a gente possa chegar a uma posição que a gente possa planejar melhor e produzir produtos mais adequados com linguagens mais específicas”. Já o Entrevistado 3, reporta ao objetivo 2 de ambos os planos: “o nosso grande objetivo é fazer com que a comunicação chegue de forma transparente, rápida e com qualidade para as pessoas”.

Em síntese, de maneira geral, percebeu-se uma associação das falas dos gestores aos objetivos corporativos contidos nos planos institucionais, contudo, observa-se ausência de uma explicitação e hierarquização dos objetivos comunicacionais no processo.

4.2.3 Estratégias de Comunicação

Nesta fase, os dados analisados compreenderam um conjunto de elementos decisórios necessários e integrantes para a definição das estratégias da comunicação de marketing, entre eles: seleção dos públicos que são alvos das ações promocionais e dos objetivos específicos para cada público; definição do conteúdo central da mensagem; determinação do conceito das

mensagens; seleção das formas e meios de comunicação; orçamento; e, por último, critérios para avaliação dos resultados.

4.2.3.1 Definição do Público-alvo

O resultado das entrevistas evidenciou que a atividade de identificação e seleção do público-alvo da comunicação é algo bem consolidado nos discursos. Quanto aos públicos-alvo, os gestores apontaram para os três principais: discentes, docentes e técnico-administrativos, embora tenham demonstrado interesse em estender a comunicação para outros públicos externos, como ex-alunos, pais de alunos e sociedade.

Por outro lado, existe uma limitação, por conta do contingente de trabalho, que levou a Procita dar ênfase na fase de consolidação da pró-reitoria a um público específico: os alunos. Como se observa nas palavras do Entrevistado3:

A curto prazo nós temos o público interno, ou seja, nós temos os alunos, que é onde a gente tem priorizado muito; nossa aproximação com os alunos. Temos ações que são prioritariamente voltadas para os alunos. Temos os professores, que são os docentes, e os servidores técnico-administrativos. Mas a forte ênfase hoje tem tido resultados mais concretos associados aos alunos.

Já a Assessoria de Comunicação Social (Ascom), em virtude da nova unidade de coordenação e acompanhamento de gestão da comunicação, surgida a partir da criação da Procit, consolida seu papel de comunicação com um público mais amplo que envolve o público interno – discentes, docentes e técnico-administrativos –, por meio dos instrumentos de comunicação interna, e o público externo – sociedade –, através da articulação com a imprensa dos meios de comunicação locais.

Cabe ressaltar a existência, dentro da UFPE, de setores responsáveis por desenvolver a gestão de atividades com públicos específicos: a Progepe, à qual compete a gestão dos processos e programas de qualidade de vida dos técnico-administrativos, docentes e terceirizados; a Propesq, que responde aos assuntos de interesse do público da pós-graduação; a Proexc, que faz a ponte dos conhecimentos com a sociedade por meio das ações de extensão e também da disseminação da cultura e memória; a Proacad, que atua no relacionamento com os alunos de graduação; a DRI, que trata das questões do intercâmbio dos alunos de graduação e pós, além de outras unidades.

Dessa forma, constatou-se uma atenção por parte dos gestores de comunicação na articulação com as demandas dessas áreas, destacando alguns projetos de comunicação. Entre

eles, os gestores da Procit mencionaram o desenvolvimento do repositório institucional, que consiste em uma articulação com a Propesq com o objetivo de disponibilizar o acervo das dissertações no portal da UFPE, além de duas campanhas articuladas com a Proacad: a campanha do Meu Nome Importa e a última de boas-vindas, voltada aos alunos calouros e veteranos no início do semestre letivo. No caso das ações de comunicação para o público externo, a Ascom é o setor acionado para ser o intermediário.

Os objetivos de comunicação devem estar atrelados tanto às diretrizes gerais do PEI e do PDI quanto aos objetivos determinados pelas diversas áreas de atuação da instituição (Proacad, Propesq, Proexc, Progepe, DRI). É consensual para os entrevistados o objetivo de criar e manter um relacionamento com a comunidade acadêmica por meio dos serviços de TI, ao mesmo tempo em que enfatizam o relacionamento de suas ações com os valores institucionais da marca.

Além disso, os gestores demonstram também a preocupação com a imagem percebida. Por exemplo, a comunicação jornalística da Ascom trabalha com pautas em que são informadas as conquistas, os prêmios da instituição, os eventos culturais e científicos, além das ofertas de cursos de extensão e pós-graduação. Já a Procit foi responsável pelo desenvolvimento da campanha dos 70 anos da UFPE.

Em resumo, os objetivos da comunicação de marketing estão atrelados a resultados qualitativos, especialmente em relação à elevação da satisfação com o programa de comunicação. Na análise dos objetivos, foi possível constatar um esforço centralizado da Procit na criação de valor junto aos alunos, sobretudo, os de graduação. Com relação à Ascom, verifica-se, enquanto objetivo de comunicação, o papel de gerar pautas que reforcem os elementos simbólicos da identidade. Apesar de haver um esforço coletivo na colaboração das comunicações aos diversos públicos de interesse da instituição, não foi explicitado nenhum documento de ação específico para esses públicos que servisse de instrumento para definição de objetivos específicos, reafirmando as ações imediatas e de contingência por parte dos gestores.

4.2.3.2 Conteúdo da Comunicação

A definição do conteúdo central da mensagem deve auxiliar no reforço do posicionamento da marca e, ao mesmo tempo, funcionar como diretriz para as ações de comunicação que serão destinadas aos diferentes públicos (GALÃO; CRESCITELLI, 2015).

Percebe-se fortemente no conteúdo da comunicação a intenção de ressaltar o sentimento de orgulho por fazer parte da UFPE, diretamente ou indiretamente, como cita o Entrevistado 3 sobre a campanha dos 70 anos:

E3: [...] na campanha de 70 anos, a preocupação que a gente tem também é chegar com a comunicação lá fora. A gente tem levado essa campanha tanto para ser comunicada dentro como para fora da universidade. A UFPE está comemorando 70 anos, ou seja, significa que Pernambuco também está comemorando os 70 anos, que o Nordeste também está comemorando, que o Brasil também. Na verdade, uma universidade que vai comemorar 200 anos em 2027. Ou seja, que a universidade não pertence a ela mesma, mas sim, à sociedade. E se ela é uma referência em qualidade, a sociedade também está de parabéns

Sobre o conteúdo central, houve uma unanimidade sobre o elemento simbólico de pertencimento, todavia, subjetivamente, na análise se percebe a perpetuidade como outro elemento simbólico presente. Os entrevistados citaram a necessidade de criar e manter um elo de relacionamento com os diferentes públicos de interesse a partir dessa unidade.

4.2.3.3 Definição das Mensagens

A definição das mensagens considera os objetivos de comunicação determinados pelas diferentes áreas que são alvos da comunicação de marketing. O conteúdo das mensagens deve seguir, como recomendam Pinheiro e Gullo (2009), critérios de clareza, relevância e credibilidade.

Para os entrevistados, questões de adequação ao perfil do público são fundamentais. Nota-se uma preocupação com o formato da mensagem da Ascom com a inserção de elementos que tragam identificação com os consumidores. Como citado anteriormente, o público-alvo principal das comunicações de marketing criadas pela Procit são os alunos. Em relação a essa percepção, o Entrevistado 1 discorre:

E1: A gente quer trabalhar muito com a questão da vida no *campus*. Porque hoje a gente tem dois perfis no *Facebook*, um, que é a Ascom, e o outro, que é a UFPE. E os dois, principalmente, o da Ascom que é óbvio que o conteúdo trabalhado é notícia. Já o da UFPE [...] entra também o conteúdo de notícias, mas entra também outros conteúdos. A gente acha que no *Facebook* da UFPE devamos trabalhar de forma menos jornalística, que a gente trabalhe mais os atributos da afetividade, da leveza, e dessa coisa que falei antes que é o senso de pertencimento.

4.2.3.4 Meios de Comunicação

Na sequência, o planejamento de comunicação indica a definição das mídias e das ferramentas de comunicação mais apropriadas (Quadro 6), seguindo os critérios quanto aos objetivos, ao conteúdo das mensagens e ao público-alvo, respectivamente (GALÃO; CRESCITELLI, 2015).

Quadro 06 – Identificação das mídias utilizadas pela UFPE

Mídias	Ferramentas
Digital	Portal UFPE Portal do Estudante Boletim Ascom Webmail Aplicativo UFPE Mobile Aplicativo UFPE Notícias Totens Facebook • Perfil Ascom • Perfil UFPE Twitter
Impresso	Folders Banners Galhardetes Revista Notícias Campus
Rádio difusão	Tv Universitária Rádio Universitária Canal Youtube Vídeo Institucional
Assessoria de Imprensa	Imprensa Local • TV local • Jornal local
Comunicação Oral	Aula Magna Eventos Nacionais de Ciência e Tecnologia Campanhas socioambientais, culturais e de saúde
Merchandising	Loja UFPE (Sou UFPE)

Fonte: Dados da pesquisa.

Constatou-se, a partir das entrevistas, o uso das mídias digitais como meio de comunicação mais praticado, corroborando com as referências de Sheth et al. (2002), Terra (2009) e Romano et al., 2012, que elevam as mídias digitais à posição mais importante na criação de valor, sendo possível, através da tecnologia, criar, coletar, armazenar, processar e distribuir informação em uma escala de massa a um custo menor.

Quanto aos fatores que favorecem o uso das mídias digitais, os gestores ressaltam: a característica de agilidade e flexibilidade; por ser um instrumento mais adequado aos hábitos dos consumidores, principalmente, dos alunos; e por ser uma mídia gratuita. Além disso, os

entrevistados mencionaram também o uso da articulação das campanhas com a Tv Universitária, a Rádio AM e FM e os materiais impressos.

O investimento da UFPE em novas mídias digitais sinaliza o interesse por parte da instituição no estreitamento dos laços com os públicos, sobretudo, os estudantes. Por outro lado, a razão de não haver um plano de comunicação revela o esquecimento de outros meios, por exemplo, a sinalização, que poderia ser mais bem trabalhada.

4.2.3.5 Orçamento

A organização deve determinar o orçamento que será destinado à comunicação, tendo como parâmetro os meios de comunicação que os gestores do setor de comunicação de marketing avaliem ser mais adequados para conseguir atingir os objetivos listados no plano de comunicação (SHIMP, 2009). Os critérios para determinação do orçamento, segundo informações prestadas nas entrevistas, são determinados pela Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento (Proplan), com participação dos gestores de comunicação. Já a assessoria de comunicação informa que não existe um orçamento previsto para a área, limitando a comunicação às mídias gratuitas e a parcerias com veículos de comunicação locais, tendo em vista o compromisso dos meios de comunicação em informar pautas que sejam de interesse da sociedade. A falta de orçamento, no entanto, não impacta na comunicação visto que a comunicação institucional ocorre nos meios digitais, sendo bem aceita pelo público-alvo.

4.2.3.6 Avaliação dos Resultados

As ações praticadas pelo programa de comunicação devem ser submetidas a uma avaliação, que pode ser feita durante ou posteriormente à execução de uma campanha para, por exemplo, verificar se os resultados foram alcançados, bem como receber sugestões que podem inferir em um grau de aceitação maior. Os entrevistados demonstram praticar essa avaliação, principalmente nas mídias digitais; um dele aponta pesquisas pelo Google e cita que, nos aplicativos, por exemplo, existe um instrumento de avaliação que é acompanhado continuamente.

Outra ferramenta de avaliação citada refere-se a reuniões entre as áreas que desenvolvem as atividades de comunicação para discutir o que tem sido realizado, alinhar as ações e tratar de pautas para próximas campanhas. Além disso, a Ascom também menciona a

existência de uma ferramenta para avaliação das mídias com as quais trabalha. Os aspectos que são levados em consideração no impacto da comunicação são aqueles que interferem no grau de reconhecimento dos valores de marca comunicados, que resultam na satisfação da comunidade acadêmica.

4.2.4 Confeção do Plano de Comunicação, Aprovação e Implantação

A análise dos dados nas entrevistas demonstra que o processo da comunicação de marketing não segue um plano de comunicação. As etapas do processo consistem em demandas advindas do gabinete do reitor e das diversas áreas da universidade. Percebe-se um grau de prioridade nos pedidos do gabinete, enquanto as demais áreas são filtradas pelos gestores para aprovação.

Além disso, a implantação das ações de comunicação é articulada e integrada com outros setores, como sugerem Kunsch (2003), Shimp (2009), Galão e Crescitelli (2015). Um dos exemplos da integração foi a ação de implementação das notas de graduação no aplicativo UFPE Mobile, que envolveu o NTI, para dar suporte e operacionalizar o sistema no aplicativo, a Ascom, na divulgação da informação em suas mídias, e a Procit, como responsável pela articulação.

4.2.5 Considerações sobre o Processo de Planejamento de Comunicação

Os resultados das análises apontaram que o processo de comunicação adotado pela Procit está concentrado em planejamentos de campanhas pontuais, não existindo um Plano de Ação Institucional (PAI) que oriente as prioridades das áreas de atuação da comunicação. Embora a prática da comunicação de marketing aconteça de modo intuitivo, percebe-se um alinhamento dos na prática da comunicação com as diretrizes estabelecidas no Plano Estratégico Institucional. Por fim, cabe pontuar uma ênfase, em suas estratégias, nas ações de mídias digitais, com um número amplo de instrumentos, que confirma a tendência da evolução da internet e das comunicações digitais como canais de comunicação.

4.3 Estratégias da Comunicação de Marketing

Considerando que é por meio das ações comunicacionais que a identidade de marca é percebida e, conseqüentemente, fortalecida, busca-se, através desta seção, atingir o objetivo geral e o específico quanto: “Identificar as estratégias de comunicação adotadas pela UFPE”. Para isso, foi utilizado o instrumento da análise de conteúdo, com o propósito de extrair significado sobre as ações que a UFPE, enquanto um ator social (indivíduo, grupo ou organização) projeta, no sentido de influenciar o fortalecimento de sua identidade, isto é, a impressão que a audiência desenvolve baseada em seu comportamento. Por entender que o comportamento da comunicação implica na percepção da identidade que os clientes terão sobre a organização, torna-se importante de conhecer as estratégias da comunicação de marketing.

Uma situação pode ser compreendida por uma série de elementos que compõem o cenário no qual ocorrem as interações entre os atores envolvidos. Assim, com base no contexto e nos valores da identidade cultural, as organizações tomam as decisões estratégicas, com a intenção de permear a percepção da audiência.

Com o intuito de ilustrar as estratégias percebidas nas ações de comunicação a seguir é realizada uma análise do conteúdo das mensagens nas respectivas ferramentas de comunicação utilizadas pela organização, e, dessa forma, responder ao objetivo geral “Analisar a contribuição das estratégias da comunicação de marketing da Universidade Federal de Pernambuco para o fortalecimento da identidade de marca da instituição”. Além disso, no final é apresentado um quadro-resumo com a relação das estratégias percebidas nas ações comunicacionais e suas respectivas ferramentas de comunicação, bem como os indicadores dessa relação.

Para atender a demanda de uma sociedade cada vez mais conectada, a UFPE tem recorrido aos avanços tecnológicos, desempenhando, em sua gestão, medidas compatíveis com a evolução dessa nova sociedade – a do conhecimento. Atualmente a universidade conta com o Sistema Integrado de Informação e Comunicação, compreendido pela Assessoria de Comunicação (Ascom); pela Editora Universitária; pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI); pelo Núcleo de TV e Rádios Universitárias; e pelo Sistema Integrado de Bibliotecas. A articulação das atividades informacional nos diversos segmentos da universidade compete à gestão da Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação, que tem buscado reunir esforços para expandir os canais de comunicação e distribuição da

universidade. Devido ao número extenso de ferramentas de comunicação, optou-se por analisar cada uma delas por categoria de mídia.

Mídia Digital:

Ferramenta: Portal UFPE

O website corporativo é o cartão de visita da instituição, onde deve ser encontrado o conjunto de informações sobre os serviços ofertados. No Portal UFPE percebe-se uma hierarquia na distribuição das informações: em primeiro, está o uso do logomarca e sublinks sobre a instituição, depois, observa-se uma “porta de entrada” para as diferentes Pró-reitorias (Proacad, Propesq, Proexc, Procit, Proacad).

Nota-se o uso dos aspectos da identidade em vários elementos do portal, entre eles: o uso da logomarca; informações sobre a história da universidade, associando-a ao elemento simbólico de tradição; menções ao desempenho institucional, que remete à qualidade do ensino, além de descrições dos valores corporativos.

Atualmente, o portal faz uso de um sistema de gestão de conteúdo (Joomla) que permite que mais de 90% das páginas da UFPE – centros, pró-reitorias, órgãos suplementares, programas de pós-graduação, departamentos, entre outros – sejam alimentadas por seus próprios setores responsáveis. Essa autonomia, pelo que se percebe na observação dessas páginas, resulta na difusão de subidentidades. No entanto, essa percepção de visão acadêmica fragmentada será corrigida, segundo os entrevistados, com a atualização do novo sistema de informação do portal, que contará com um novo design e mais funcionalidades e está com lançamento previsto para os próximos meses.

A implantação da arquitetura e do design da informação, com a definição de políticas para o uso, administração do conteúdo e gestão do portal, promete ser a solução para o problema da fragmentação da identidade. De acordo com a Procit, serão criadas as definições de papéis, permissões, grupos de usuários e aplicativos padrões que forem definidos na arquitetura da informação, assim como será configurado o processo do fluxo de aprovação da informação. Ao analisar o instrumento a partir do comportamento estratégico destaca-se a propaganda institucional, tendo em vista a ênfase dada à classificação da instituição nas avaliações do MEC.

Mídia Digital:

Ferramenta: Portal do Estudante

Figura 08 – Portal do Estudante



Fonte: UFPE (2016).

Em virtude da nova concepção da comunicação digital, e da tendência no uso desses meios por parte dos consumidores, aqui interpretado pelos alunos, a Procit propôs como estratégia de comunicação de marketing um instrumento que pudesse aprimorar o canal de comunicação, sobretudo, com os alunos de graduação. O incremento desse instrumento tem por objetivo reforçar a ideia de pertencimento através do conteúdo da comunicação, a partir do posicionamento dos valores da marca.

Quanto ao comportamento estratégico, foram identificadas estratégias, no que diz respeito ao uso da ideia de pertencimento, reforçada pelo texto de um dos banners: “Um novo capítulo da sua história começa hoje. Seja bem-vindo. Seja bem-vinda. Você também faz parte dessa história”; e de informações úteis, na divulgação dos serviços ofertados: horário circular do ônibus e do restaurante universitário, política de assistência estudantil, horário da biblioteca, mapa da UFPE. Contudo, percebeu-se que a comunicação não é extensiva aos alunos do Campus de Vitória e Caruaru, que vai de encontro à ideia central de pertencimento como sugere a proposta de valor da identidade.

Mídia Digital

Ferramenta: Webmail

O uso do e-mail institucional refere-se ao conceito do marketing direto, entre os públicos aqui interpretados pelos docentes, técnico-administrativos e discentes. Esse instrumento tem por objetivo ser um canal de troca de comunicações em um nível coletivo. A gestão da UFPE faz uso da ferramenta para transmitir notícias e informações sobre a

instituição com o intuito de alcançar todos os públicos, ao mesmo tempo em que reforça o posicionamento da marca.

Mídia Digital

Ferramenta: UFPE Mobile

Figura 09 – UFPE Mobile



O UFPE Mobile é um instrumento de comunicação móvel digital, que tem por escopo comunicar um conjunto de informações relevantes sobre a universidade. O perfil da ferramenta é a comunicação interna com foco voltado aos alunos de graduação e pós-graduação. O aplicativo apresenta uma característica de integração, que engloba, através da Rede Virtus, outros serviços, como o Sistena de Estágio, Sig@UFPE e Portal do Estudante. Dessa forma, o aluno tem a permissão de consultar suas informações acadêmicas e pessoais articuladas ao Sistema de Informações e Gestão Acadêmica - Sig@. Quanto ao foco da comunicação foram percebidos a divulgação dos serviços da UFPE.

Mídia Digital

Ferramenta: UFPE Notícias

O UFPE Notícias é um outro instrumento de comunicação móvel digital que tem como objetivo comunicar o conteúdo informativo da universidade, com destaque para suas três áreas fins: pesquisa, ensino e extensão. O perfil da ferramenta é a comunicação interna e externa, onde tanto os alunos quanto a sociedade tem a disposição notícias sobre a instituição. O aplicativo integra a Rede Virtus, no qual conteúdos produzidos pela Ascom e Procit são articuladas com as demais estações flexíveis de notícias, embora tenha observado falta de atualização quanto ao aplicativo.

Percebeu-se o uso da estratégia da propaganda institucional, ao projetar informações sobre o desempenho institucional em diversas atividades, e também o comportamento social em matérias que manifestam as ações de responsabilidade social desenvolvidas.

Mídia Digital

Ferramenta: Totens

O uso dos totens refere-se à estratégia do marketing direto, que tem por objetivo ampliar melhorar a comunicação interna com a divulgação das ações internas dos centros. Os totens estão posicionados em um ponto estratégico, na área de entrada dos centros, por onde há um grande número de pessoas em circulação. O instrumento permite que a comunidade acadêmica de cada centro sugira conteúdos para veiculação. Para tanto, essas informações são enviadas à Procit, que faz o papel de editor. Durante as observações percebeu o uso de notícias sobre cursos e prêmios, reafirmando os valores de marca quanto à qualidade acadêmica, diversidade, e mais recentemente, à ideia de tradição, com ênfase no aniversário dos 70 anos UFPE. A propaganda institucional sobressaiu-se como comportamento estratégico, explicitados em conteúdo que apresentam a UFPE como instituição altamente competente, efetiva e bem-sucedida.

Mídia Digital

Ferramenta: Agência de Notícias

Figura 10 – Agência de Notícias



A agência de notícias é um boletim diário com novidades sobre o *campus* divulgadas pela Assessoria de Comunicação Social (ASCOM). O foco da comunicação consiste na comunicação direta e interna com a comunidade acadêmica. O conteúdo de notícias é indicado pelos diversos membros da instituição que sugerem a divulgação de pautas de interesse tanto acadêmicos quanto institucional.

Percebe-se um movimento por parte da assessoria em trabalhar a imagem da UFPE quanto aos valores de diversidade, tradição, responsabilidade, e promoção institucional, com a divulgação de avaliações que colocam a instituição em destaque no cenário acadêmico regional, nacional e internacional. Além disso, quanto às estratégias da assessoria de imprensa foi observado que, em um *script* de crise ou ocorrência de um fato que gere desconforto, o posicionamento da comunicação da UFPE é usar a assessoria como porta-voz para se justificar, como foi observado recentemente através de uma nota enviada com o título “NOTA | Esclarecimento sobre denúncias de estupro no Campus Recife da UFPE”, o que caracteriza a estratégia de explicações.

Mídia Digital

Ferramenta: Perfil Facebook (UFPE e Ascom) e Twitter

Para acompanhar a tendência das redes sociais, a UFPE tem recorrido aos instrumentos do Facebook e Twitter como estratégia de relacionamento. Essas abordagens se adequam à UFPE enquanto mídia devido à característica de *opinião* instantânea, atendendo aos objetivos da comunicação no que concerne à transparência ágil e flexível. Além disso, o uso das redes sociais é uma prática socialmente aceita e legitimada pelos consumidores.

O perfil do público-alvo é o público interno e externo. Observa-se a sinalização de informações que reforçam o posicionamento da ideia de pertencimento, a citar os posts que parabenizam alunos e profissionais por feitos realizados. Os perfis da UFPE e Ascom diferem nos conteúdos postados, sendo o primeiro uma combinação de teor informal e de notícias; e o segundo alimentado pelo mesmo conteúdo jornalístico do boletim de notícias.

Cabe pontuar o nível de penetração dos perfis da UFPE e Ascom no Facebook, onde somados contam com mais de 50.000 curtidas. Contudo, é perceptível que esses instrumentos não são trabalhados pela administração em sua máxima potencialidade, predominando ainda uma comunicação vertical de cima para baixo, sem reflexo por parte da instituição. Torna-se relevante rever aspectos na questão da interação, principalmente em temas sensíveis e de grande interesse do público-alvo.

Durante as análises das redes sociais percebeu-se um número mais alto de reações em assuntos relacionados, em primeiro lugar, ao desempenho institucional, com 941 reações. Quanto aos comentários, a maior parte destaca o orgulho de estudar na instituição, como visto em comentários de alunos representados pelos trechos a seguir: “Existem vários rankings e várias metodologias. O que realmente importa é que a UFPE sempre alcança uma posição muito boa em todos eles. Não tem como negar a qualidade do ensino e da pesquisa que é feita na UFPE” (Aluno1); “Nosso dever como aluno é fazer o melhor pela universidade, pois através de nossos conhecimentos a universidade alcançará mais posições” (Aluno 2). Esses comentários reforçam o peso que a posição de destaque que a UFPE ocupa nos resultados de avaliação institucional divulgadostem como benefício emocional, além de refletir positivamente na promoção organizacional.

Em segundo lugar, notou-se um número muito alto de reações quanto a postagens relacionadas a temas críticos. Em uma publicação da ação preventiva de segurança, em agosto, em resposta ao crescimento do número de registros de assaltos, a reação de confiabilidade e transparência na informação não ocorreu como previsto. Ao contrário do que se esperava, a atitude do público refletia um sentimento de descrédito, sendo muitos comentários críticas a falta de veracidade da notícia, como pode se lê nos trechos: “Notícia falsa. Se juntam, ficam uns 30 minutos e tiram foto parecendo um exército e depois se retiram. Pela fé!!!”, outro aluno: “Ahh era pra isso q tavam tirando foto e depois desapareceram. Pra dizer q estão fazendo algo..entendi.”

Mídia Impressa

Ferramenta: Folders, Panfletos, Banners, Galhardetes.

Figura 11 – Campanhas Impressas



A comunicação em materiais impressos é utilizada para reforçar o posicionamento da UFPE tanto em áreas internas quanto para o público externo. No caso do público interno, essa comunicação ocorre, por exemplo, nos quadros de avisos onde são fixados banners e panfletos; em áreas de recepção dos centros e departamentos e também se observa a sinalização da comunicação em galhardetes, fixados na avenida principal do *campus*, em eventos pontuais. Para o público externo, a comunicação impressa chega em situações em que o membro da comunidade acadêmica representa a marca em algum evento de caráter institucional. Vale lembrar que em eventos internacionais a UFPE conta com um material impresso em inglês. Nesses materiais, destaca-se a propaganda institucional. Durante as observações, foi perceptível o uso disseminado da logomarca na maioria dos materiais, reforçando a identidade visual da marca.

Mídia Impressa:

Ferramenta: Revista

O projeto gráfico da Revista Incampus tem por objetivo ser um instrumento para comunicação e produção universitária, como se observa nas chamadas “Enfermaria de Oncologia dispõe de 24 leitos”, “NTI implanta melhorias na internet e rede nos *campi*”, “UFPE vai receber mais de R\$ 8 milhões da Facepe”. O perfil da comunicação é o público interno, em especial os servidores, em razão dos pontos de distribuição, e o público externo, devido à característica de circulação do instrumento ser muito ampla e, muitas vezes, apresentar um conteúdo de interesse para a comunidade. Desse modo, percebeu-se o uso da propaganda institucional, além da projeção de imagens de integridade e responsabilidade social com o objetivo de ressaltar os valores da marca. O produto é de responsabilidade da ASCOM, contudo, cabe ressaltar que esse instrumento se encontra suspenso temporariamente, conforme informado pela assessoria. A ideia da assessoria de comunicação é fazer uma publicação sem periodicidade definida e de forma temática.

Mídia Rádiodifusão:

Ferramenta: TV Universitária

A TV Universitária é considerada uma unidade do Sistema Integrado de Informação e Comunicação da UFPE. Conta, em seu portfólio, com 21 programas produzidos localmente, sendo dois exclusivos para promoção de temas institucionais. A programação é voltada à difusão do conhecimento, seguindo princípios éticos, socioambientais e culturais. Nos

intervalos são transmitidas as campanhas produzidas pela Rede Virtus. Analisando o programa Opinião Pernambuco, percebe-se uma projeção de uma grade de programas com foco em questões da produção cultural, de responsabilidade social e propagandainstitucional, além de ter sido observado uma vertente sociocultural, contudo nota-se uma carência de identidade visual nos estúdios e também na qualidade da imagem.

Mídia Rádiodifusão:

Ferramenta: Emissora de Rádio FM

As rádios AM e FM funcionam como instrumento de comunicação verbal, que tem por perfil atender aos públicos interno e externo. Quanto ao portfólio dos produtos, a Rádio Universitária FM conta com 42 programas, que divulgam temas de interesse da sociedade em geral, além de assuntos com teor institucional. Entre seus programas destacam-se comunicações institucionais com os programas: Notícias do Campus e Conexão Saúde. Além disso, a rádio traz em sua programação temas que abordam, também, questões sociais, políticas, econômicas e culturais, fortalecendo sua identidade. Observa-se nessa ferramenta o uso de estratégias de promoção cultural, social e institucional ao informar a audiência fora do campus sobre a produção universitária e oportunidades dentro da instituição.

Mídia Rádiodifusão:

Ferramenta: Canal Youtube – UFPE Informa

O canal UFPE Informa é um dos produtos de comunicação audiovisual de autoria do núcleo audiovisual da Procit. O conceito do produto consiste em “pílulas” de ações institucionais produzidos com atores da comunidade acadêmica, principalmente estudantes. A ideia dos vídeos é servir como instrumento de promoção institucional, criando um sentimento de identificação com a imagem da universidade. Essa expectativa reflete a associação de autoexpressão, como visto no referencial teórico, e que consiste em um dos benefícios da identidade de marca UFPE.

Mídia Rádiodifusão:

Ferramenta: Vídeo Institucional

O vídeo institucional consiste em um produto de comunicação com forte apelo à Pinstitucional. A ideia do vídeo é servir como instrumento de marketing para ser veiculado em eventos institucionais. O conteúdo consiste em uma propaganda corporativa, apresentando

o portfólio dos cursos, as manifestações dos princípios de responsabilidade social, bem como o uso seletivo de símbolos visuais que enaltecem a identidade de marca.

Mídia: Comunicação Oral

Ferramenta: Eventos

A promoção em eventos consiste em uma estratégia de comunicação comum a instituições de grande porte e visibilidade, que tem por objetivo associar a ideia de uma ação aos valores institucionais da marca. Como instituição responsável pela produção de conhecimento, a UFPE é anfitriã de um número amplo de eventos científicos e de inovação, onde são recebidas pessoas de várias partes do Brasil e até de outros países. A capacidade de atuação e organização nesses eventos, por si só, repercute à UFPE uma imagem de competência e qualidade, somando-se a essas ações uma promoção à pesquisa e inovação, pontos estratégicos para a instituição.

Mídia: Assessoria de Imprensa

Ferramenta: Imprensa Local

A assessoria de comunicação da UFPE é uma das principais forças de comunicação de marketing. Compete à assessoria a articulação das informações entre a UFPE e as mídias da imprensa local, alcançando uma enorme frequência de comunicação com o público externo.

Em virtude da nova concepção da comunicação da UFPE, surgida a partir da criação da PROCIT, a Assessoria de Comunicação Social (ASCOM) consolida seu papel de órgão responsável pela relação da UFPE com a imprensa e pela comunicação direta com a comunidade acadêmica e a sociedade em geral, por meio de seus produtos jornalísticos, a exemplo do jornal Incampus, dos boletins eletrônicos, programas de rádio, páginas nas redes sociais, Portal UFPE e a Agência de Notícias na internet, que reúne toda a produção da ASCOM (UFPE, 2013, p. 83).

Quanto à abordagem da comunicação, a assessoria faz uso de estratégias diferentes, a depender da situação. Por exemplo, na pauta sobre a campanha dos 70 anos percebe-se uma ênfase na propagandainstitucional; no caso de uma divulgação de pautas sobre *rankings*, além disso, emerge também uma ideia de insinuação, destacando a UFPE como a mais atrativa do mercado educacional. Por outro lado, em situações de crises, a assessoria de comunicação estabelece uma linguagem no teor mais jornalístico, objetivando buscar a confiabilidade do teor da notícia. Em situações como essas, existe, por parte da assessoria, um *script* que pode

ser uma nota de esclarecimentos, justificando uma situação sobre a qual se espera um posicionamento da UFPE.

Mídia Merchandising:

Ferramenta:Griffe UFPE

O *merchandising* consiste em uma forma de propaganda em que elementos visuais da marca são comunicados. A ideia central da UFPE é incutir a ideia de pertencimento e autoexpressão; para isso, não existe uma forma melhor de reconhecimento institucional do que “vestir a camisa”. Através da Griffe UFPE, é possível comprar uma série de produtos que trazem a logomarca em evidência. A empatia da comunidade acadêmica com a identificação dos valores institucionais repercute na propaganda boca-a-boca, considerada a mais poderosa para a promoção corporativa (MARINGE; GIBBS, 2009; COLOMBO, 2005).

4.3.1 Considerações sobre as Estratégias de Comunicação

As ferramentas do composto promocional adotadas nas análises do processo de comunicação de marketing não devem atuar de forma isolada dos demais elementos do composto de marketing como visto nas recomendações vistas no referencial teórico. Ao que se refere ao setor de serviços, nota-se, por exemplo, uma forte manifestação da comunicação de marketing nas evidências físicas. A qualidade e as condições das estruturas físicas, assim como dos elementos da sinalização funcionam como fortes condicionantes da identidade de marca da organização. Logo, esses elementos devem ser incluídos como parte do plano estratégico da comunicação de marketing, embora não atuem como veículos de comunicação.

Do ponto de vista da sinalização, durante as observações, percebeu-se o uso dos instrumentos em muitas áreas de circulação na área externa, e em algumas áreas internas do *campus*. Por outro lado, o número de sinalização é ainda insuficiente e algumas, encontram-se em desuso, por exemplo, o caso da Proext, que passou a ser Proexc, permanecendo, no entanto, a sinalização anterior. As táticas no uso de símbolos visuais em ambientes físicos podem ensejar uma polaridade, pois se de um lado podem prejudicar a promoção da identidade, por outro, se bem controladas, podem consolidar os valores simbólicos da marca, maximizando o cenário de interações com o público-alvo.

Entre as diversas ferramentas analisadas do ponto de vista comunicativo da identidade de marca, observa-se uma relação dos valores de marca, porém não sistematizados e

hierarquizados, reflexo da ausência de um plano de ação da comunicação. Apesar de não existir um documento de ação que contemple os principais itens do planejamento, descrição das ações das unidades responsáveis, cronograma, objetivos e metas, percebe-se um esforço colaborativo da Procit com as demais unidades do Sistema Integrado de Informação e Comunicação no empreendimento e execução de projetos pontuais.

Ao analisar as ferramentas, constatou-se o uso de uma comunicação direcionada tanto para o público interno como para o público externo, sobressaindo a comunicação interna. No tocante ao público-alvo, os alunos de graduação são os alvos prioritários da comunicação, destacando um canal específico para o relacionamento de assuntos de interesse desses. Sobre o conteúdo central, reafirma-se o valor simbólico da UFPE no tocante ao senso de pertencimento e perpetuidade. As mensagens seguem conteúdos diversos, o que denota a diversidade da organização. Já quanto ao formato, observa-se tanto a linguagem jornalística, formal, nos produtos da assessoria de comunicação, como também uma abordagem mais informal, por exemplo, o perfil da UFPE na rede social do *facebook*.

Do ponto de vista das estratégias, a comunicação da UFPE induz em suas ações a aplicação dos valores, normas e cultura previstos no Plano Estratégico Institucional, demonstrando o elo com o posicionamento institucional, e, em paralelo, com a identidade de marca.

Partindo do pressuposto que as estratégias podem ocorrer mesmo sem a intencionalidade da entidade, com base em um comportamento que possa passar despercebido, pode-se dizer que há cinco tipos de estratégias e de impressão adotadas no comportamento desenvolvido pela instituição. É importante pontuar que, devido à natureza do objeto de estudo, as formas de comunicação de marketing da universidade não contemplam a propaganda comercial, mas sim a propaganda corporativa ou “propaganda institucional” como se refere Argenti (1996). Entre as estratégias da comunicação de marketing observadas destacam-se:

Quadro 07 –Estratégiasda Comunicação de Marketing observadas na UFPE

Estratégias	Ferramentas	Indicadores
Propaganda Institucional	Portal UFPE Boletim Ascom Aplicativo UFPE Notícias Facebook • Perfil Ascom • Perfil UFPE Twitter Folders	✓ Uso da ideia de pertencimento; ✓ Destaque da atratividade da UFPE pela posição por ela ocupada no cenário acadêmico; ✓ Informações sobre o desempenho institucional em avaliações do MEC e em outros rankings; ✓ Menção a tradição e história; ✓ Uso da logomarca em materiais promocionais; ✓ Explicitação de prêmios de docentes e discentes;

	Banners Galhardetes Revista Incampus TV Universitária Emissora de Rádio AM e FM Canal Youtube – UFPE Informa Vídeo Institucional	
Marketing Direto	Aula Magna Portal do Estudante UFPE Mobile Totens Boletim Ascom TV Universitária Emissora de Rádio AM e FM	✓ Destaque para as ações estratégicas institucionais nos canais internos; ✓ Intensificação dos valores institucionais para o fortalecimento da imagem; ✓ Relacionamento com a comunidade universitária através dos canais de comunicação;
Assessoria de Imprensa	Boletim Ascom Facebook • Perfil Ascom Twitter	✓ Fortalecimento da imagem da UFPE por meio de releases das ações da instituição enviados a imprensa local; ✓ Divulgação de notas de esclarecimento diante de um <i>script</i> de crise ou da ocorrência de um fato que gere desconforto;
Eventos	Campanhas socioambientais, culturais e de saúde Eventos Nacionais de Ciência e Tecnologia	✓ Divulgação de matérias sobre as ações de responsabilidade social desenvolvidas; ✓ Projeção dos valores éticos, socioambientais e culturais em campanhas;
Merchandising	Loja UFPE	✓ Inculcar a ideia de pertencimento e autoexpressão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação às práticas comunicativas, percebe-se uma ênfase na propagandainstitucional, sobretudo, em ações que denotam a superioridade da universidade, enquanto centro de excelência, bem como das ações que visam promover o senso de pertencimento no público-alvo e ressaltar a atratividade da UFPE pela posição de destaque por ela ocupada no cenário acadêmico regional, nacional e internacional. Percebeu-se, sobretudo, durante as análises dos instrumentos, um foco na mídia digital reafirmando a cultura atual de relacionamento entre consumidores e as organizações no mundo online.

No que se refere ao marketing direto há um destaque para as ações estratégicas institucionais em canais internos, pois como visto anteriormente o público interno, em especial, os discentes, são o foco da comunicação de marketing.

A assessoria de imprensa destaca-se na comunicação da UFPE em duas vertentes tanto na comunicação interna quanto externa. É de responsabilidade dessa área a divulgação de toda a produção acadêmica por meio do boletim diário. Além disso, sobressaem os esforços da força da assessoria em scripts de crise, que porventura possa comprometer a imagem da instituição.

Quanto à estratégia dos eventos, observa-se um conjunto de ações institucionais ligadas: às práticas sociais, por exemplo, campanhas promovidas à saúde do servidor no Dia da Saúde; de boas-vindas e de conscientização ao respeito às diversidades. Ademais, os eventos contam também com a promoção cultural no que diz respeito à inovação, ciência e tecnologia, entre outras produções acadêmicas.

Por fim, a estratégia de merchandising tem por estratégia inculcar a ideia de pertencimento e autoexpressão, que, por sua vez, repercute na propaganda boca-a-boca, considerada a mais poderosa para a promoção corporativa (MARINCE; GIBBS, 2009; COLOMBO, 2005).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar a contribuição das estratégias da comunicação de marketing na UFPE para o fortalecimento da identidade de marca da instituição. Ao investigar a identidade de marca nos instrumentos coletados, bem como no discurso dos gestores de comunicação que foram entrevistados, reafirma-se que a UFPE possui uma identidade consolidada. No entanto, a gestão da comunicação em si não envolve ações propriamente para a marca. O conceito de marca, inclusive, é desconhecido pelos gestores, associado à exclusividade de produto, em alguns casos, e em outros ao termo marketing. Pressupõe-se, então, que a razão dessa ausência de ações voltadas para a marca seja a falta de um plano de comunicação que contemple os principais itens que envolvem seu conceito, características e funções, de acordo com o fenômeno da comunicação.

Do ponto de vista dos valores da identidade de marca, considerados nesta investigação como objetos na perspectiva simbólica, esses foram facilmente associados no discurso dos gestores ao processo de comunicação, além de ser perceptível seu uso em muitas das ferramentas de comunicação analisados. Todos os entrevistados informaram a preocupação em comunicar os valores simbólicos da tradição, memória, desempenho do ensino, e, em destaque, o compromisso institucional com a diversidade.

Entretanto, percebe-se um aspecto central das relações interpessoais que, por sua vez, deveria estar associado à identidade: a segurança dos indivíduos da comunidade acadêmica, principalmente os alunos. Durante a análise dos dados foi observado que estímulos a respeito da segurança não são contemplados no posicionamento da marca, bem como nos objetivos estratégicos do PEI. A sensação de insegurança relatada recentemente por estudantes e noticiada nas mídias locais pode estar comprometendo a identidade da marca. Essa situação, no entanto, é de ciência dos gestores, como relatado nas entrevistas, porém, segundo eles, existem questões que não competem à comunicação, mas sim à gestão de outras áreas. Em reação a esse cenário, a comunicação tem lançado táticas defensivas para minimizar o problema, através de notas com justificativas sobre a questão e da divulgação de outras soluções encontradas pela administração central da universidade.

Com relação aos comportamentos estratégicos, estes se apresentam, em sua maioria, no desempenho da propaganda institucional; marketing direto; comportamento pró-social e cultural; assessoria de comunicação e merchandising.

A partir das análises contidas nas informações das ferramentas de comunicação, é possível afirmar que essas possuem visibilidade na manifestação da identidade de marca. Nota-se que as mensagens trabalham de forma significativa o conteúdo central de pertencimento, encontrado durante as observações, por exemplo, no folder comemorativo dos 70 anos da UFPE e na campanha de boas-vindas do início do período letivo, além de aparecer repetidas vezes no discurso dos gestores. Ao mesmo tempo, verificou-se o uso reiterado das palavras diversidade, qualidade e memória. Do mesmo modo, a presença dessas parece ser incluída com um alto grau de significação nas mensagens.

A respeito da penetração das informações transmitidas, conclui-se que essas acontecem de maneira satisfatória, resultado do número de mídias que fazem parte do Sistema Integrado de Informação e Comunicação da UFPE. Entre as ferramentas de comunicação, destaca-se o potencial de interação social das redes sociais, com o perfil da UFPE e da Ascom no Facebook, por exemplo, que, somados, contam com mais de 50.000 curtidas. No entanto, percebeu-se que esses instrumentos não são trabalhados pela administração em sua máxima potencialidade, predominando ainda uma comunicação vertical, de cima para baixo, sem reflexo por parte da instituição. Torna-se relevante rever aspectos na questão da interação principalmente em temas sensíveis e de grande interesse do público-alvo.

Em contrapartida, os resultados da Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação evidenciam uma evolução e maior atenção quanto ao gerenciamento das estratégias de comunicação, especialmente os ligados às mídias digitais. Nessa direção, cabe destacar a construção do novo portal da UFPE, que contará com uma interface mais moderna e alinhada aos padrões internacionais de design.

Além das ferramentas de comunicação já mencionados, duas outras ferramentas demonstraram significativa representação: o aplicativo UFPE Mobile e o Portal do Estudante, que além de serem apontados como os mais adequados para o público-alvo destinado, os estudantes, revelaram um processo de significação no sentido da gestão mais flexível e ágil. As características que corroboram essa interpretação dizem respeito à integração das informações em tempo real com o conteúdo gerado pela Rede Virtus, que, como exposto, faz parte do Sistema de Informações Integrado, como também das funcionalidades de acesso às informações do Sig@UFPE que traz as informações acadêmicas do aluno.

Quanto à consolidação dos valores da identidade organizacional da Universidade Federal de Pernambuco as apreciações corroboraram o que já era previsto, contudo, vale lembrar que a construção da identidade como visto no referencial teórico é uma ação socialmente construída. Dentro dessa perspectiva, os gestores da comunicação devem estar

atentos as interações sociais para continuar construir elos de fortalecimento com a identidade de marca, e, por sua vez, buscar controlar a imagem de marca de forma mais eficaz.

5.1 Limitações da Pesquisa

Apesar de os objetivos propostos nesta pesquisa terem sido atendidos, considera-se importante reconhecer as limitações identificadas nesta investigação, descritas a seguir:

- Conhecimento prévio do roteiro das entrevistas solicitado por parte de alguns entrevistados, que pode ter gerado respostas com viés;
- Ausência nas análises do ponto de vista de outros *stakeholders* envolvidos no processo, como, por exemplo, alunos, professores e técnico-administrativos.

Todavia, acredita-se que os resultados apresentados foram satisfatórios aos objetivos previstos inicialmente. Assim, pode-se inferir que a pesquisa contribui no conhecimento da questão da identidade de marca, bem como do processo de comunicação de marketing.

5.2 Sugestões de Estudos Futuros

Durante as análises ocorreram aspectos que merecem atenção como sugestão para o desenvolvimento de novas pesquisas. Desse modo, para aprofundar o conhecimento da comunicação da identidade de marca, apresenta-se, a seguir, algumas sugestões que podem somar conhecimentos sobre a questão em pesquisas futuras:

- A aplicação deste estudo em outro tipo de organização de serviços, pesquisando, através de diferentes abordagens de comunicação, se é possível ter melhores resultados entre a identidade e as formas de comunicação;
- Realizar estudos do tipo múltiplos casos para verificar os estímulos das estratégias da comunicação de marca, de modo a conduzir resultados que possam ser generalizados;
- Desenvolver estudos com diferentes *stakeholders* para compreender as percepções e reações no que diz respeito à identidade e imagem da marca a partir dos processos de comunicação identificados nesta pesquisa;
- Realizar uma pesquisa que busque compreender se a segurança da UFPE está associada à imagem de marca para os alunos;

- Realizar pesquisas empregando a comunicação de marketing em outras dimensões do composto de marketing, para que conduzam novas percepções sobre a identidade de marca.

5.3 Implicações Gerenciais

O foco desta dissertação é profissional; sendo assim, seguem algumas implicações gerenciais compreendidas pela pesquisa que podem vir a contribuir no processo de comunicação da UFPE:

- Elaboração de Plano de Comunicação que oriente as prioridades das áreas de atuação da comunicação;
- Por meio dos resultados, percebe-se a importância da UFPE investir em ações mais efetivas de segurança, de modo a contribuir com a imagem de uma instituição comprometida com as demandas e expectativas da sociedade;
- Estabelecer parcerias com os cursos de design e publicidade e propaganda para que a Procit possa selecionar os melhores trabalhos acadêmicos como sugestão de pauta para próximas campanhas;
- Investir na qualidade dos estúdios da TV Universitária e em recursos tecnológicos visto o potencial estratégico de penetração desse canal com o público externo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. The value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*. Vol. 13 n. 4, pp 27 - 32, 1992.
- _____. Marcas: brandequity: gerenciando o valor da marca. Gulf Professional Publishing, 1998.
- _____. Como construir marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, J..Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n.º 3, pp. 347-356,1997.
- AAKER, D. A; JOACHIMSTHALER, E. Como construir marcas líderes. Bookman Editora, 2009.
- ALMEIDA, A. Relações Públicas e Marketing no Planejamento Empresarial, in *Relações Públicas: planejamento e comunicação*, p. 57-65. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.
- AMARAL, S. A. Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 18, n. 1, 2008.
- AMARAL, A. Tendências recentes dos sistemas de avaliação do ensino superior na Europa, in *Sísifo / Revista de Ciências da Educação*. 12: 51-62, 2010.
- AMA, American Marketing Association (1960), *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Chicago. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B> ; Acesso em: 15 de fev. 2016.
- ANDION, C.; SERVA, M.. A etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. Cap. 5.
- ARGENTI, Paul A.. *Comunicação Empresarial, a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BARDIN, L.. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: Um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, Georg. (eds). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 39-63.
- BAUER, M.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com textos, imagens e sons: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BELCH, G. E.; BELCH, M. A. *Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BERRY, Leonard L. Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 128-137, 2000.

BRODIE, R. J.; GLYNN, M. S.; LITTLE, V. The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory?. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, p. 363-379, 2006.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 10 jan. 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior (SESu). A democratização e expansão da Educação Superior no país 2003-2014. 2015. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=20954&Itemid=1329>. Acesso em: 14 de out. de 2016.

BRASIL. Plano Nacional de Educação 2014-2024: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

BRASIL. DECRETO Nº 7.233, DE 19 DE JULHO DE 2010. Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências.

BUENO, W. C.. Política de Comunicação não é para qualquer empresa. *Portal Imprensa*, v. 20, p. 03, 2008.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP Rio de Janeiro*, v. 40, n. 6, p. 1123-44, 2006.

CASTELLS, M.. A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade. Zahar, 2003.

_____. Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet. Jorge Zahar Editor Ltda, 2013.

CAVALCANTE, R. C.. Comunicação Organizacional: uma abordagem a partir do interacionalismo simbólico. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.

COLOMBO, S. S. Marketing Educacional em Ação: Estratégias e Ferramentas. Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2005.

CONSTANTINIDES, E.; FOUNTAIN, S. Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* 9 (3), 231-244, 2007.

CORREIA, E.S.. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. In: ORGANICOM. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Ano 2 – nº3 – 2º semestre 2005.

_____. Comunicação digital e seus usos institucionais. *Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Editora, p. 169-184, 2008.

CÔRTE-REAL, A.. Valor da marca. Revista Prisma. com, n. 4, 2010.

CRAVENS, D.W.; PIERCY, N.F. Marketing estratégico. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed, 2010.

COOPER, C. L.; ARGYRIS, C..Dicionário enciclopédico de administração. São Paulo: Atlas, 2003.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. In: O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Artmed, 2006.

DRUCKER, P. F.. O melhor de Peter Drucker: obra completa. Tradução de Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

EWING, M. T. Integrated marketing communications measurement and evaluation. Jornal of Marketing Communications, v.15, n.2, P.103-117, 2009.

FERRELL, O. C., & HARTLINE, M. D. Estratégia de Marketing. São Paulo: Thomson, Brasil, 2005.

FONSECA JR, W. C.da. Análise de conteúdo. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, v. 2, 2005.

GALÃO, F. P.; CRESCITELLI, E. Planejamento e implantação da comunicação de marketing: uma análise entre teoria e prática. Revista de Gestão, v. 22, n. 3, p. 435-452, 2015.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 7. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

GILMORE, James H.; B JOSEPH PINE, I. I. Beyond goods and services: staging experiences and guiding transformations. Strategy&Leadership, v. 25, n. 3, p. 10-18, 1997.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2016.

GOELDNER, C. R. e RITCHIE, J. R. B. Tourism – Principles, Practices, Philosophies. 9th Edition. John Wiley& Sons, New Jersey, USA, pp. 413-429, 2003.

GONÇALVES, L. C.D.; GARRIDO, I. L.; DAMACENA, C. Proposta de um Modelo Conceitual de Valor de Marca na Nova Lógica de Serviços. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 12, n. 36, p. 341, 2010.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRÖNROOS, C. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface, *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 3, p. 240–247, 2011.

HOLT, Douglas B. Como as marcas se tornam ícones: os princípios do branding cultural. São Paulo, 2005.

INEP 2014. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2015/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2014.pdf. Acesso em 15 de out. de 2016.

KAPFERER, J.N.. Marcas à prova de prática: aprendendo com os erros. Bookman, 2004.

KARJALAINEN, T.M..It looks like a Toyota: Educational approaches to designing for visual brand recognition. *International Journal of design*, v. 1, n. 1, 2007.

KARJALAINEN, T, M.; SNELDERS, D. Design Visual Recognition for the Brand.*Journal of Product Innovation Management*, v. 27, p. 6-22, 2010.

KELLER, K.L., Conceptualizing, measuring, and managing customer - based brand equity, *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 1-22, 1993.

KELLER, K. L.; MACHADO, M.;.Gestão Estratégica de Marcas. Pearson/Partice Hall. São Paulo, 2006.

KOETZ, C. I.,WEGNER D., andKOETZ, C. M."Imagem e posicionamento – O caso das Faculdades Integradas do Paraná (FIP)". *Revista Economia & Gestão*. p.162-181. 2013.

KOTLER, P.; FOX, K. F.; BRANDÃO, A. B.. Marketing estratégico para instituições educacionais, 1994.

KOTLER, P.; KELLER, K.L..Administração de marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750p.

_____. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Ed. revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Comunicación organizacional enla era digital - contextos, recursos y posibilidades. Signo y pensamiento.Vol.26, N. 51. 2007.

KUNSCH, M. M. K.. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Ed. revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

LAS CASAS, A. L.. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 2006.

LEÃO, A. L.Ma.e S. de; MELLO, S. C. B. de. Atividades Marcárias na Vida Cotidiana dos Consumidores: Descoberta de uma Nova Forma de se Pensar as Marcas?. 2009.

LENCASTRE, P.; CÔRTE-REAL, A.. Teoria Semiótica contra a Branding Myopia: um modelo integrado para construção, análise e gestão da marca. *Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA*. ISSN 2237-4418, v. 24, n. 2, 2009.

LÉVY, P.. Educação e Cibercultura: a nova relação com o saber. *Revista Educação, Subjetividade & Poder*, Porto Alegre, v. 5, n. 5, p. 09-19, 1998.

_____. O ciberespaço como um passo metaevolutivo. *Revista FAMECOS*, v. 1, n. 13, 2008.
LOVELOCK, C., WIRTZ, J., & HEMZO, M. A.. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e estratégias*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

MAANEN, J. V.. Recuperando os métodos qualitativos para a pesquisa organizacional: um prefácio. *Ciência Administrativa Trimestral*, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979.

MAGUIRE, S.; HARDY, C. Discourse and desinstitutionalization: the decline of DDT. *Academy of Management Journal*, v. 52, n. 1, p. 148-178, 2009.

MANGOLD, W. G.; FAULDS, D. Social Media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, v.52, n.4, p. 357-365, 2009.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora, 2012.

MCCARTHY, E. J.. *Essentials of marketing*. Homewood: R.D. Irwin, 1982.

MEENAGHAN, J.A. The role of sponsorship in the marketing communication mix, *International Journal of Advertising*, vol.10, 1991.

MELLO, S. C. B.; FONSÊCA, F. R. B.. Revisitando a identidade do relacionamento marca-consumidor: repensando as estruturas nessas relações comerciais. *Cadernos FGV Ebape*. Br, v. 6, n. 3, 2008.

MENDONÇA, J. R. C. de. O Estudo de Gerenciamento de Impressões nas Organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisado observatório da realidade*. Recife: EDUFEPE, 2003.

MENDONÇA, J. R. C. de; ANDRADE, J. A. de. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. *Revista de administração de empresas*, v. 43, n. 1, p. 1-13, 2003.

MENDONÇA, J. . C.; BARBOSA, M. e L.A.; DURÃO, A. F.. Fotografias como um recurso de pesquisa em marketing: o uso de métodos visuais no estudo de organizações de serviços. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 3, p. 57-81, 2007.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MESQUITA, L. (2004). “Mercado mundial da educação – ficção ou realidade?”, in Actas dos ateliers do V Congresso Português de Sociologia, p. 90-96. Disponível em: <http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4628bff9b71c1_1.pdf>. Acesso em 03 jun. 2016.

MOHAMED, A. A.; GARDNER, W., L. e PAOLILLO, J., G. H. A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in Competitiveness Research*. v.7, n. 1, Indiana, p. 108-130, 1999.

MYERS, P. S. Knowledge management and organization design: an introduction. In: Myers, P. S (ed.). Butterworth – Heinemann, 1996.

MORAES, M.J.. Comunicação empresarial: integrando ações estratégicas na elaboração de planejamentos eficazes, p. 11, 2007.

MOTTA FILHO, M. A.da. O Papel do website na comunicação da identidade de marca de uma destinação turística: o caso do portal “ Vivendo Pernambuco”. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil. 2011.

NOWAK, G.; PHELPS, J. Conceptualizing the integrated marketing communications phenomenon: an examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16 (1), p. 49–66, 1994.

OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E.. Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas. Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, S.. O Papel da Comunicação no Plano Estratégico das Instituições de Ensino Superior Públicas. O Caso da Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra. Trabalho de projeto de Mestrado em Comunicação e Jornalismo. 2014.

PACHECO, M., ALMEIDA, N. Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI. Lisboa: Áreas Editora; Paulo: Atlas, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a investigação futura. *The Journal of Marketing*, p. 41-50, 1985.

PATTON, M. Qualitative research and evaluation methods. Londres, Thousand Oaks : Sage Publications, 2002.

PATTERSON, D. & Jansen, M. Hypnosis and clinical pain. *Psychological Bulletin*, 129(4), 495-521, 2003.

PAULA, S. L. de. Comunicação organizacional e responsabilidade social em instituições de ensino superior de Pernambuco: o uso de ferramentas de comunicação para a construção da impressão de organização socialmente responsável. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil. 2010.

PENNINGTON, J. R.; BALL, A. D.. Customer branding of commodity products: The customer-developed brand. *Journal of Brand Management*, v. 16, n. 7, p. 455-467, 2009.

PEROTTO, E.R..Conceituando a marca pela enunciação: uma proposta do campo da comunicação, Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

PINE II, J.; GILMORE, J. H. Bem vindos à economia das experiências. *Harvard Business Review*, 1998.

PINHEIRO, D.; GULLO J.. Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa: fundamentos de marketing e visão de empresa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PLUMMER, J. How Personality Makes a Difference. *Journal of Advertising Research*.V.24, n.6, 1985.

PORTAL MEC, Reuni – Expansão das Universidades e Institutos Federais. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/expansao>>. Acesso em: 05 de agosto de 2016.

PUTNAM L., & CASALI A. M. A brazilian story on the development of organizational communication. *Management Communications Quarterly*, 22, 642-647,2009.

RAUBER, P. A universidade no Brasil: origem e trajetória. In: *Metodologia do Ensino Superior*. Dourados: Unigran, 2008c, p. 51-74

REGO, F. G. T.. Comunicação empresarial-comunicação institucional: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROMANO, F. et al. O Impacto das Mídias Sociais Digitais na Comunicação Organizacional das Empresas. V Encontro de Marketing da ANPAD. Curitiba/PR, 2012.

ROBBINS, S.P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSSATO, R.. Universidade: nove séculos de História. Passo Fundo: UPF, 2005.

ROSSETTI, A.et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. *Ciência da Informação*, v. 37, n. 1, p. 61-72, 2008.

ROSSITER, J. R. Advertising management principles are derived mostly from logic and very little from empirical generalizations. *Marketing Theory*, v. 12, n. 2, p. 103-116, 2012.

RUÃO, T., CARRILLO, M. V. A modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal), in *Comunicação e Sociedade*, vol. 8, p. 85-100. 2005. <http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/comsoc/article/view/1184>. Acesso em 05/08/2016.

SAAD, B. Estratégias para a mídia digital: Internet, informação e comunicação. São Paulo: Editora Senac São Paulo. 2003.

SANTOS, G. J.dos. A interfuncionalidade entre marketing e gestão de ciência e tecnologia nas empresas. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 3, p. 329-344, 2003.

SCHARF, E. R.; VIEIRA, F. G.D.; KRAUSE, R. ESTUDOS SOBRE IDENTIDADE DE MARCA: UMA ANÁLISE SOBRE A PRODUÇÃO ACADÊMICA BRASILEIRA DE 1997 A 2011-Studies on Brand Identity: anAnalysisoftheBrazilianAcademicProductionfrom 1997 to 2011. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 11, n. 1, 2013.

SCHROEDER, J. E. The Cultural Codesof Branding. *Marketing Theory*, 9, 123-26, 2009.

SCROFERNEKER, C. M.A..Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in) visíveis'. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, v. 2, p. 185-197, 2010.

SEMPRINI, A.. A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. *Estação das Letras*, 2006.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. S. Feeling the Heat – Part 1. *Marketing Management*, 4, Fall, 8-23, 1995.

_____. Consumer Behavior in the Future. In: *Electronic Marketing and the Costumer*, E. Robert A. Peterson. Thousand Oaks, CA: SagePublications, 17-18, 1997.

_____. O comportamento do consumidor no futuro. *Marketing na Internet*. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

SHIMP, T. A. Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação. 2009.

SILVA, E.. Marketing 3.0 nas Instituições de Ensino Superior em Portugal. Caso: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Tese de Mestrado em Marketing. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2011.

STAKE, R. E. Investigação com estudo de casos. Madri: Morata, 1995.

TERRA, C. A Comunicação Bidirecional, Direta e Instantânea como o Padrão dos Relacionamentos Organizacionais com seus Públicos. *Revista Eletrônica PRODAM Tecnologia* (2), 15, 2009.

TORQUATO, G.. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

UFPE, Portal. A Instituição Disponível em: <https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=178> . Acesso em: 05 de ago. de 2016.

UFPE, 2013. Planejamento Estratégico Institucional da UFPE 2013-2017. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pei13_27_.pdf> Acesso em: 05 de ago. de 2016.

UFPE. UFPE fica na 15ª posição no Brasil e na 44ª posição no QS University Rankings: LatinAmerica 2016. 2016. Disponível em: <https://www.ufpe.br/sib/index.php?option=com_content&view=article&id=616:ufpe-fica-na-15o-posicao-no-brasil-e-na-44o-posicao-no-qs-university-rankings-latin-america-2016&catid=3:programacao&Itemid=122>. Acesso em: 03 jun. 2016.

VÁSQUEZ, R. P.. Identidade de marca, gestão e comunicação. RevistaOrganicom, v. 4, n. 7, 2011.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, Chicago, v. 68, n. 1, p. 1-17, Jan. 2004.

VIERA, M.; ZOUAIN, D. Pesquisa qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J.. Marketing de serviços: a organização com foco no cliente. 2003.

WHEELER, A.. Design de identidade da marca. Porto Alegre: Brookman, 2008.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Cobertura Temática	Objetivo principal	Categorias Analíticas	Questões
As dimensões discursivas que demarcam a comunicação institucional no campo da comunicação de marketing.	Averiguar quais as práticas discursivas dos gestores estratégicos que se relacionam com a comunicação institucional.	Posicionamento/ Público de Interesse: • Representações sociais • Cultura e valores	-Quais públicos atendem agora e quais tem interesse de atender no futuro? -Quais são as características das ofertas de serviços atuais (produtos principais e elementos suplementares) e as quais segmentos de mercado cada serviço está voltado? - O que a UFPE representa na mente dos clientes (atuais e potenciais)? -Quais são as diferenças entre nossa oferta de serviços e as dos concorrentes? -Que mudanças é preciso ser feitas para nas ofertas para fortalecer a posição competitiva nos mercados-alvo de interesse da UFPE?
		Objetivos e Conteúdo de Comunicação	- Quais os principais objetivos de comunicação e metas a alcançar? - Quais as características e benefícios são enfatizadas na mensagem?
		Relacionamento e Estratégias de Comunicação • Foco nos consumidores • Ações de comunicação integrada Transformação de ideias em “valores”	- Quais canais de comunicação, utilizando as diversas mídias são utilizadas para transmitir a mensagem, mas também reforçar a marca? - Quais atributos destacar na propaganda? - Quando disponibilizar a comunicação? Com que frequência?
		Avaliação dos Resultados	- Quais os instrumentos utilizados para avaliação e controle das ações de comunicação de marketing?
		Estrutura e Processos de Planejamento da Comunicação • Estrutura Institucional Competitiva	- Quais as formas mais comuns de se organizar a realização de uma divulgação desde a sua concepção até a exibição? - Existe uma participação da Procit em todos os processos de divulgação da comunicação institucional? - Qual o posicionamento da Procit em relação à padronização dos formatos, fio condutor e condições da comunicação de marketing?

Fonte: Elaborado pela autora (2016)