



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA
PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

LÍGIA GONÇALVES DE LIMA

**O marketing na educação superior pública:
o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco**

Recife

2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA
PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

LÍGIA GONÇALVES DE LIMA

O marketing na educação superior pública: o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública, do Mestrado Profissional em Gestão Pública para Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco.

Área de concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Piotr Trzesniak

Recife

2021

Catálogo na Fonte

Bibliotecária Maria Betânia de Santana da Silva, CRB4-1747

L732m Lima, Lígia Gonçalves de.

O marketing na educação superior pública: o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco / Lígia Gonçalves de Lima. – 2021.

116 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Piotr Trzesniak.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2021.

Inclui referências e apêndices.

1. Marketing institucional 2. Imagem corporativa. 3. Universidades e faculdades públicas – Identidade social. I. Trzesniak, Piotr (Orientador). II. Título.

658.8 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2021 – 109)

LÍGIA GONÇALVES DE LIMA

O MARKETING NA EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICA: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra Profissional em Gestão Pública.

Aprovada em: 31/05/2021

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Piotr Trzesniak (Orientador)
Universidade Federal de Itajubá

Prof.^a Dr.^a Emanuela Sousa Ribeiro (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Elisabete Werlang (Examinadora Externa)
BW Editora de Arte

Dedico esta pesquisa a Mainha (*in memoriam*), por todo esforço e altruísmo que demonstrou na sua missão, ser Mãe.

“Para tudo há um tempo, para cada coisa há um momento debaixo dos céus”.
(Ecles. 3,1)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser minha força, meu refúgio, minha certeza.

A minha mãe (*in memoriam*) por transmitir, mesmo com pouca instrução, que o mundo se vence nos livros.

Ao meu pai pelo esforço de não permitir nada faltar a mesa.

Aos meus irmãos pelo apoio, nós arenga, mas nós ama.

As minhas amigas superpoderosas, presentes da UFRPE, Bruna, Maria Luiza, Leda e Luciana Ralino, amo muito todas e vocês são essenciais na minha vida.

Aos amigos do mestrado MGP turma 16, foram experiências únicas e preciosas.

A minha comadre Ladice Almeida, anjo, apoio, confidente, você é luz e tem brilho próprio, ser de uma inteligência invejável e uma vocação nata para a docência, segue sem medo teu caminho, sucesso é a única porta.

A minha amiga Elisangela Mesquita, ansiosa, atacada, mas de uma fé inabalável, apoio, ombro amigo, obrigada pelos vários socorros.

A todos que fazem parte da gerência de contabilidade da Universidade Federal Rural de Pernambuco (Bento, Cicero, Maria Helena, Moraes, Sônia, Iraci, Marta, Carmen Madeira, Elizete, Andrea, Adelma, Nubia, Leandro, Luanne, Sergio, Marconi, Dayvison, Juscelino, Girley, Jade, Dirce) vocês são únicos e especiais.

A Kessiane, obrigada pela ajuda incondicional, você é uma joia rara.

A Lenita pela amizade e disponibilidade, você é amiga, irmã.

A Eveline por ser esse ser tão disponível, obrigada pela força, pela ajuda, pela paciência.

A minha amiga Priscila Braga que foi um anjo na minha vida, uma mão amiga, um socorro bem presente, agradeço a Deus pela sua vida e que Ele lhe conserve sempre esse ser tão generoso.

Ao meu orientador Piotr Trzesniak pela orientação “tapas” = críticas pertinentes e “beijos” = elogios + sugestões de melhorias, algumas vezes, “afagos” = críticas misturadas com sugestões, sua orientação foi prazerosa e edificante.

Aos membros da banca, professora Bete Werlang e professora Emanuela Sousa Ribeiro, suas considerações foram plausíveis, oportunas. Obrigada pela disponibilidade, paciência.

RESUMO

Ao considerar a forma como as universidades se relacionam com a sociedade, é notória a falta de mecanismos eficazes de conversação e diálogo, levando a uma comunicação mal trabalhada e mal direcionada. Atrelado a isso, existe uma visão distorcida da sociedade, entendendo o ensino superior público como muito dispendioso e sem resultados imediatamente aparentes e de aplicação prática direta. Não é da “cultura de empresa” das Instituições públicas de ensino superior (Ipes) trabalhar o marketing com relação à sua identidade e à sua marca. É sabido que essas Ipes, sendo instituições públicas com orçamentos garantidos, possuem uma estrutura robusta e sólida o que lhes dá certa tranquilidade e, talvez, tenha possibilitado uma despreocupação junto aos seus gestores no sentido de, perante seus diversos públicos, fortalecer a marca da instituição de forma contínua.

Diante do exposto, é lícito admitir que a pouca utilização do marketing pelas Ipes, visando ao fortalecimento de suas identidades e marcas, contribuem significativamente para a falta de empatia das pessoas para com aquelas. Essa dissertação teve por objetivo propor o uso do marketing de forma institucionalizada pelas Ipes, com o intuito de mostrar a sociedade o que são essas instituições e como sua atuação é de grande relevância para o progresso do país. Para tanto, fornece orientações gerais para planejamento e incorporação do marketing às práticas rotineiras de governança e gestão dessas organizações.

Os sujeitos da pesquisa foram (i) os gestores/servidor da UFRPE, lotados em pontos estratégicos, totalizando cinco entrevistados e (ii) trinta pessoas selecionadas de maneira diversa, em relação aos públicos de uma universidade. A natureza da proposta desta pesquisa e a diversidade das questões levantadas e dos objetivos propostos implicaram que não se poderia lançar mão de uma única abordagem metodológica. Cada objetivo específico foi tratado de forma distinta. Assim, a pesquisa transitou entre bibliográfica, documental, qualitativa, ensaio, relato, empírica e exploratória, aqui, visando a estabelecer o procedimento para um trabalho futuro, mais amplo e com efetivo rigor. A técnica de coleta de dados adotada foi a entrevista estruturada.

Na análise das entrevistas dos gestores/servidores, constatou-se que eles reconhecem que (i) a UFRPE falha na divulgação das ações desenvolvidas perante a sociedade e (ii) existem anseios no sentido de implementar melhor o marketing dentro de sua gestão, apontando que o problema principal seriam orçamentos reduzidos. Já

na análise das entrevistas com o público em geral, observou-se que: (i) há o reconhecimento de que a UFRPE falha na divulgação de seu papel como instituição de Educação, havendo pouco esforço dela na divulgação de sua marca; (ii) mesmo assim, a UFRPE ficou em segundo lugar na memória dos respondentes; (iii) esses respondentes apoiam o uso do marketing para propagação das ações da UFRPE.

Palavras-chave: Marketing. Marca. Universidade pública. Fortalecimento. Identidade.

ABSTRACT

When considering the way Brazilian universities relate to society, there is a lack of effective mechanisms for conversation, communication is poorly worked and misdirected. Linked to this, there is a distorted view of society, understanding public higher education as very expensive and without immediately apparent results and of direct practical application. It is not part of the “company culture” of public higher education institutions (Ipes) to work marketing in relation to their identity and their brand. It is known that these Ipes, being public institutions with guaranteed budgets, have a robust and solid structure, which gives them a certain tranquility and, perhaps, has enabled a lack of concern with their managers in order to strengthen the brand of the institution on a continuous basis.

Given the above, it is fair to admit that the little use of marketing by Ipes, aimed at strengthening their identities and brands, significantly contributes to people's lack of empathy with them. This dissertation aimed to propose the use of marketing in an institutionalized way by Ipes, to show to society (i) what these institutions are and (ii) how their performance is of great relevance to the country's progress. To this end, it provides general guidelines for planning and incorporating marketing into the routine governance and management practices of these organizations.

The research subjects were (i) the UFRPE managers/servers, located in strategic points, totaling five interviewees and (ii) thirty people selected in different ways, in relation to the publics of a university. The nature of the proposal of this research, and the diversity of both the proposed objectives and the questions, raised and implied that a single methodological approach could not be used. Each specific objective was treated differently. Thus, the research moved between bibliographical, documental, qualitative, essay, report, empirical and exploratory, here, aiming to establish the procedure for a future work, broader and with effective rigor. The data collection technique adopted was the structured interview.

In the analysis of the interviews of managers/servers, it was found that they recognize that (i) UFRPE fails to disclose the actions taken to society and (ii) there is a desire to better implement marketing within its management, pointing out that the main problem would be reduced budgets. In the analysis of the interviews with the general public, it was observed that: (i) there is a recognition that UFRPE fails to publicize its role as an educational institution, with little effort being made to publicize its brand;

(ii) even so, UFRPE ranked second in the respondents' memory; (iii) these respondents support the use of marketing to propagate UFRPE's actions.

Keywords: Marketing. Brand. Public university. Fortification. Identity

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRECISAM DE MARKETING	15
2.1 AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL E SUA IMAGEM	16
2.2 AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR PODEM PRESCINDIR DE AÇÕES DE MARKETING?.....	17
2.3 MARKETING: UMA NECESSIDADE PARA AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL	19
3 QUESTÕES E OBJETIVOS	23
3.1 O QUE SE PRETENDE RESPONDER	23
3.2 JUSTIFICATIVAS.....	23
3.3 OBJETIVO GERAL	24
3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
4 METODOLOGIA	25
4.1 PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO	25
4.2 SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO	25
4.3 TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO	26
4.4 QUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO	28
4.5 PESQUISA DOCUMENTAL	30
5 PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO MARKETING NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS	32
5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PÚBLICOS (STAKEHOLDERS).....	33
5.2 IDENTIDADE, IMAGEM E MARCA.....	37
5.2.1 Três conceitos mais	37
5.2.2 Identidade e imagem	38
5.2.3 Marca	38
5.3 CONCLUINDO: PARA CONSTRUIR ADEQUADAMENTE UM PLANO DE MARKETING .	39
6 COMUNICAÇÃO E MARKETING NA UFRPE: ESTUDO DOCUMENTAL	40
6.1 O QUE É E O QUE OFERECE A UFRPE	40
6.1.1 A Universidade	40
6.1.2 O Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas	46
6.2 A PREOCUPAÇÃO COM O MARKETING NOS REGISTROS OFICIAIS NA UFRPE.....	49
6.2.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2020 – Versão original	50
6.2.2 Relatório de Atividades	51
6.2.2.1 <i>Relatório de Atividades UFRPE – 2014</i>	51
6.2.2.2 <i>Relatório de Atividades UFRPE – 2015</i>	53

6.2.3 O Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2020	
Versão revista e atualizada (2018)	54
6.2.4 Mídia e divulgação	57
6.2.4.1 <i>Relatórios de Gestão: prestação de contas da Comunicação</i>	59
6.2.5 Outras referências a marketing em documentos oficiais	62
7 O MARKETING DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO:	
ESTUDO EMPÍRICO	63
7.1 INFORMAÇÕES COLHIDAS DOS GESTORES.....	63
7.2 INFORMAÇÕES COLHIDAS NA PESQUISA EXPLORATÓRIA	
JUNTO AO PÚBLICO EM GERAL.....	81
7.2.1 Universidades mais revocadas	83
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE 1: INSTRUMENTO PARA AS ENTREVISTAS COM OS GESTORES	
(roteiro do aplicador, versão final)	112
APÊNDICE 2: INSTRUMENTO PARA AS ENTREVISTAS GERAIS	
(roteiro do aplicador, versão final)	107

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2019 foi marcado por preocupação na educação pública brasileira de ensino superior no âmbito federal. Medidas adotadas pelo governo federal com a justificativa da necessidade de redução dos gastos públicos atingiram diretamente essas instituições.

Neto (1981 *apud* Viana, 1981, p. 07) afirmou que: “tornou-se frequente e até mesmo abusivo o emprego da palavra crise sempre que surgem referências à universidade”. O Brasil passou por várias reformas e, muitas vezes, essas instituições foram colocadas como antagonistas do progresso do país. Assevera Figueiredo (2015, p. 19) “eles [os profissionais das universidades] têm que conviver com uma avaliação produzida junto à sociedade, que ora os coloca como relapsos, ora como despreparados para o exercício de suas funções, chegando a depositar sobre eles a responsabilidade pelos déficits nas contas do Estado”. E acrescenta: “referir-se à universidade, às suas estruturas formais e às suas funções implica, invariavelmente, por parte de especialistas e de leigos, estes últimos mais numerosos e severos em seus julgamentos, reconhecimento de um estado de falência a que teria chegado à instituição.”

Embora seja uma afirmação de 1981, ecoa muito atual. No ano de 2019, por exemplo, novamente as universidades federais foram colocadas como personagens na condição de protagonistas da crise econômica do país, tornando-se “vítimas” de possíveis cortes ou contingenciamentos nos seus orçamentos, declarados pelo então Ministro da Educação Abraham Weintraub.

À época, houve afirmações divergentes. De um lado, o governo alegou que ocorreu apenas contingenciamento nos recursos das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes); já os gestores dessas instituições afirmaram que ocorreram cortes e que essas reduções no orçamento comprometeriam a continuidade das atividades. Vale destacar que se está falando de instituições de ensino e pesquisa de qualidade, custeadas totalmente pela sociedade e, por isso, oferecendo ensino gratuito, e cujo corpo docente é composto predominantemente por doutores.

Em um país onde grande parte da sociedade vive as mazelas da pobreza e da falta de infraestrutura e de condições básicas para uma vida digna, planos de governo que se refletem diretamente nos orçamentos ou estruturas das universidades, com o argumento de ajuste nas contas públicas, parecem ser aceitos passivamente pela nação e, por vezes, até com aplausos. Infelizmente, para uma enorme parcela

da sociedade, aplicar grandes recursos nas universidades públicas, em detrimento da destinação de verbas para desenvolver o saneamento básico ou a saúde (por exemplo), ressoa como injusta e desproporcional.

Fávero (1980, p. 29), ao discorrer sobre a missão das universidades, fala que “a universidade deve chamar a si a tarefa de, tanto quanto possível, assumir a consciência crítica da sociedade” e afirma, em continuação, que essa tarefa precisa estar “alicerçada no processo de fundamentação científica, que deve ser uma de suas funções peculiares”. E conclui: “[a universidade] deve ser também capaz de mostrar, com clareza, as deformações e contradições do todo social.”

Quando se considera a forma como as universidades se relacionam com a sociedade, nota-se a falta de mecanismos eficazes de conversação. A comunicação é mal trabalhada e mal direcionada. Atrelado a isso, existe uma visão distorcida da sociedade, muitas vezes entendendo o ensino superior público como muito dispendioso e sem resultados imediatamente aparentes e de aplicação prática direta. Tal contexto, como pondera Figueiredo (2015, p. 210) no destaque a seguir, torna uma comunicação eficaz ainda mais necessária: “Ainda hoje, ouve-se por parte de segmentos da sociedade, e até de professores das universidades públicas, o argumento de que a universidade pública é cara. Isto quando junto não se acresce o de que é cara e ineficiente.”

Necessário, então, mudar essa cultura presente na forma como as Ifes se relacionam com a sociedade e um meio eficaz seria introduzir o marketing dentro de seus planejamentos de gestão. Deve-se olhar a sua aplicação no sentido de alcançar a missão que essas Instituições públicas de educação têm perante a sociedade e isso é possível tendo uma visão menos cética do que ela seja, assim como pondera Kotler (1994, p. 21) “o propósito de marketing é alcançar os objetivos organizacionais” e continua ao afirmar que o “marketing manifesta-se em programas cuidadosamente formulados e não apenas por meio de ações casuais, a fim de atingirem reações desejadas”.

Viana (1981) afirmou que já se tornaram habituais e demasiadas, nos discursos oficiais, as referências às universidades públicas como instituições falidas. Esse autor afirma que é notório o exagero de tais afirmações, argumentando que resultam de um conflito entre as expectativas e uma certa imagem preconcebida e empobrecida do que deveria ser uma universidade, e o que ela representa na realidade: local

de produção, reprodução e transmissão do conhecimento. Faz 40 nos (1981), e não parece pouco atual em 2021.

Modificar essa visão desfavorável que a sociedade tem do ensino superior público é algo que poderá ser alcançado quando essas instituições começarem, dentro de suas práticas de governança, a desenvolver iniciativas de marketing, evidenciando o que é realmente a universidade pública. O marketing precisa ser inserido nas propostas e nas ações de gestão das Ifes, visando à mudança de eventuais imagens negativas e à aproximação com a sociedade em geral. Assim como enfatiza Ferraz, Souza e Verdinelli (2007, p. 02) “A coerência da imagem está no alinhamento de suas ações, metas, organização e na busca da satisfação de todos os públicos com os quais a instituição se relaciona”.

É cada vez mais urgente esclarecer à sociedade o significado e o real papel da Universidade Pública Brasileira

2 AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PRECISAM DE MARKETING

Diante das enormes transformações que o país tem vivenciado e ante as críticas severas vindas de parte da sociedade, que chega a questionar a relevância da continuidade dessas instituições, faz-se necessário que as Instituições Públicas de Ensino Superior (Ipes) atuem deliberadamente no sentido de seus públicos entenderem a sua importância, trajetória organizacional, missão, visão e o impacto que sua existência proporciona a sociedade. Segundo Ferraz, Souza e Verdinelli (*apud* Oliveira, 2007, p. 02), “a imagem da universidade brasileira perante a opinião pública tem sido, diversas vezes, difundida negativamente, fato que se agrava por crises frequentes que as IES enfrentam”.

Porém essa compreensão desvirtuada das universidades públicas pela sociedade é reflexo da forma como as primeiras foram introduzidas no Brasil, e mudar esse ponto de vista de forma eficiente exige relacionar a percepção que seus diversos públicos têm dela como premissas básicas para definições de estratégias organizacionais, tendo o marketing como elo para concretização desses objetivos. Pondera Kotler (1994, p. 24), *a razão básica para uma organização que não visa o lucro interessar-se pelos princípios formais do marketing é que eles permitem que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos.*

Mas então o que seria marketing? Conforme Kotler (1994, p. 21) *o processo social em que as necessidades materiais de uma sociedade são identificadas, ex-*

pandidas e servidas por um conjunto de instituições (sociedade, aqui, numa acepção distinta da que vimos empregando).

2.1 AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL E SUA IMAGEM

As universidades no Brasil, antes mesmo de sua criação como instituição, já sofriam resistência dos que governavam o país, resistência essa que já era evidenciada a época de sua condição de colônia. Essa relutância em criar uma universidade no Brasil muito refletia o medo que Portugal tinha de perder o controle de sua colônia (REGO, 1974).

De acordo com Souza (1996, p.46), “durante os séculos XVI, XVII e XVIII, os cursos superiores no Brasil serviram à qualificação das elites agrárias e à classe dominante da metrópole exploradora da Colônia”. Afirma ainda ele que, “durante o período colonial, os núcleos educacionais importantes eram os colégios jesuítas espalhados pelo país”.

Cunha (*apud* Carvalho, 2007, p. 15) chamou o *diploma de curso superior, especialmente o de bacharel em Direito, de ‘bilhete de entrada’ para o ‘clube’ formado pela elite dirigente imperial (deputados, senadores, presidentes de províncias, ministros e conselheiros de Estado)*.

Pode-se perceber que, desde sua concepção, o ensino superior público foi idealizado e focado para atender uma minoria, sem qualquer intenção de contemplar a sociedade de modo amplo e democrático. Mesmo na atualidade (2021), passado já um século desde a criação das universidades públicas, ainda é possível perceber esse sentimento elitizado dentro dos seus *campi* e na forma como administram seus recursos. Fávero (2006, p. 19) constata que “Refletindo sobre essa questão, pode-se inferir que alguns desses impasses vividos pela universidade no Brasil poderiam estar ligados à própria história dessa instituição na sociedade brasileira.” Parte de uma cultura arraigada no servir às elites, sem muita prestação de contas social.

Porém, muito se avançou recentemente para tornar as universidades públicas mais inclusivas, nesse sentido, têm-se:

- o Decreto Federal nº. 3.298 (BRASIL, 1999), que dispõe sobre a “Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência”;
- a Lei Federal nº 12.711 (BRASIL, 2012), que reserva 50% das matrículas por curso e turno de todas as universidades e institutos federais de educação, ciência e tecnologia a alunos oriundos integralmente do

ensino médio público, em cursos regulares, ou da educação de jovens e adultos. (MEC, 2019).

- a Lei Federal nº. 12.990 (Lei de Cotas Raciais, BRASIL, 2014), que reserva aos negros vinte por cento das vagas oferecidas para acesso às universidades públicas;

Essas leis apontam para justiça social, conforme assinala Braez (2017, p. 02) ao afirmar que *quando se estuda o tema das ações afirmativas, um dos primeiros traços encontrados é de que elas são um mecanismo de busca da concretização da igualdade real entre as pessoas” e conclui que tais ações surgiram devido à “própria sociedade mostrar-se incapaz de, por si só, alcançar maturidade cultural para chegar a um nível de equidade, sem discriminações.*

Todas essas ações afirmativas tentam diminuir o hiato entre a universidade pública e a sociedade, mas não apresentam contribuição direta no sentido de mudar a imagem pública dessas instituições. Não é da “cultura de empresa” das universidades públicas trabalharem o marketing com relação à sua identidade e à sua marca.

Kotler (1994) afirma que muitos gestores de organizações públicas, quando abordam o marketing, sentem um misto de ceticismo e mal-estar, pois o enxergam como um instrumento de uso nas atividades comerciais e o correlacionam com propagandas de venda de produtos e serviços. Porém é claro que existe diferença entre vender um produto para um público de determinado segmento comercial e administrar uma universidade pública.

O marketing torna-se o elo para esclarecer a imagem institucional das Ifes perante a sociedade reforçando seus valores e respondendo aos anseios dos seus diversos públicos.

2.2 AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR PODEM PRESCINDIR DE AÇÕES DE MARKETING?

Conforme Abrucio, Avelino Filho e Grin (2014), é indispensável promover, dentro das instituições públicas, um esforço continuado nas práticas organizacionais, o qual se alinhe a ações de marketing, como premissa para desenvolver a forma de comunicação dessas instituições no sentido de posicionarem-se perante seus diversos públicos e tendo isso como uma questão vital.

Já Leite (1996) afirma que, sendo as universidades um sistema aberto com interação dupla com o meio em que estão inseridas (ou seja, tanto no sentido ambiente-instituição como vice-versa), é dever da gestão superior dessas instituições adotar estratégias que permitam um diálogo contínuo e sistemático com seus diversos públicos, tendo como finalidade uma melhor interação e compreensão em relação às necessidades dos diversos segmentos que compõem a sociedade e, como resultado, uma melhor definição do que podem propiciar a eles.

Pereira (2009, p. 37-38) enfatiza que “(...) a universidade é solicitada a responder uma multiplicidade de expectativas tão díspares, quanto díspares são os grupos que apresentam a demanda.” Para essa autora, as universidades já possuem demandas enormes no campo do ensino e pesquisas e mesmo assim são impostas a essas instituições infinitas solicitações tais como:

contribuir na esfera pública; liderar o processo de desenvolvimento do país; acelerar o ritmo das inovações; favorecer o aperfeiçoamento das condições sociais; estimular uma melhora para a qualidade de vida da população; colocar-se à disposição da indústria, da economia e das agências sociais; gerar fundos para o financiamento de suas atividades; fazer parcerias com empresas para o desenvolvimento de projetos externos; favorecer soluções científicas e tecnológicas para os problemas da sociedade local, regional e nacional; atender as novas clientelas discentes e adaptar-se a elas; oferecer cursos de educação continuada; etc (PEREIRA, 2009, p. 38).

Diante de tantas demandas, e tendo que atender a todas, não é estranho que essas instituições sejam rotuladas como ineficazes pela sociedade quando se mostram morosas ou impossibilitadas de responder positivamente a algumas delas.

Segue Pereira (2009, p. 38) “não nos surpreende que, diante de tantas solicitações e da impossibilidade da universidade de atendê-las, seja dito que a universidade está em crise”. Com tal justificativa, as universidades vêm sofrendo ataques “que têm levado a que nos deparemos ainda hoje com a permanência de um imaginário popular e um discurso que acaba por corroborar a crítica reformista, de que há uma cultura de desinteresse, desídia e comodismo nos órgãos públicos” (FIGUEIREDO, 2015, p.20). Um dos argumentos seria que, como essas instituições têm seus orçamentos garantidos, acabam não tendo a preocupação de captar recursos, ou mesmo de realizar parcerias para proporcionar um melhor desenvolvimento de suas atividades acadêmicas.

Vale esclarecer que essas Ifes, sendo instituições públicas com orçamentos garantidos, possuem uma estrutura robusta e sólida, sendo claro que a garantia dos recursos dá certa tranquilidade a esses órgãos o que, talvez, tenha possibilitado

uma acomodação junto aos seus reitores no sentido de, perante seus diversos públicos, fortalecer a marca da instituição de forma contínua. Como afirma Kotler (1994, p. 49) “pode parecer que uma orientação de marketing seja menos relevante para uma organização de bem-estar público, porque sua base financeira é garantida e possui um monopólio de poder.”

2.3 MARKETING: UMA NECESSIDADE PARA AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL

Esse é o pressuposto básico para o desenvolvimento do presente trabalho.

Defende-se que é necessária, dentro das Ifes, uma mudança cultural, estrutural e de gestão com o intuito de trazer a sociedade para perto delas, de deixar clara para toda a Sociedade, a sua razão de ser. Toda a população precisa estar ciente do que é uma universidade pública, de que, além do ensino de qualidade, ali são realizadas pesquisas que visam a uma transformação social, a um avanço tecnológico ou a significativas contribuições à cultura e à arte (BRASIL, 1968, art. 1º.). É preciso demonstrar a importância dessas instituições para o progresso do país, para o bem-estar das pessoas e o cuidado com a vida em geral. A universidade pública deve, sim, satisfação às pessoas que pagam impostos para sua existência e perenidade. Isso exige ações de governança voltadas a mostrar sua efetiva contribuição para sociedade, para o que são essenciais ações deliberadas de comunicação visando a promover a sua imagem e a acarretar uma percepção altamente positiva de sua marca por todas as esferas sociais.

Urgem, então, esforços para que as pessoas conheçam realmente o que é uma universidade pública, sintam a necessidade de sua existência, a ponto de, caso a imprensa venha com reportagens desvirtuando sua missão e sua atuação, a própria sociedade a defenda espontaneamente. Que a veja como uma instituição próxima, valiosa, imprescindível, que precisa ser apoiada sempre.

Fatos de 2019 ilustram com clareza a ausência dessa visão. Diante das medidas de contingenciamento/cortes, declaradas pelo governo no ano de 2019 (UFRPE, 2019a), a sociedade brasileira se mostrou inerte, sem manifestar apoio às instituições de ensino superior, mesmo com declarações de vários reitores enfatizando que, se esses não fossem cancelados, existiria uma ameaça real à continuidade das atividades acadêmicas.

Na **figura 1**, tem-se um excerto d'O Jornal do Commercio (Recife, Ano 101, número 141, p. 10), em 21 de maio de 2019, combinado com o topo de uma página, para informação da data. Destaca-se, do primeiro parágrafo: "o objetivo [dos professores, alunos e técnicos ao irem às ruas] é mostrar à sociedade a importância das instituições públicas de ensino superior". Isso traz à tona ao menos duas questões:

- 1 A sociedade não tem noção da importância das instituições públicas de ensino superior pois, se a tivesse, reagiria sem a necessidade de professores, alunos e técnicos irem às ruas. Ilustrando, a Universidade Federal de Pernambuco tem o Hospital das Clínicas e a Universidade Federal Rural de Pernambuco mantém o Hospital Veterinário, duas iniciativas de extensão que integram as atribuições dessas instituições e que beneficiam diretamente a população. No entanto parece faltar a essa última a associação entre esses serviços e a existência e sobrevivências das universidades que os abrigam. A sociedade fica indiferente às medidas do governo. É preciso deixar mais claro que reduções nos orçamentos das universidades públicas se refletem na quantidade e qualidade dos serviços que essas lfes prestam.

Figura 1. Montagem de dois excertos (topo e texto) do Jornal do Commercio (Recife) de 21 de maio de 2019.



Fonte: Elaboração própria

Arruda *et al.* (2002) advertem que, mais que investir fração do Produto Interno Bruto (PIB) na compra de equipamentos de última geração nas universidades ou centro de pesquisa, é necessário mudar a visão que a sociedade tem sobre pesqui-

sa, o que “faria, por exemplo, com que câmaras empresariais e sindicatos saíssem em defesa imediata de escolas, colégios e universidades cada vez que o poder central os sufocasse economicamente, ou de alguma outra forma” (ARRUDA *et al.*, 2002, p. 17).

- 2 As instituições públicas de ensino superior somente vão às ruas mostrar sua importância para a sociedade quando importunadas, quando há ameaças aos seus orçamentos, como descrito na seção anterior. A preocupação em mostrar a sua missão, como instituição de pesquisa, ensino e prestação de serviços à sociedade, somente apareceu na hora da dificuldade, ocasionada pelo contingenciamento, quando na realidade deveria ser uma atitude permanente e institucional, fazendo com que toda a sociedade se sentisse atingida pelas medidas restritivas adotadas pelo governo.

Sintomático, também, é o final do segundo parágrafo da notícia: “Uma delas [das ações] será a distribuição de panfletos e adesivos para carros (com a frase *Eu defendo a universidade pública*)”. Parece que apenas quando seu orçamento é ameaçado é que a universidade gera material em larga escala e se movimenta no sentido de buscar um engajamento da sociedade em seu favor.

Não seria a resposta inerte da sociedade o reflexo de uma falta de empatia da própria comunidade acadêmica relativamente a seus diversos públicos? Não deveriam as universidades públicas, no decorrer de sua existência, ter impulsionado o fortalecimento de sua marca e identidade junto à sociedade?

A gravíssima pandemia da Covid-19, vivida em todo o planeta nesses anos 2020-2021, revelou o quanto é necessário que um país tenha bem fortalecidas sua ciência e suas pesquisas e que a destinação de recursos públicos nessas áreas deve ser prioridade de qualquer governo.

Mas não é apenas o corte de verbas das universidades que causa preocupação. A falta de marketing na gestão do ensino público superior, no sentido de fortalecer a marca da instituição perante a sociedade, possibilita que os vários governos, à revelia daquela, proponham e promovam reformas que nem sempre tem a efetiva melhoria das instituições como objetivo principal.

Tais intervenções não apenas acabam por limitar a capacidade das Ifes de cumprir suas finalidades primordiais, definidas nos artigos 1o. e 2o. da Lei 5.540, de

28 de novembro de 1968 (BRASIL, 1968), como também prejudicam o espírito universitário, bem-apanhado por Fávero. Veja-se a seguir:

Art. 1º O ensino superior tem por objetivo a *pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes e a formação de profissionais de nível universitário.*

Art. 2º O ensino superior, *indissociável da pesquisa*, será ministrado em universidades (...) (BRASIL, 1968, grifos nossos)

“A universidade deve caracterizar-se por ser lugar de questionamento, de investigação científica em todos os domínios do saber, em determinada sociedade”; [sem essas características ela se torna apenas] “uma instituição de ensino superior, destinada a outorgar títulos para o exercício de profissões liberais, preocupada, em alguns momentos, em melhorar os cursos de maior prestígio social” (FÁVERO, 1980, p. 29).

E, não bastasse tudo isso, tem-se ainda a globalização, trazendo ao país as multinacionais do ensino superior, um fator feroz de competição nesse setor. Brezzo e Cobra (2009, p. 37) enfatizam que a globalização seria tudo que provoca forte impacto nas movimentações que ocorrem nas fronteiras dos países, tais como: de produtos, serviços, informações, tecnologias, pessoas, cultura acarretando o encolhimento do mundo e tendo como resultado a redução na percepção de distância entre países.

Quais impactos mais precisam ocorrer para que os gestores das instituições públicas percebam a necessidade de ações de marketing?

Um grande desafio para quem é gestor(a) ou colaborador(a) atuante no serviço público.

3 QUESTÕES E OBJETIVOS

3.1 O QUE SE PRETENDE RESPONDER

Diante do exposto, é lícito admitir que a pouca utilização do marketing pelas universidades públicas brasileiras, visando ao fortalecimento de suas identidades e marcas, contribui significativamente para a falta de empatia das pessoas para com aquelas.

Faz-se necessário, então, lançar mão de mais profissionalismo e planejamento na divulgação de ações e conquistas em ensino, pesquisa e extensão, destacando como essas beneficiam os diversos públicos, visando a estreitar a distância as universidades públicas em relação à sociedade e a mudar de uma situação de quase indiferença para outra, a de orgulho da população pelo sistema oficial de ensino superior do Brasil, que indubitavelmente é de vanguarda e está à frente de qualquer outro país latino-americano.

Santos (2006, p. 27) destaca “para as escolas também existem *griffes*: as marcas como ‘FGV’, ‘IBMEC’, ‘Pitágoras’, ‘UNA’, ‘Estácio de Sá’, ‘Veiga de Almeida’, ‘FAAP’, ‘Cândido Mendes’, ‘PUC’, ‘COC’, ‘Objetivo’, correspondem diferentes percepções e associações”. Por que não menciona aí nenhuma pública? Por que não existem ou porque deixam a desejar na atenção dedicada às suas marcas?

Colocamo-nos, então, as seguintes questões a investigar:

Como poderia/deveria ser tratada a questão do marketing nas instituições federais de ensino superior?

Como a questão do marketing é tratada na Universidade Federal Rural de Pernambuco?

A comunidade em geral percebe as ações de marketing da Universidade Federal Rural de Pernambuco?

3.2 JUSTIFICATIVAS

A pesquisa se justifica por ser o marketing a ferramenta imprescindível para deixar claro para a sociedade que os investimentos, efetuados nas universidades públicas pelos governos, têm, como finalidade primordial, a solução de problemas relacionados às diversas áreas do conhecimento e resultam em importantes e significativos benefícios coletivos. Kotler (1994, p. 21) afirma que “o marketing pode ser visualizado como um processo social em que as necessidades materiais de uma

sociedade são identificadas, expandidas e servidas por um conjunto de instituições”. Justamente essa identificação de públicos e de suas necessidades, e de mensagens ressaltando com as universidades as contemplam, é algo em que essas deixam muito a desejar.

Esclarecer a todos sobre a importância e eficácia da atuação das universidades é algo que precisa ser contemplado, devendo ser capitaneada pelos seus gestores, mas envolver toda comunidade acadêmica.

As frequentes investidas e constantes ameaças de descontinuidade, que pairam sobre as Ifes a cada Governo, sugerem que talvez seja hora de pôr de lado, ou medo e resistência por parte dos reitores, ou a soberba institucional de se sentirem deitadas em berço esplêndido, e implantar uma gestão que deliberadamente inclua marketing como o meio para difundir as universidades públicas perante a sociedade.

3.3 OBJETIVO GERAL

Justificar a utilização do marketing em instituições públicas de pesquisa e ensino superior, fornecendo orientações gerais para seu planejamento e incorporação às práticas rotineiras de governança e gestão dessas organizações.

3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Justificar a necessidade de ações deliberadas de marketing nas rotinas de governança e gestão das instituições públicas de pesquisa e ensino superior.
- Apontar os principais pressupostos para institucionalização do marketing nas instituições públicas de pesquisa e ensino superior.
- Visando a preparar um plano institucional de marketing, relatar, com base na percepção dos administradores da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como essa instituição tem utilizado o marketing em suas estratégias gestão, visando ao fortalecimento de sua marca a ao estabelecimento transparente de sua identidade.
- Visando a preparar um plano institucional de marketing, relatar, exploratoriamente, o grau de conhecimento e percepção do público em geral acerca da identidade e da marca da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

4 METODOLOGIA

Neste Capítulo será apresentado o desdobramento da pesquisa.

A natureza da proposta deste trabalho e a diversidade das questões levantadas e dos objetivos propostos implicam que não se pode lançar mão de uma única abordagem metodológica. De fato, cada objetivo específico foi tratado de forma distinta.

4.1 PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO

Contou com alguma revisão de legislação e literatura, mas apresenta significativa contribuição de observações, reflexão e discussões entre orientanda e orientador. Esse objetivo foi, de fato, incluído posteriormente à conclusão da introdução, ao perceber-se que essa extrapolava o que, normalmente, tal parte de uma dissertação contém. Não há ali apenas um encaminhamento da questão de pesquisa, mas um posicionamento claro e justificado pela necessidade de as instituições públicas de ensino superior (Ipes) incluírem o marketing deliberado como uma prática permanente de gestão e governança.

A seção inicial desta dissertação tem características de ensaio, pois introduz, mas também conclui o que esse primeiro objetivo estabelece, conforme afirma Meneghetti (2011, p. 322) “O ensaio precisa ser utilizado como opção consciente e intencional, ou seja, como a forma mais adequada no entendimento de algo” e continua ao discorrer que “caracteriza-se pela sua natureza reflexiva e interpretativa”.

4.2 SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO

Fez-se uma revisão de literatura não exaustiva, que resultou no capítulo 5. A ideia é prover os responsáveis pela elaboração de um plano institucional de marketing em Ipes de algumas referências básicas e de pontos a considerar para encaminhar e bem executar a tarefa. Aqui foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental em livros, artigos, trabalhos acadêmicos relacionados com o tema marketing.

Necessário ponderar da diferença entre pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Conforme Gil (1999, p. 65-66) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” e continua ao esclarecer que “a pesquisa documental se assemelha muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes” e enumera em quais fontes reside a pesquisa documental, que seriam em “documen-

tos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, etc”.

4.3 TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO

Os objetivos terceiro e quarto compõem a parte empírica. Demo (1994, p. 37) enfatiza que esse tipo de pesquisa oferece "maior concretude às argumentações, por mais tênue que possa ser a base fatural". Para esse autor “o significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática”.

Para alcançar a pretensão do terceiro objetivo específico, foi realizada uma análise documental no *site* da UFRPE e aplicadas entrevistas estruturadas, a técnica mais usual nas ciências sociais empíricas (BAUER e GASKELL, 2008, p 64). a 5 (cinco) servidores efetivos da UFRPE, a saber:

- O magnifico Reitor;
- O Pró-reitor da PROAD (Administração);
- A Pró-reitora da PROPLAN (Planejamento e Desenvolvimento Institucional);
- O responsável pela Ouvidoria;
- O servidor responsável pelo conteúdo do site oficial e de divulgado pelas mídias sociais (que denominaremos simplesmente *jornalista*).

Optou-se pela entrevista estruturada porque essa técnica, conforme Gil (1999, pag.121) “desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas” e tem, como vantagens, apresentar rapidez na aplicação, requerer pouca preparação do pesquisador e ser de baixo custo. Ainda segundo Gil (1999. Pag. 118) “oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista”.

A amostra foi selecionada de modo não probabilístico, já que, em uma pesquisa qualitativa, não é necessário ter um número grande de entrevistados (GIL, 1999). Deve-se acrescentar que a pesquisadora teve o cuidado de efetuar a seleção considerando o tema da pesquisa e a atual ocupação funcional dos respondentes dentro da UFRPE. O interesse foi optar por participantes que pudessem fornecer informações relevantes à pesquisa, tendo como premissas sua experiência funcional

(GIL,1999). Por isso, foram selecionados quatro gestores e um servidor, lotados em pontos estratégicos dentro da organização foco da pesquisa.

Na elaboração do roteiro da entrevista, usaram-se, como referência, elementos extraídos do capítulo 5 (conforme adiante explicado), tendo, porém, como principal referência Philip Kotler (1994), já que esse autor trata do marketing voltado para organizações que não visam o lucro.

Para validação do roteiro da entrevista, foi realizado um pré-teste com um servidor da UFRPE com função gratificada, que exerce sua atividade na gerência de contabilidade e finanças, a fim de verificar se a forma estabelecida para apresentar as questões aos respondentes efetivamente encaminhava as respostas ao que se desejava investigar. Como preconiza Richardson (1999, p.67). o pré-teste serve para “corrigir as possíveis falhas existentes quando da formulação das questões e acrescentar novas questões ao instrumento” caso seja necessário. O roteiro da entrevista, apresentado no Apêndice 1, destaca, em vermelho, os cuidados que a pesquisadora precisou tomar ao aplicá-lo.

O convite para participar da entrevista foi feito no mês de maio de 2021, mediante *e-mail* e contato por *WhatsApp*. A pesquisadora enviou *e-mail* contendo o termo de consentimento, informações sobre o tema da pesquisa e solicitando que os respondentes definissem o melhor dia e horário, conforme disponibilidade da agenda de cada um, bem como o meio a ser usado para a realização da entrevista.

Em virtude da situação pandêmica que acomete a humanidade neste ano de 2020, para evitar riscos aos respondentes, foi utilizado o *Google Meet*, um serviço de comunicação que possibilita realizar reuniões por vídeo, desenvolvido pelo *Google*. Apenas a entrevista com o jornalista responsável pelo *site* oficial e as mídias sociais da UFRPE foi realizada via telefone.

Antes de iniciar cada entrevista foi solicitada aos respondentes a autorização para que a entrevista fosse gravada e, posteriormente, transcrita. Foi também apresentado um breve resumo do tema da pesquisa e do motivo pelo qual cada um dos respondentes foi selecionado. A duração média de cada entrevista foi de 40 minutos.

Aproveitando-se da moderna tecnologia, a pesquisadora utilizou o *site web-captioneer* para transcrever as entrevistas, sendo necessário fazer em seguida as devidas correções, já que o resultado das transcrições realizadas nesse tipo de site apresenta uma quantidade significativa de erros grosseiros

4.4 QUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO E SUA CONEXÃO COM O OBJETIVO GERAL

O quarto objetivo específico, desenvolvido em caráter exploratório, visou a estabelecer o procedimento para um trabalho futuro, mais amplo e com efetivo rigor. Conforme Gil (1999, p. 43), as “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” e continua ao destacar que “constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla”.

A técnica de coleta de dados foi, também, a entrevista estruturada (Apêndice 2). De acordo com Bauer e Gaskell (2008, p. 65), a entrevista qualitativa “pode também ser empregada como uma base para construir um referencial para pesquisas futuras e fornecer dados para testar expectativas e hipóteses desenvolvidas fora de uma perspectiva teórica específica”.

Ainda segundo Bauer e Gaskell (2008), a versatilidade e o valor da entrevista qualitativa são evidentes, o que se reflete na abrangência em que é aplicada em muitas áreas das ciências sociais e, mesmo, em pesquisa social com fins comerciais, tais como: audiência de mídias, relações públicas, marketing e publicidade. Isto destaca uma contribuição direta com relação a atingir o objetivo geral, *justificar a utilização do marketing em instituições públicas de pesquisa e ensino superior, fornecendo orientações gerais para seu planejamento e incorporação às práticas rotineiras de governança e gestão dessas organizações*. Ambos, justificativa e fornecimento das orientações gerais, dependem de a UFRPE ter a percepção da sociedade em relação a sua imagem e marca. Apenas se tiver consciência dessa percepção é que a Ifes poderá, dentro da sua gestão, desenvolver proposta que possa adequadamente incluir o marketing.

Especificamente para o quarto objetivo proposto, foram entrevistadas 30 pessoas, tendo-se a preocupação de não repetir respondentes de um mesmo grupo ou família (pais e filhos), para evitar depoimentos eventualmente redundantes ou mutuamente influenciados. Pensou-se da seguinte forma: a bagagem cultural de uma pessoa, ou sua pertinência a determinado grupo social, a fazem fornecer respostas potencialmente diferentes de outra que já respondeu? É razoável admitir ou, ao menos, não excluir que não. Essa pessoa, pelo que viveu e pelo que faz (pelo seu perfil), tem uma tendência ampliada de meramente replicar o que já temos, de não trazer uma visão diferente. Diante disso, preferiu-se favorecer a diversificação dos entrevistados.

Bauer e Gaskell (2008, p. 71) enfatizam que existe um número máximo de entrevista que um pesquisador tem condições de realizar, sugerindo de 15 a 25 entrevistas individuais e de 6 a 8 com grupos focais. Consideram-se, aí, dois pontos principais. O primeiro, de natureza operacional, é que elas precisam ser transcritas para sua análise. A segunda, cuja plausibilidade aceitamos e que se baseia na suposição de que existe um número limitado de percepções da sociedade em relação a UFRPE, e de que ampliar o número de entrevistados não levaria a uma melhor compreensão das percepções, já que as experiências individuais são reflexo de um processo social, em grande parte, comum.

Foram realizados três pré-testes com profissionais terceirizados que exercem suas atividades na UFRPE. Percebeu-se que era necessário fazer alguns ajustes de linguagem no roteiro, tornando-a mais próxima do respondente, bem como, em poucos casos, fornecer uma pequena explicação. No roteiro da entrevista, destaques em vermelho alertavam a pesquisadora para os cuidados que precisava tomar ao aplicá-la (Apêndice 2).

Conforme Bauer e Gaskell (2008) não existe um método que precise ser seguido para eleger os entrevistados e, por conta do quantitativo ser pequeno, é necessário que o pesquisador adote a alternativa mais plausível. A pesquisadora, ao realizar a seleção, tomou por base os conceitos de Kotler (1994) em relação aos públicos de uma universidade, optando por respondentes que se encaixavam dentro dos públicos internos e consumidores.

Em virtude da pandemia pelo Covid-19, que vinha vitimado a humanidade desde o ano de 2020, optou-se por realizar as entrevistas por telefone pois, conforme pondera Gil (1999, p. 122), além de apresentar facilidade de seleção, baixo custo, rapidez e possibilidade de agendamento, essa modalidade conta com maior aceitação por parte dos moradores, que têm receios de abrir a porta a estranhos.

As entrevistas foram realizadas no período de 20 a 31 de janeiro de 2021, tendo os contatos pessoais sido cedidos à pesquisadora. Ao telefonar, a pesquisadora se apresentava, explicava do que se tratava e informava e solicitava autorização para a gravação. Duas entrevistas foram perdidas, porque ocorreu queda na ligação e dificuldade de retornar. Como no caso dos gestores e servidores, as transcrições foram feitas com auxílio do *webcaptioner*, sendo posteriormente comparadas às gravações e devidamente corrigidas.

4.5 RESUMINDO...

Em resumo, para atender os quatro objetivos específicos, foram realizadas: (i) uma pesquisa qualitativa, compreendendo uma parte documental e bibliográfica, para contemplar os objetivos primeiro e segundo, e (ii) uma parte empírica, para os objetivos terceiro e quarto.

Algumas respostas precisaram ser codificadas, transformadas em percentuais e só depois analisadas. Os respectivos resultados foram apresentados sob forma de tabelas e quadros comparativos, o que indica uma pesquisa também quantitativa. Os resultados foram relatados, porém devem ser avaliados sob essa perspectiva.

Richardson (1999, p. 90) destaca que “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”. Já Bauer e Gaskell (2008, p. 68) falam que a finalidade da pesquisa qualitativa está em “explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” concluindo que ela tem como objetivo principal “apresentar uma amostra do espectro dos pontos de vista”.

Demo (2017) afirma que todo fenômeno qualitativo tem faces quantitativas, destacando que, dependendo do objeto da pesquisa, pode-se adotar um procedimento mais qualitativo, porém seus dados, de alguma forma, possuem referências como tamanho, médias, escalas, extensão. Para esse autor toda pesquisa qualitativa tem a ganhar se souber alinhar-se a métodos quantitativos.

4.6 UMA PESQUISA DOCUMENTAL ESPECÍFICA

4.6.1 O que a UFRPE oferece

Para o capítulo 6 desta dissertação, realizou-se uma pesquisa documental no *site* oficial da UFRPE, visando a melhor compreender (i) a Instituição e (ii) sua atuação quanto ao marketing. Cada uma dessas visões lá se aborda separadamente.

A primeira delas é primordial para demonstrar quem é essa Instituição, tendo como principal intuito traçar toda sua robustez enquanto instituição federal de educação superior: o que ela oferece, o que ela faz e as pesquisas por ela desenvolvidas que são voltadas para a sociedade. A intenção foi retratar a verdadeira UFRPE e mostrar que toda a sua estrutura se preocupa e se dedica à melhor prestação de serviços à Sociedade. E que muito se avançou no sentido de tornar as lfes mais in-

clusivas e de mudar a cultura elitista que centenariamente vem/vinha predominando dentro dos *campi*, aspecto abordado no capítulo 2

Em várias subseções, a UFRPE foi apresentada de modo esmiuçado: o oferecimento do ensino (superior e de pós-graduação, tanto *latu* como *stricto sensu*) e o que é disponibilizado em termos de pesquisa e extensão, as três dimensões que caracterizam as universidades públicas.

Detalhou-se o corpo docente, destacando sua titulação, o que coloca a UFRPE bem à frente da maioria das IES do setor privado. E entendeu-se ser basilar, também, enfatizar a elevada capacitação do corpo técnico da Universidade, que tem alto índice de pós-graduados com especialização, mestrado e doutorado.

Apresentou-se, mais, um raio X do Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (Codai), mantido pela UFRPE, ressaltando-se que, nele, não é ofertado apenas o ensino médio profissional (presencial e à distância), mas *também* pesquisa e extensão. Para uma melhor visualização, essa instituição foi apresentada com auxílio de quadros e tabelas.

4.6.2 Como a UFRPE se divulga

Para a segunda parte desse capítulo, pesquisou-se o *site* oficial da UFRPE, buscando referências preocupação a *marketing* nos registros oficiais. A pretensão foi verificar se a Instituição demonstrava alguma inquietação relativamente (i) ao seu marketing e (ii) à percepção que seus diversos públicos tinham de sua marca e imagem e, em caso positivo, se empreendeu ações ou tomou alguma providência a respeito.

Analisaram-se, além de todos os planos de desenvolvimento institucional (PDI) da UFRPE disponibilizados no *site*: (i) o Relatório de Gestão, que, por ser um documento anual de prestação anual de contas, segue as normas do Tribunal de Contas da União (ii) o Relatório de Atividades, que detalha as principais ações desenvolvidas pela Instituição a cada ano; (iii) a revista UFRPE em Números, que faz a divulgação de informações de forma sucinta; e (iv) as atas do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno.

Foram realizadas pesquisas, também, nos *sites* das pró-reitorias e dos órgãos de assessoramento, em especial da Coordenadoria de Comunicação Social.

5 PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO MARKETING NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

As universidades públicas federais, assim como qualquer outra organização, não devem ficar indiferentes às mudanças que os avanços tecnológicos e a globalização provocaram na humanidade, carecendo, com isso, de uma adequação às crescentes demandas e exigências da sociedade. Reformular seus modelos de gestão torna-se fundamental.

O Tribunal de Contas da União – TCU (2021) enfatiza que vários países têm aplicado esforços expressivos com o intuito de reavaliar as estruturas de Estado, tendo como finalidade maximizar as respostas aos anseios da sociedade, seja com relação aos serviços prestados, seja nas políticas públicas implementadas, com foco na redução de custos e riscos. Esse tribunal é categórico ao afirmar que “a governança pública serve exatamente para isso: aumentar e preservar o valor que o Estado entrega aos que o mantêm”. (TCU, 2021, p. 14).

Para o TCU (2021, p. 16) existe uma diferença entre governança e gestão. “governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora”. O marketing seria então o elo entre a governança e a gestão. Kotler (1994, p. 20) assim descreve: “o marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores no mercado-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais”.

Já os autores Kluyver e Pearce (2013) afirmam que os *stakeholders* de uma organização são fundamentais para o sucesso dela, tendo em vista que, dependendo da empatia que eles têm da organização, poderão influenciar positivamente ou negativamente. Esses autores discorrem que, dependendo dos *stakeholders*, estes têm capacidade de persuadir o poder político. O marketing entra como ponte entre a gestão e os *stakeholders* de uma organização pública.

Percebe-se que o marketing transita tanto entre a governança e a gestão como entre a gestão e os *stakeholders* de uma organização, porque aqui está justamente o propósito do marketing que é atingir os objetivos organizacionais (KOTLER, 1994). Para que esses objetivos sejam alcançados, necessário incorporar o marketing dentro das práticas de governança de forma institucionalizada e não o tratar de modo pontual, como comumente é verificado nas organizações públicas em geral. Até porque qualquer entidade da administração pública deve bem servir seus diversos públicos, em especial aqueles que provocaram a necessidade de sua criação,

mas também, em geral, a todos os setores da sociedade, independentemente de estarem esses direta ou indiretamente relacionados às suas atividades - posto que permanência da entidade decorre de impostos pagos ao Estado (KOTLER, 1994).

Por fim é preciso entender que hoje (2021), a universidade pública tem que estar comprometida com os problemas sociais do país, ou seja, ter maior envolvimento com situações graves que acometem a nação (tais como: fome, endemias, pandemias) e ser elo esclarecedor da sociedade para tentar extinguir a ignorância intelectual que se perpetua há séculos e séculos no país, ignorância essa que endurece a percepção de sua força como nação, permitindo um predomínio de uma cultura corrupta, como é a forma como a política brasileira é conduzida. (FERREIRA, 1983).

A institucionalização do marketing dentro da academia permitirá uma aproximação com a sociedade no geral e, para que isso ocorra, é necessário “romper os muros da academia e voltar a universidade para o povo brasileiro. Quem tem o privilégio de chegar à universidade tem o dever de reverter ao povo o fruto de sua cultura, financiada por este povo”. (FERREIRA, 1983, p. 196).

5. 1 IDENTIFICAÇÃO DOS PÚBLICOS (STAKEHOLDERS)

Começamos com a relação da universidade com a sociedade. Uma universidade grande, no que diz respeito a seus empregados, corpo docente, estudantes, posse de terras, dotações e outros recursos materiais e humanos, é, de muitos modos, comparável a uma grande corporação”. (WOLFF, 1993, p. 103).

Embora as Ifes não auferam lucro, como as empresas privadas, elas estão inseridas no contexto da competitividade, transformação explanada por Khauaja e Toletto (2005), que apresentam o seguinte questionamento: “como as empresas segmentam o mercado, selecionam os segmentos atrativos, desenvolvem suas estratégias de posicionamento de marketing e constroem suas marcas?” Essa pergunta pode ser também aplicada às Ifes, fazendo, claro, as devidas adaptações, já que o contexto difere de empresas que visam ao lucro.

É necessário esclarecer que a pretensão não é sugerir o marketing da forma como as IES particulares o empregam, mas sim, propor seu uso como parte das ações de governança das Ifes, com o intuito de mostrar à sociedade o que são essas instituições e como sua atuação é de grande relevância para o progresso do país. Afirma Kotler (1994, p. 49) “as organizações de bem-estar público mais esclarecidas reconhecem que poderão alcançar seus objetivos mais eficientemente por meio

de uma orientação para o marketing.” Para esse autor “Aqueles que satisfazem suas clientelas aumentam suas chances de se tornarem mais eficazes em seus outros mercados, tais como o mercado legislativo e o de opinião pública.”

Dasso Junior (2014, p. 18) menciona que “os princípios do mercado não são aplicáveis aos serviços públicos.” Para esse autor, o setor privado em geral, não apenas as instituições de educação superior, tem como objetivo o lucro e a distinção de clientes, e, conforme esses clientes demonstram poder de barganha, serão concedidas vantagens, o que diferencia os propósitos e a forma de atuar de uma instituição privada em relação a uma pública.

Segundo Khauaja e Toletto (2005, p. 02), “a constatação do ritmo das transformações no ambiente de negócios, o alto grau de competitividade requerida das empresas, impondo lhes uma mudança de orientação” têm feito com que muitas empresas estejam constatando a importância das marcas no processo estratégico de marketing.

Deve-se esclarecer que muitas instituições privadas de educação superior têm aplicado o marketing como forma de fortalecimento de sua marca. Conforme Santos (2006, p. 27 e 25), “As marcas das IES são trabalhadas pela propaganda, apresentando associações de excelência pedagógica, eficácia na formação profissional e garantia de inserção no mercado de trabalho” e continua: “os nomes (marcas) das instituições de ensino são emblemas que representam uma somatória (*sic*) de percepções”

Porém para aplicar o marketing às universidades públicas, é necessário antes conhecer seus *stakeholders*. Esclarece Kotler (1998, p. 73) “como primeira etapa na busca do alto desempenho, a empresa deve definir seus *stakeholders* e suas necessidades” e prossegue: “há um relacionamento dinâmico conectando os grupos de *stakeholders*”. O que seriam então esses *stakeholders*? Amaral e Magalhães (2000, p. 08) os definem como “pessoa ou entidade com legítimo interesse no ensino superior e que, como tal, adquire algum direito de intervenção.” Eles também enumeram quem são os *stakeholders* das universidades de ensino: “serão *stakeholders* os alunos, os pais, os empregadores, o Estado, a sociedade, as próprias instituições de ensino superior (em relação ao sistema).

Já Kotler (1994, p. 33), quando trata do marketing aplicado a organizações que não visam lucro, no lugar de usar a palavra *stakeholders* adota o termo *público*, pois afirma que “toda organização funciona num meio do ambiente de públicos.” Es-

se autor conceitua público como “um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que possuem um interesse real ou potencial e/ou um impacto sobre a organização.” Adotar-se-á o conceito e palavra propostos por Kotler, já que se está analisando instituições públicas.

Kotler (1994) sugere classificar o público pela função, demonstrando a relação que esses diversos públicos têm com a organização. Esse autor esclarece que a classificação deve ser exaustiva, para que nenhum público importante seja ignorado.

Tomando como base a categorização de Kotler e fazendo uma adaptação para a realidade de uma universidade pública brasileira teríamos a classificação de possíveis públicos apresentada no **quadro 1**.

Conforme **quadro 1**, e usando os conceitos propostos por Kotler (1994), as universidades públicas brasileiras teriam os seguintes públicos:

- Públicos provedores: necessários ao funcionamento da instituição.
- Públicos reguladores.
- Públicos internos: públicos com grande envolvimento no dia a dia da instituição. A lógica da divisão em atendidos e atendentes relaciona-se ao objetivo de determinada ação de marketing. Na primeira alternativa, ter-se-iam ações visando a contemplar uma necessidade ou anseio, ou a representar uma recompensa para o público-alvo, que precisa apenas aceitá-la. Na segunda, o objetivo é levar esse público a atuar, com vistas a um objetivo específico.
- Públicos consumidores: grupos que se beneficiam do conhecimento o principal produto da universidade.

Esses públicos são: (i) os estudantes, que adquirem conhecimento nas universidades; (ii) as empresas, que contratam consultorias e patrocinam pesquisas de seu interesse; (iii) o público em geral, alvo das atividades de extensão; e (iv) outros pesquisadores de todo o mundo, que estudam livros e artigos gerados pela pesquisa, o novo conhecimento que a universidade produz.

Quadro 1. Exemplo de classificação dos diversos públicos de uma universidade pública brasileira



Fonte: Adaptado de Kotler (1994, p. 34 e 35)

É fundamental elucidar que Kotler (1994) afiança que os públicos, dependendo da organização, podem aparecer em mais de uma classificação, como se têm, por exemplo, os docentes que são considerados públicos tanto *internos* como *agentes*. Ainda nessa seara ter-se-iam a Coordenação para o Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes e o Ministério da Educação – Mec, que estão incluídos tanto entre os públicos *apoiadores* como entre os *regulares*. As categorizações propostas pelo autor não são inflexíveis. Como esclarecido acima, os públicos podem circular conforme características estruturais da universidade.

Kotler (1994, p. 35) continua afirmando que “a classificação de públicos nesses sete grupos (os seis da segunda linha do **quadro 1**, mais os reguladores), pelo seu valor heurístico, revela os principais grupos relacionados com uma organização”. Para ele, a organização deve situar as relações com seus públicos e verificar quais são os mais valiosos, para daí desenvolver uma estratégia de marketing que possibilitará uma troca de satisfação entre eles. Esse autor (1994, p. 50) conclui que “finalmente, o marketing está penetrando no planejamento das organizações de bem-estar público, à medida que cada vez mais reconhecem que a qualidade do serviço que prestam a seus públicos afeta a quantidade de apoio do público e o porte de seu orçamento.”

O conhecimento dos públicos é indispensável para desenvolver estratégias de marketing. Segundo França (*apud* Lesly, 2012, p. 11) toda organização precisa “diri-

gir o que eles [os vários públicos] devem pensar e fazer de acordo com os desejos da organização envolvida.” Portanto, além de identificar seus públicos, as Ifes devem, também, se conhecer para se fazerem conhecidas. Desse modo, imagem e identidade da instituição precisam, internamente, ser claras e bem definidas. De certa forma, o sucesso do marketing externo se fundamenta em um interno bem executado.

Outro elemento indispensável para a construção de uma política de marketing eficaz é bem conhecer a percepção que os diversos públicos têm da instituição e porque a têm. Pois como trabalhar a correção de percepções distintas das almeçadas, sem saber exatamente quais são as primeiras? Nesse sentido, a aplicação de instrumentos similares ao do anexo 2, complementados com questões especificamente direcionadas ao público de interesse, é absolutamente fundamental. Nos corrobora Mainardes *et al.* (2010, p. 03): “perceber como estes [públicos] valorizam os serviços prestados e como esses podem ser melhorados”.

Depois de ter conhecimento de quem são seus públicos e de como esses públicos percebem a identidade e a marca, as universidades públicas devem aplicar o marketing como parte das propostas das políticas de governança e de gestão, e com isso, aproximá-las de seus *stakeholders* e da sociedade em geral.

5.2 IDENTIDADE, IMAGEM E MARCA

5.2.1 Três conceitos mais

A ciência de quem são seus públicos, a da percepção deles em relação à marca e a consciência da própria identidade das Ifes facilitam a inclusão do marketing nas políticas de governança e de gestão. A necessidade prévia de se autodefinir e de identificar como os seus diversos públicos as enxergam permitir-lhes-á adotar uma estratégia e um planejamento de gestão mais eficazmente voltada para a uma melhor percepção dos seus serviços. Afirma Mainardes *et al.*(2010, p. 03), que o conhecimento dos públicos é essencial para “perceber como estes valorizam os serviços prestados e como estes podem ser melhorados”.

No entanto, além de reconhecer públicos, para bem construir um plano de marketing, é imprescindível ter claros e distinguir os conceitos de *identidade*, *imagem* e *marca*.

5.2.2 Identidade e imagem

Vance e Ângelo (2007, p. 95) afirmam que “a imagem da organização, [...] é definida como ‘um reflexo da identidade da organização’, a partir da percepção dos *stakeholders* (empregados, acionistas, consumidores, etc)”. Para esses autores, a imagem de uma organização é decorrente da sua publicidade, das ações realizadas junto à sociedade, das informações transmitidas por elas aos seus diversos públicos e pelo resultado da vivência junto a empregados. Estranhamente, não mencionam explicitamente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, condição sem a qual as iniciativas citadas podem projetar uma imagem positiva, mas não mantê-la a longo prazo.

Há outros autores, que conceituam identidade e imagem de maneira convergente e, embora as palavras possam diferir de um para outro. Segundo Capriotti (2005, p. 140) “a identidade corporativa seria o conjunto de características, valores e crenças com que a organização se auto-identifica e se auto-diferencia das outras organizações concorrentes em seu mercado”, enquanto Fascioni (2006, p. 163) esclarece que existe uma diferença entre identidade e imagem de uma instituição, pois, para ela, “a imagem não é o que a empresa é, mas o que as pessoas veem. Ou, em outras palavras, imagem não é o que se diz, mas o que o outro entende.”

Kotler (2000, p. 318) apresenta versões mais completas, deixando claras as diferenças, e acrescenta elementos esclarecedores. Para esse autor, “a identidade está relacionada à maneira como uma empresa visa a identificar e posicionar-se a si mesma ou a seus produtos”, enquanto a “imagem é a maneira como o público vê a empresa ou seus produtos. A imagem é afetada por muitos fatores que a empresa não pode controlar” de forma direta. Para ele a imagem tem um poder de ter vida própria e, por isso, as estratégias de marketing que visem a fortalecer a imagem de uma instituição requerem um trabalho prévio no sentido de diferenciar quem são os públicos que precisam ter uma atenção especial.

5.2.3 Marca

Albuquerque (2016, p. 41) afirma que, a partir das “mudanças na economia, com a chegada da Era da Informação e do Conhecimento, (...) a lógica dominante do mercado passou a ser orientada pelos valores intangíveis da marca e do ambiente de serviços.” Isso reforça a ideia de que desenvolver um marketing para fortalecimento da marca nas lfes se faz primordial.

De acordo com Ramezanali, Silveira e Souza (2013, p.79), “as organizações buscam constantemente a construção de uma marca forte, com identidade própria, que as diferenciem dos concorrentes, a fim de fazer face ao mercado competitivo”; e continuam, ao esclarecer que “na gestão da identidade da marca as empresas estão tentando construir consciência, promover o reconhecimento e lutar por ofertas distintas.” Fica claro que a construção de uma marca forte torna forte, também, a instituição perante seus públicos.

A transição de identidade e imagem para marca aparece em Vásquez (2007, p. 209) primeiro, o autor faz a distinção discutida na seção anterior (“Identidade é a concepção que a marca tem de si mesma; a imagem é a maneira pela qual o público concebe a marca.”), e continua: a marca “é identificada não só por meio de uma característica visual (logotipo), como também, por outras que estão implícitas” (p. 201), concluindo que a marca é “um conceito, uma atitude, uma postura e um conjunto de valores que vão além dos atributos do produto” (p. 202).

Ainda sobre o mesmo tema, Scharf, Vieira e Krause (2013, p. 36), afirmam que “uma marca pode interferir positivamente nessa diferenciação, minimizando a incerteza da escolha do consumidor e diferenciando bens e serviços” e concluem que “o desenvolvimento de uma identidade pode construir uma marca forte, auxiliando a relação entre a organização e os clientes.”

5.3 CONCLUINDO: PARA CONSTRUIR ADEQUADAMENTE UM PLANO DE MARKETING

As conclusões são que:

- a. É imprescindível identificar os *stakeholders* (partes interessadas) ou públicos do empreendimento.
- b. Marca é um ícone, verbal ou pictórico (ou ambos), a que se associa a imagem do empreendimento.
- c. Os diversos públicos associam a imagem à marca e apreendem a primeira a partir da última.
- d. A imagem é construída a partir da identidade e dos valores do empreendimento, assegurada pela excelência dos produtos e serviços oferecidos e reforçada por outros elementos (como publicidade, transparência, atenção ao meio ambiente e aos colaboradores e similares).
- e. É o marketing que faz a transposição dos atributos da identidade para a imagem.

6 COMUNICAÇÃO E MARKETING NA UFRPE: ESTUDO DOCUMENTAL

Apresenta-se, neste capítulo, uma compilação resumida do estudo documental feito na Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, de modo a identificar sua preocupação em relação ao marketing nos seus registros oficiais.

O capítulo foi dividido em 2 (duas) seções para melhor compreensão.

6.1 O QUE É E O QUE OFERECE A UFRPE

A UFRPE é universidade secular, tendo completado 109 anos de existência em novembro de 2021. Sua história é caracterizada pela disposição de inovar, ao procurar cooperar com a superação dos problemas socioambientais e do desenvolvimento sustentável mediante projetos e pesquisas que envolvem múltiplas áreas do conhecimento. A UFRPE possui tradição no ensino, extensão e pesquisa no Estado de Pernambuco e no Brasil. (UFRPE, 2021).

6.1.1 A Universidade

A Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) nasceu no dia 3 de novembro de 1912, na cidade de Olinda, como Escolas Superiores de Agricultura e Medicina Veterinária São Bento. Ela atua em diferentes campos do conhecimento. Desde sua criação até a atualidade, seu perfil de atuação sofreu alterações, resultantes da consolidação das ciências agrárias e de fortalecimento em outras áreas (UFRPE-PDI, 2013-2020).

Atualmente (2021), oferece 53 cursos de Graduação, sendo 45 na modalidade presencial e 08 à distância. Possui quatro unidades acadêmicas: Serra Talhada, Cabo de Santo Agostinho, Belo Jardim e Ensino à Distância e Tecnologia (SIC/UFRPE/PLATAFORMA BRASIL, 2021). Essa última possui polos distribuídos nos Estados de Pernambuco, Paraíba, Bahia, Ceará e Tocantins. Possui 12.898 alunos matriculados. Possui ainda, 43 Cursos de Pós-Graduação, sendo 39 em nível de Mestrado e 20 de Doutorado, totalizando, 1.777 alunos matriculados. Em 2020 ocorreu a fusão dos programas biociência animal com ciência animal tropical tornando-se o programa biociência animal e a fusão de botânica com ecologia surgindo o programa biodiversidade (UFRPE-PDI, 2013-2020/RELATÓRIO DE GESTÃO 2020/PRPPG, 2021).

A UFRPE também disponibiliza cursos de formação continuada, nas modalidades aperfeiçoamento, especialização e residência, todos reconhecidos com pro-

gramas de pós-graduação *lato sensu*. Em 2020 foram ofertados 4 cursos de especialização e 3 de residência, atendendo um total de 322 alunos. Nesse mesmo ano, foi aprovada a oferta de mais 321 vagas, sendo 315 em especialização e 6 em programas de residências. (UFRPE-PDI, 2013-2020/RELATÓRIO DE GESTÃO 2020/PRPPG, 2021).

Vale destacar que a atuação da UFRPE não se restringe ao Brasil, apresentando alunos em programa de mobilidade, com atuação nos países da América do Norte (Estados Unidos, México e Canadá), América Central (Cuba), América do Sul (Argentina e Colômbia), Europa (França, Hungria, Espanha, Alemanha e Portugal), África (Tunísia) (UFRPE-PDI, 2013-2020).

Com respeito ao quadro funcional da UFRPE, o ano de 2020 contabilizou 2.136 servidores, cuja qualificação e categoria funcional estão apresentadas na **tabela 1**. Doutores e mestres representam 98,76% do total do seu corpo Docente. A Sede/Dois irmão concentra o maior quantitativo da força de trabalho, totalizando 1.556 servidores, o que se justifica por oferecer 36 cursos de graduação e 41 programas de pós-graduação, sendo 34 *stricto sensu* e 7 *lato sensu*. Os demais colaboradores se distribuem pelas diversas unidades acadêmicas.

Tabela 1. Qualificação acadêmica e categoria funcional dos colaboradores da UFRPE em 2020

	Doutores	Mestres	Especialistas	Graduados	Nível médio	Outros	Total
Docentes do magistério superior	918	138	8	4			1068
Docentes do ensino básico, técnico e tecnológico	30	30	2				62
técnicos administrativos da educação	55	229	402	173	121	26	1006
Total	1003	397	412	177	121	26	2136

Fonte: Construído com dados de UFRPE, 2020

A Universidade tem, ainda, como órgão suplementar, o Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (CODAI), voltado à educação profissional e de nível médio, descrito na seção a seguir.

Com toda essa robusta estrutura e sólidas realizações, a UFRPE é considerada de excelência nas suas áreas de atuação, oferecendo farto material para lograr uma imagem ainda mais destacada e se tornar uma marca ainda mais forte entre as instituições de pesquisa, de ensino superior (graduação e pós-graduação) de serviços à comunidade, não apenas no Brasil, mas também, além das suas fronteiras.

A UFRPE é referência na produção científica nas Áreas de Ciências da Vida; Humanas e Sociais e Ciências Exatas e da Terra. As publicações em periódicos internacionais, por pesquisadores da UFRPE, cresceram significativamente, com um total de 1.522 artigos, no período de 2016 a 2018, dos quais, 369 foram realizadas em parceria com instituições estrangeiras. (RELATÓRIO INSTITUCIONAL/UFRPE, 2018-2019).

No ranking de universidades que mais produziram estudos sobre inteligência artificial, conforme a Pesquisa Fapesp, edição de maio/2020, a UFRPE ficou na 19ª colocação, com 114 trabalhos publicados em periódicos científicos de 2014 a 2018, somando-se os tipos "Article", "Proceeding Paper" e "Review" da área "Computer Science, Artificial Intelligence", listadas no *Incites*.

Igualmente em 2020, 6 cursos de graduação da UFRPE (Administração, Ciências Biológicas, Gastronomia, Educação Física, Engenharia Civil e Química) receberam o conceito excelente - 5 estrelas no ranking do Guia da Faculdade 2020 do Estadão e da *Startup Quero*, levando a Universidade a ser a lfes que mais recebeu 5 estrelas no Norte/Nordeste. Em especial, o curso de Bacharelado em Gastronomia apareceu em primeiro lugar no ranking, sendo o único com 5 estrelas entre 235 cursos da mesma natureza no Brasil. O curso de Engenharia civil da Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho também se destacou ficando em terceiro lugar no ranking de 884 cursos avaliados. (UFRPE, 2021)

Nessa seara, a UFRPE apresentou crescimento nos resultados das avaliações externas para renovação de reconhecimento dos cursos. Os cursos de Medicina Veterinária-Aede e de Bacharelado em Engenharia Florestal-Sede evoluíram do conceito 1, em 2018, para 4, em 2019, e o de Bacharelado em Engenharia Agrícola e Ambiental-Sede de 3, em 2018, para 5, em 2019. Essas e outras mudanças são mostradas na **tabela 2**.

Tabela 2 Resultados das avaliações externas para Renovação de Reconhecimento dos Cursos

CURSOS DE GRADUAÇÃO	CONCEITO ANTERIOR	CONCEITO ATUAL
Licenciatura em Ciências Agrícolas - Sede	3	4
Bacharelado em Engenharia Agrícola e Ambiental - Sede	3	5
Bacharelado em Engenharia Florestal - Sede	1	4
Agronomia - UAG	3	4
Engenharia de Pesca - UAST	4	5
Medicina Veterinária - Sede	1	4

Fonte: Relatório Institucional UFRPE (2018-2019, p.02).

Para o desenvolvimento das múltiplas tarefas de natureza científica, técnica e cultural do seu ramo de atividades, com característica de centro multiusuário, a instituição conta com o Centro de Apoio a Pesquisas (Cenapesq), criado em 2007, que possui quatro laboratórios: (i) Laboratório de Microscopia, (ii) Laboratório de Desenvolvimento, (iii) Laboratório de Biotecnologia e (iv) Laboratório de Computação. (UFRPE, 2021)

Além de todo seu destaque na área da pesquisa, a Ifes também está engajada no seu papel social, em consonância com a política nacional de extensão no enfrentamento da exclusão e vulnerabilidades sociais contra qualquer tipo de desigualdade e discriminação, mediante ações, projetos e programas que visam a inserir a comunidade no contexto universitário e de extensão, ou seja, ela conversa com os vários segmentos sociais, oferecendo serviços, cursos de gestão e capacitação, assistência técnica, parcerias político- pedagógicas, entre outras iniciativas voltadas à superação das desigualdades sociais e à preservação do meio ambiente, como descritos no **quadro 2** (UFRPE, 2021).

Quadro 2 Projetos vinculados a Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Cidadania (PROExC)

Projeto/Ação/Programa	Descrição
Barbatanas da Rural	Objetivo: Promover o esporte e, em particular, a natação como forma de desenvolvimento da capacidade física, motora e cognitiva. Promover a cidadania por meio da inclusão social de 80 jovens que se encontram em vulnerabilidade social. Público-alvo: Jovens entre 8 e 17 anos de idade.
Preparatório para o Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PREPEX)	Objetivo: Contribuir na construção de conhecimentos dos alunos oriundos do ensino médio da rede pública, na perspectiva de viabilizar um melhor desempenho no ENEM para ingresso em cursos de graduação nas universidades públicas.
Coro Universitário	Objetivo: Divulgar o Canto Coral junto à comunidade universitária e à sociedade em geral. Público-alvo: qualquer pessoa que sinta o desejo de cantar como também congregar os diversos segmentos da Universidade num trabalho conjunto - reunindo professores, alunos e técnicos administrativos - o Coro da UFRPE desempenha um trabalho de inclusão, envolvendo toda a comunidade universitária e todo o seu entorno, desempenhando o seu papel extensionista.
Memorial da UFRPE	Objetivo: guardar, divulgar e pesquisar objetos relacionados a memória da Universidade Federal Rural de Pernambuco. O memorial possui um blog que é um instrumento para potencializar e qualificar sua missão além de uma página na rede social Facebook.
Escola de Música Naná Vasconcelos	Objetivo: Integrar e socializar crianças e adolescentes das comunidades do entorno da Universidade, regularmente matriculados no Ensino Básico, a fim de desenvolver habilidades musicais e proporcionar sua inserção numa sociedade inclusiva e equânime.
Gastronomia Social	Objetivo: Proporcionar ações que envolvam aulas sobre cidadania, postura de trabalho, higiene, alimentação saudável e técnicas culinárias. Público-alvo: As aulas desenvolvem capacitações a diversos públicos, como crianças com necessidades especiais, mulheres da zona rural e mulheres em privação de liberdade, totalizando 124 envolvidos. Nas oficinas ministradas às reeducandas da Colônia Penal Feminina de Abreu e Lima (CPFAL), as ações buscam a reintegração dessas mulheres na sociedade, almejando a obtenção de um produto que priorize a qualidade e mantenha seu sustento fora da detenção.

Elaboração Própria (PROExC/UFRPE, 2021)

A universidade dispõe de *campi* avançados para realização de atividades de extensão, os quais auxiliam na prática de diversos projetos de pesquisas, e servem de base para estágios dos discentes e para capacitações de agricultores do entorno (**quadro 3**).

Quadro 3. *Campi* avançados da UFRPE

Campus Avançado	Descrição
Estação Ecológica de Tapacurá – EET	Destina-se a pesquisas na área de Botânica, Zoologia e Ecologia. Objetivo: desenvolver hábitos de conservação de recursos florestais e da fauna da Mata Atlântica. Atividades de produção de mudas de espécies frutíferas e florestais de interesse da Mata Atlântica também são realizadas em suas dependências, com destaque para o Pau-Brasil, Pau-Jangada e Ipê.
Estação Experimental de Pequenos Animais do Carpina – EEPAC	Objetivo: proporcionar a oferta de animais de superior qualidade genética, importante para o melhoramento dos plantéis regionais. Desenvolver trabalhos de pesquisa e oferecer estágios e outras formas de capacitação, abordando os criatórios de suínos, coelhos e aves (galinhas e codornas).
Estação Experimental de Cana-de-Açúcar do Carpina – EECAC	A Estação realiza pesquisas no setor sucro-alcooleiro, por meio de estudos com a cultura da cana-de-açúcar, seus produtos e subprodutos. Dentre os programas realizados na EECAC, destacam-se os de melhoramento genético, manejo varietal, controle biológico de pragas e estudos sobre a viabilidade de novos produtos a partir da cana-de-açúcar.
Estação de Agricultura Irrigada de Ibimirim – EAll	Funciona como base de apoio às pesquisas realizadas na região do Sertão do Moxotó, dando suporte também às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, é um espaço destinado a ações de capacitação, como cursos, estágios e aulas práticas sobre agricultura irrigada.
Estação de Agricultura Irrigada de Parnamirim (EAIP)	Objetivo: estimular a introdução de atividades como a fruticultura e apicultura na região; contribuir para a melhoria do desempenho das atividades já existentes; realizar atividades de ensino, pesquisa e extensão, relacionadas à irrigação e criatório de pequenos animais; implementar programas de capacitação com agricultores da região, além de projetos de incentivo à zootecnia, sobretudo na área da caprinocultura e avicultura.
Base de Pesca – PO-PMAR - é um dos <i>Campi</i> Avançados da UFRPE, localizado no município de Ilha de Itamaracá, Região Metropolitana do Recife.	Objetivo: Subsidiar atividades de ensino, pesquisa e extensão por meio de aulas práticas, projetos, capacitações que atendam aos estudantes da UFRPE e comunidades locais. Públicos: alunos dos cursos de Biologia, Engenharia de Pesca e Zootecnia da UFRPE/Sede, Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST) e Unidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE). A Base de pesca também atende aos cursos de Engenharia de Pesca de instituições de ensino de outros Estados, como Maranhão, Pará e Piauí, assim como a comunidade local.

Elaboração própria (PROExC/UFRPE, 2021)

6.1.2 O Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas

O Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (CODAI), unidade de ensino da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) estabelecido como Escola Técnica, faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação.

O Colégio nasceu em 1936, com a fundação do Aprendizado Agrícola de Pacas, em Vitória de Santo Antão (PE). Dois anos depois, foi transferido para o Engenho de São Bento, onde havia funcionado a Escola de Agronomia de Pernambuco, núcleo inicial da UFRPE. Já sob o nome de Escola Agrotécnica de São Lourenço da Mata, foi incorporado à UFRPE em 1957 e foi novamente renomeado dez anos depois, em homenagem a um antigo monge beneditino que havia ensinado na escola, passando a se chamar Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas. (CODAI/UFRPE, 2021)

O colégio é um órgão suplementar da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Localizado no centro na cidade de São Lourenço da Mata, para onde foi transferido em 1971, o CODAI oferece cursos regulares de ensino médio e técnico, tanto presenciais quanto à distância. Nesta última modalidade, o CODAI dispõe de polos nas cidades de Garanhuns, São Bento do Una, Bezerros, Pesqueira, Goiana, Timbaúba, Limoeiro, Carpina, Cabo de Santo Agostinho, Escada, Palmares, Recife e Olinda, todas no Estado de Pernambuco.

O Núcleo de Educação a Distância – NeaD, sediado no Campus Senador José Ermírio de Moraes, no bairro de Tiúma, no norte de São Lourenço da Mata, em área com 34,7 ha recebida como doação do Grupo Votorantim em setembro de 2000. Insere-se no Programa da Rede e-Tec Brasil, cujo objetivo é oferecer Educação Profissional e Tecnológica à Distância, visando a promover a ampliação e a democratização do acesso ao ensino público e gratuito. Implantou seu primeiro curso (técnico em alimentos) no ano de 2009 e, atualmente (2021), atende 3.869 alunos em seus 18 cursos de formação inicial e continuada, conforme **quadro 4** (que também apresenta os cinco cursos presenciais oferecidos pelo CODAI).

Quadro 4. Cursos presenciais (primeira coluna) e em EAD oferecidos pelo CODAI

Cursos presenciais	Cursos técnicos	Cursos formação inicial e continuada	
1. Ensino Médio 2. Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio 3. Técnico em Administração 4. Técnico em Agropecuária 5. Técnico em Alimentos	1. Técnico em Açúcar e Alcool 2. Técnico em Alimentos 3. Técnico em Meio Ambiente	1. Açougueiro 2. Agente de alimentação escolar 3. Almoxarife 4. Apicultor 5. Assistente administrativo 6. Assistente de crédito e cobrança 7. Assistente de recursos humanos 8. Padeiro	9. Auxiliar de fiscalização ambiental 10. Produtor de cerveja 11. Microempreendedor Individual 12. Operador de usina de compostagem 13. Produtor de derivados do leite 14. Produtor de Licores 15. Produtor de frutas, hortaliças e plantas aromáticas proc. por sec. e desidratação.

Elaboração Própria (CODAI/UFRPE, 2021).

A par das atividades de ensino, a missão do CODAI, reproduzida a seguir, inclui a pesquisa e a extensão:

Missão: Promover educação básica, profissional e tecnológica de qualidade, alinhada às demandas da sociedade, integrando ensino, pesquisa, extensão e gestão na formação de cidadãos e profissionais éticos.

Correspondentemente, o CODAI desenvolve projetos de pesquisa que podem estar contemplados pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica para o Ensino Médio (PIBIC-EM), Contando com o apoio da UFRPE e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) esse Programa visa a despertar a vocação científica e incentivar talentos potenciais entre estudantes dos ensinos médio e profissional da Rede Pública. Vale salientar que os projetos executados ou em execução, alguns dos quais listados a seguir, têm como finalidade a geração de novos conhecimentos ou técnicas, do que se depreende que o CODAI/UFRPE tem contribuído tanto para a sociedade como para ampliar as realizações da própria UFRPE.

- Prevalência de Transtornos Mentais Comuns em Professores;
- Aplicação do georreferenciamento para auxiliar no descarte de lixo eletrônico e tecnológico no município de São Lourenço da Mata – PE;
- Preparação de biopolímero a partir de batatas como alternativa à plasticultura no cultivo de tomate cereja e acerola;
- GIRLPOWER: Mulheres em STEM;

- Lei de Acesso à Informação e Controle Social: um estudo do nível de transparência ativa dos municípios da Zona da Mata Norte de Pernambuco;
- Mapeamento e caracterização dos afloramentos geológicos no Município de São Lourenço da Mata/PE;
- Práticas familiares e desempenho escolar dos alunos do ensino médio do CODAI da UFRPE;
- Informação de Interesse Público: notícias sobre Educação e Saúde produzidas e publicadas pela Secretaria de Comunicação da Prefeitura de São Lourenço da Mata (PE);
- Análise da distribuição dos conteúdos de matemática nas provas do sistema seriado de avaliação e do exame nacional do ensino médio;
- Aproveitamento de resíduos agroindustriais para produção de bioplástico;
- Produção e avaliação química de distintas compostagens agroecológicas;
- Competências Profissionais Docentes para o Ensino Técnico em Agropecuária: Desafios do Ensino Híbrido no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas/CODAI;
- História, memória e trajetória: do Aprendizado Agrícola de Pacas ao Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas da UFRPE.

O CODAI/UFRPE tem desenvolvido também Projetos de Extensão sob diferentes formatos (cursos, eventos, oficinas etc.), embasados nos conhecimentos internalizados no ensino e na pesquisa e que envolvem os professores e alunos com a comunidade local. Tais projetos, cujo ponto forte é a interação entre a instituição de ensino e a sociedade, envolvem diversos aspectos e temas desse modo permitindo a ampliação de horizontes, a troca de experiências e os aprendizados de novas práticas. (NEaD/CODAI/UFRPE, 2021)

No ano de 2020 o CODAI/UFRPE desenvolveu os seguintes projetos de extensão:

- I Ciclo de Palestras em Educação Ambiental, Relações Étnico Raciais e Educação em Direitos Humanos para professores da Educação Básica;

- Ensino da dança popular na escola;
- Produção e conservação de volumoso ao alcance do pequeno produtor;
- E-Lixo: Disseminando práticas socioambientais de descarte de resíduos eletroeletrônicos em São Lourenço da Mata – PE;
- Empreender o que já sei fazer: incentivo ao empreendedorismo para egressos do curso técnico em alimentos do CODAI/UFRPE.

Diante todas as explanações e comprovações sobre os projetos desenvolvidos no âmbito do CODAI/NEaD, torna-se evidente a importância da instituição dentro do contexto da UFRPE, que tem como fundamento básico promover o ensino público de qualidade.

6. 2 A PREOCUPAÇÃO COM O MARKETING NOS REGISTROS OFICIAIS NA UFRPE

Nesta seção, foram analisados os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), os Relatórios de Gestão, os Relatórios de Atividades e as atas do Comitê de Risco da UFRPE, disponíveis no site oficial da Universidade. Iniciaremos esclarecendo o que é cada um desses documentos.

O PDI é uma ferramenta de planejamento e gestão institucional que demonstra a identidade da instituição, seu planejamento estratégico e o caminho a seguir, sua filosofia de trabalho, a missão e diretrizes pedagógicas, assim como sua estrutura organizacional e atividades acadêmicas desenvolvidas e a que se almeja desenvolver. Sua origem remonta à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), constituindo-se em uma ferramenta decisiva para credenciamento e descredenciamento de instituições de ensino superior, de acordo com o Decreto 3860 de 09 de julho de 2001 (BRASIL, 2001).

Para Souza (2007, p. 79) “o PDI pauta-se por objetivos e metas e sua elaboração deve ser de caráter coletivo. Os seus referenciais devem levar em consideração os resultados da avaliação institucional”. Nesta seara Picawy (2008, p.140) aponta que o PDI “prevê a consolidação, a qualidade e o crescimento gradativo das funções de ensino, pesquisa e extensão, no qual se situam suas políticas e estratégias, cujas metas e desdobramentos em ações do seu cotidiano formalizam e complementam a estrutura do seu PDI”. Portanto, pode ser considerado como um impor-

tante instrumento de gestão para as Instituições Federais de Ensino Superior e foi objeto de pesquisa neste estudo.

Outra peça fundamental em nossa análise documental foi o Relatório de Gestão da UFRPE, um instrumento de prestação de contas ao Controle Externo e ao Congresso Nacional, conforme art. 70 CF/1988, obrigatório para qualquer pessoa, física ou jurídica, que use, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiro, bens e valores públicos, pelos quais esteja respondendo a União ou no nome dela. O Tribunal de Contas da União através da Instrução Normativa-TCU nº 84/2020, especifica, para fins de julgamento por parte desse órgão, forma, conteúdos e prazos de apresentação, a serem observados pelos dirigentes máximos das unidades na prestação de contas de suas gestões.

O relatório deve apresentar, de forma precisa, a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da instituição pública, demonstrando os resultados alcançados em relação aos objetivos estabelecidos, gerando assim informações aos usuários externos.

Já o Relatório de Atividades é uma ferramenta cujo objetivo é apresentar as atividades e ações desenvolvidas pela Unidade Prestadora de Contas, a fim de contribuir para o processo de transparência e de valorização da imagem da Instituição (UFRPE, 2015). De acordo com IN TCU nº 84/2020, este relatório poderá cumprir o papel do relatório de gestão na forma de relato integrado, desde que contenha todos os elementos dispostos na decisão normativa do TCU:

§ 3º O relatório de gestão na forma de relato integrado da UPC será elaborado em conformidade com os elementos de conteúdo estabelecidos em decisão normativa e em acórdão específico do TCU e oferecerá uma visão clara e concisa sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, bem como se prestará a demonstrar e a justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos, de maneira a atender às necessidades comuns de informação dos usuários referidos no art. 3º, não tendo o propósito de atender a finalidades ou necessidades específicas de determinados grupos de usá-lo.

A UFRPE optou por apresentar os dois instrumentos de prestação de contas, tanto o Relatório de Gestão quanto o Relatório de Atividades.

6.2.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2020 – Versão original

A UFRPE, em 2013, através do seu Plano de Desenvolvimento Institucional reconhece, explicitamente, que uma fraqueza de imagem e marca se configura como uma ameaça, que conta, até, com fomento do governo federal: “a facilitação de

ingresso em universidades privadas, por meio de incentivos federais (concorrência por alunos)” (UFRPE PDI 2013-2020, 2013, p. 21). Acrescente-se que tal ameaça se torna ainda mais grave em decorrência da chegada de multinacionais do ensino superior ao Brasil.

Inclui, ainda, o plano, as seguintes fraquezas (PDI 2013-2020, 2013, p. 94):

- Desatualização das políticas de comunicação e integração entre os órgãos internos e de marketing com a comunidade;
- Frágil marketing institucional, tanto interna quanto externamente.

Diante disso, estabeleceram-se as seguintes diretrizes (PDI 2013-2020/UFRPE, 2013, p. 94):

- Fortalecimento do uso das redes sociais para divulgação das ações, políticas e eventos;
- Desenvolvimento de políticas de marketing da UFRPE.

6.2.2 Relatório de Atividades

6.2.2.1 Relatório de Atividades UFRPE – 2014

Em 2015, a UFRPE elaborou o Relatório de Atividades, relatando em detalhes as ações que foram implementadas em 2014, com a finalidade de mostrar os esforços que a Instituição desenvolveu no decorrer do citado ano. A Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) da UFRPE com o intuito de atender as diretrizes proposta no PDI 2013-2020, descritas na seção 6.2.1, desenvolveu as seguintes ações (RELATORIO DE ATIVIDADES-2014/UFRPE, 2015, pg. 220-225):

- Criação dos programas de vídeo Giro Rural e UFRPE no Mundo, veiculados na página institucional, no *Facebook* e no *Twitter* institucionais;
- Produção do vídeo institucional UFRPE;
- Criação do jornal impresso Contexto UFRPE;
- Ampliação do trabalho de design a partir da nova identidade visual institucional;
- Produção do Balanço de Gestão;
- Cobertura de eventos;
- Gestão do site institucional;
- Gestão de mídias sociais:
 - ✓ Publicação de postagens referentes às ações da UFRPE e assuntos de interesse no *Facebook*, no *Twitter*, no *Instagram* e no

YouTube. No que se refere ao *Facebook*, houve novamente grande número de assinantes e seguidores da página oficial – Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE Oficial). A página começou o ano com 11.619 curtidores e encerra o ano com 28.615 (em 23/12/14), o que representa um aumento de 146%. A página tem uma média de 50 novas curtidas por dia. Os perfis do *Twitter*, *Instagram* e do *YouTube* também foram alimentados, sendo o *Twitter* quase diariamente; contudo, essas médias podem ser incrementadas com linguagem diferenciada, a partir da possível aquisição de ferramentas digitais e aumento da equipe de trabalho. Os internautas, formados, em grande parte, pelo nosso público-alvo: estudantes, servidores, pesquisadores e pessoas ligadas ao ensino, à pesquisa e à extensão;

✓ As publicações atingiram 1.162.052 de pessoas (visualizadas diretamente no mural do usuário). Em 2013, o número havia sido de 855.280;

✓ O conteúdo da *fanpage* da UFRPE foi visto 4.491.600 vezes entre postagens de texto, foto e imagens ou vídeos;

✓ 5.698.792 fãs estiveram conectados à página o que representa uma média de 16.053 fãs diários conectados;

✓ A página atingiu um público total de 1.992.671 usuários entre pessoas que curtiram ou não a página, 900 a mais do que em 2013;

✓ 994.819 pessoas viram as publicações diretamente do *Feed* de notícias da UFRPE.

- Assessoria de imprensa:

✓ Atendimento às solicitações de repórteres de todo o Brasil, além de envio de sugestões de matérias para possível publicação midiática;

✓ Objetivo: Manter relacionamento próximo com a imprensa de modo a facilitar a veiculação da UFRPE nos meios de comunicação midiáticos do Estado e do País.

✓ Meta pretendida - Repercutir positivamente a imagem da UFRPE por meio de veículos de comunicação locais;

✓ Análise: Tendo, no mínimo, duas solicitações de informações para matérias por parte da mídia por dia, a CCS contabilizou, por meio de clipagem (recorte de jornais e pesquisa na web), 379 matérias/reportagens positivas ou neutras referentes à UFRPE ao longo do ano. A clipagem não inclui reportagens em televisão e rádio, que são bastante expressivas, portanto, o serviço deve ser incrementado por meio de possível contrato de empresas especializadas ou aquisição de tecnologia para esse fim.

6.2.2.2 Relatório de Atividades UFRPE – 2015

Já em 2016 a UFRPE proporcionou, por meio do relatório de atividades, um resumo das ações desenvolvidas durante o ano de 2015, tendo como finalidade atender as metas previstas no PDI 2013-2020, descritas na seção 6.2.1. De tal modo, desenvolveu as seguintes ações (RELATORIO DE ATIVIDADES-2015/UFRPE, 2016, pg. 289-295):

- A implantação do novo site institucional;
- O grande avanço na popularidade da UFRPE nas redes sociais, principalmente no *Facebook*, tendo um aumento de 64% se comparado ao ano anterior; entre setembro e novembro de 2015, a *fanpage* ficou entre as 8 lfes mais populares no Brasil, sendo a primeira do Nordeste, conforme pesquisa da Consultoria Cristiano Alvarenga, divulgada entre as lfes;
- Produziram-se documentários e vídeos institucionais, a exemplo dos 10 Anos da Unidade Acadêmica de Garanhuns, do Dia Internacional da Mulher e dos 50 Anos do Departamento de Educação;
- A participação no planejamento e execução de projetos e campanhas institucionais, junto com setores como a Comissão de Direitos Humanos da UFRPE Gregório Bezerra;
- Cobertura de eventos;
- Consultoria e envolvimento em campanhas institucionais para melhoria da imagem institucional.

6.2.3 O Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2020 – Versão revista e atualizada (2018)

6.2.3.1 Diretrizes gerais

Ainda em 2016, a UFRPE realizou o projeto de revisão e atualização do PDI 2013-2020, tendo à frente a Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - Proplan e contando com o envolvimento de toda comunidade acadêmica. Por conseguinte, obteve como resultado não apenas uma revisão, mas, também, uma complementação do PDI da UFRPE vigente. (PDI 2013-2020/UFRPE, 2018)

No que concerne à apreciação do cenário, mais uma vez a análise *Swot* apresentou um ponto fraco em relação ao marketing institucional (PDI 2013-2020/UFRPE, 2018, p. 54):

- Fraqueza: Fragilidade no processo de divulgação dos projetos inovadores desenvolvidos na UFRPE.

Baseado na projeção de panorama efetuada, a atualização do PDI 2013-2020 traçou alguns objetivos estratégicos, que são os referenciais do planejamento estratégico. São desdobramentos naturais da missão e estão relacionados aos eixos que constam no mapa estratégico, apoiados na análise de cenários. Dentre eles, em relação a ações de marketing, podemos destacar:

- Objetivo estratégico social: Ampliar a divulgação para a sociedade dos cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação da UFRPE e melhorar a infraestrutura e a comunicação institucional, integrando, de forma sistêmica, todas as áreas, fortalecendo e consolidando o envolvimento da Instituição com a sociedade. (PDI 2013-2020/UFRPE, 2018, p. 54/55).

Dentre as Diretrizes para a Gestão, o PDI 2013-2020 reservou uma indicação que remete ao marketing, quando fala em difusão de informações:

- Manter a transparência e a divulgação permanente do andamento e dos resultados das práticas administrativas nas diversas atividades da Instituição. (PDI 2013-2020/UFRPE, 2018, p. 88)

6.2.3.2 A Coordenadoria de Comunicação Social (atualmente Ascom)

No âmbito da Gestão da Comunicação, no caso da universidade, por se tratar de um centro de produção sistematizada de conhecimento, há a necessidade e o

dever de canalizar os potenciais para prestar serviços à comunidade, por meio de diversas estratégias comunicacionais. (PDI 2013-2020/UFRPE, 2018, p 89). Neste sentido, a UFRPE, utiliza-se da Coordenadoria de Comunicação Social (CCS), órgão de assessoramento da Reitoria, para a gestão da sua comunicação social.

A CCS desenvolve estratégias e ações voltadas aos públicos internos e externos. No campo interno, administra as notícias e técnicas de divulgação de informações de interesse de discentes, docentes e técnicos-administrativos, além de comunicados oficiais e projetos setoriais de divulgação e cobertura de eventos, criação de peças gráficas, cartilhas e campanhas. Entre as principais ferramentas de divulgação interna estão o portal institucional, boletins via e-mail e publicações diversas. (PDI 2013-2020/UFRPE, 2018, p 89).

A comunicação institucional, que visa à gestão da imagem e do marketing institucional e ao diálogo com os cidadãos de maneira geral, é gerenciada por meio de estratégias de divulgação em diferentes frentes comunicativas, a exemplo da gestão do portal institucional e dos perfis em redes sociais, do atendimento aos veículos de imprensa e da divulgação científica. A CCS também participa da criação e desenvolvimento de projetos e campanhas institucionais que fortaleçam a imagem da Universidade a partir de temáticas atuais, posicionamentos críticos e ideias inovadoras. (PDI 2013-2020/UFRPE, 2018, p 89).

No que se refere à gestão da marca/imagem da UFRPE, ela ocorre por meio de estratégias como: atualização diária do portal institucional, envio de notícias e comunicados por malas-diretas, produção dos boletins *online* Comunica Rural Boletim e Notícias UFRPE, produção de vídeos e documentários, gerenciamento de mídias sociais da *web* – *Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Flickr e Soundcloud* – e acompanhamento e produção de conteúdo, publicações e peças publicitárias.

Tendo a comunicação como eixo basilar de suas estratégias, principalmente no que diz respeito ao fortalecimento do marketing, a UFRPE, através do PDI 2013-2020, traçaram-se algumas Diretrizes para a comunicação (PDI 2013-2020/UFRPE, 2018, p. 89/90). Baseado na demanda e nos desafios lançados pela complexidade contemporânea, assim como a descentralização dos fluxos da comunicação entre os setores internos e seus públicos específicos, sente-se a exigência por um plano e uma administração capazes de fazer pensar estrategicamente a comunicação.

A implementação da Política de Comunicação da UFRPE apresenta-se, assim, como peça fundamental para suprir essa necessidade, aumentar a visibilidade,

melhorar o relacionamento com os públicos de interesse, consolidar a imagem da Instituição e aprimorar os processos de comunicação interna. Neste propósito, até 2020, vislumbravam-se as seguintes diretrizes comunicacionais:

- Elaborar e implantar a Política de Comunicação da UFRPE, de modo a alinhar as estratégias e os procedimentos de comunicação interna, administrativa e institucional, a partir da formação de comitê interdisciplinar e de audiências, públicas para garantia da participação de toda a comunidade universitária;
- Promover diferentes processos de diálogo entre a UFRPE e seus diversos públicos, sempre com foco na participação e na transparência;
- Atuar no fortalecimento da imagem institucional da UFRPE perante a sociedade, de modo a alinhar as práticas comunicacionais às políticas institucionais de gestão;
- Inovar e fortalecer as estratégias de comunicação/marketing institucional e gestão da imagem institucional, para agregar maior valor à marca UFRPE;
- Renovar e ampliar a estrutura de comunicação interna e externa, com base nas constantes e velozes transformações e inovações que envolvem as esferas comunicacionais em escala mundial;
- Fortalecer o perfil institucional nas redes sociais para divulgação das ações de ensino, pesquisa e extensão, bem como para aproximar os públicos da Instituição, gerando empatia e maior envolvimento;
- Desenvolver estratégias de marketing para valorizar os cursos e atividades desenvolvidas pela UFRPE;
- Difundir o princípio da cultura da transparência nos mais diversos canais de comunicação;
- Fortalecer as ações setoriais e institucionais da UFRPE, por meio de estratégias de divulgação e campanhas de sensibilização;
- Investir, cada vez mais, em ações e ferramentas de acessibilidade nos canais de comunicação da Universidade, incluindo sítios eletrônicos e produção de material adaptado, além da realização de campanhas para disseminação e sensibilização sobre a inclusão social da pessoa com deficiência.

6.2.3.3 A Editora

A gestão editorial também é percebida, pela UFRPE, como uma das ferramentas importantes para alcançar o seu público-alvo. Nesta direção, a EdUFRPE, editora, é responsável pela criação e revisão periódica da política editorial, além de apoiar suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração através da prestação de serviços de impressão e publicação. Tem como missão servir à comunidade acadêmica, dentro de seu escopo de atividades, ajudando a divulgar o conhecimento científico e cultural produzido na UFRPE de forma ágil e competente. (PDI 2013-2020/UFRPE, 2018, p. 92/93)

6.2.4 Mídia e divulgação

Em seus esforços comunicacionais, a UFRPE desenvolveu algumas ações. Seguindo as diretrizes apontadas após a revisão do PDI 2013-2020, durante o ano de 2019, observou-se os números de tal atuação em seus meios de comunicação. Abaixo seguem, por segmento, as considerações e os principais resultados.

6.2.4.1 Portal institucional

Em 2019, o portal institucional (www.ufrpe.br) ainda se constituía no principal espaço de comunicação da UFRPE. Através do seu site oficial, a universidade veicula notícias, comunicados, editais, documentos institucionais, informações sobre cursos, programas de pós-graduação, seleções, eventos acadêmicos, entre outras ações, tendo como público-alvo tanto a comunidade acadêmica, como a sociedade em geral.

De tal modo, foram disponibilizados no site, ao longo de 2019, pela UFRPE, um total de 898 publicações em suas principais áreas. Do total de publicações, foram disponibilizadas 596 notícias, 211 comunicados internos e 91 editais e seleções.

6.2.4.2 Relacionamento com a Imprensa

Uma das formas como a UFRPE amplia a comunicação com a sociedade é através do relacionamento com a imprensa. Nesta direção, além do atendimento diário às solicitações de repórteres de todo o Brasil, a Assessoria de Comunicação (Ascom) realiza o envio de sugestões para publicação midiática, por meio de reportagens de rádio, televisão, jornais, sites, entre outros espaços. Em 2019, a UFRPE esteve na mídia por 442 vezes, através de publicações feitas pela imprensa, tanto pernambucana, quanto nacional. As matérias relacionadas à UFRPE abordaram

ações da instituição e/ou com a participação de professores, pesquisadores e estudantes sobre temas diversos de interesse da população.

6.2.4.3 *Produção audiovisual*

A produção audiovisual fica a cargo da equipe da Ascom, que gera, regularmente, vídeos, campanhas e documentários institucionais. Os vídeos deixam a comunidade interna e o público externo a par de projetos, pesquisas e eventos, bem como fortalecem a imagem da UFRPE. Em 2019, foram produzidos 40 vídeos de relevância social, em temáticas como direitos humanos, meio ambiente, arte e cultura, pesquisa e pós-graduação, vida universitária, entre outros assuntos.

As produções são veiculadas nos perfis da UFRPE no *YouTube*, *Facebook* e *Instagram* e no *site* da Universidade, para que alcancem toda a sociedade. O intuito é que tais conteúdos sejam visualizados e compartilhados por dezenas de milhares de pessoas. Como resultado dos esforços, em 2019, no *Facebook*, o número de visualizações passou de 112 mil. No mesmo período, o Canal do *YouTube* da UFRPE registrou 34,5 mil visualizações.

6.2.4.4 *Produção gráfica*

A produção gráfica, no que concerne ao desenvolvimento de estudos e projetos de identidade visual, criação de marcas, diagramação de peças e publicações institucionais de diversos setores da UFRPE, é também atribuição da Ascom. São peças promocionais que objetivam a projeção positiva da imagem institucional, por meio de sua marca e identidade visual, bem como o benefício de setores e departamentos, mediante marcas, cartazes, *folders* e produtos dentro do padrão institucional.

No ano de 2019, a Ascom produziu mais de 70 campanhas para redes sociais e informativos institucionais. Como destaque pode-se apontar a construção da identidade visual do Colégio Dom Agostinho Ikas; a confecção do Catálogo de Cursos da Pós-Graduação; os projetos UFRPE no Mundo e Território de Poesia; da Conferência Internacional das Universidades do Nordeste e Universidade *Soka*; do Encontro de Mobilidade Internacional - *International Student's Day* 2019; da Olimpíada Pernambucana de Matemática; entre outros projetos e ações.



6.2.4.5 Rede Social

No ano de 2019, a UFRPE aumentou diligências e fortaleceu sua presença nas redes sociais digitais. Seguindo uma tendência mundial, utilizou-se dos perfis no *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *YouTube*, que são importantes espaços de comunicação com a sociedade. Os números de 2019 em relação a cada rede social são mostrados na **figura 2**.

6.2.5 Relatórios de Gestão: prestação de contas da Comunicação

A partir do PDI 2013-2020, apontada como fraqueza, a comunicação se mobilizou para se configurar em oportunidade. De tal modo, empreendeu esforços no intuito de desenvolver a melhoria dos processos organizacionais e de comunicação. Fortalecer e divulgar a imagem da UFRPE de modo transparente e ativo, através da Coordenadoria de Comunicação Social (CCS). O objetivo era fortificar o processo de relacionamento entre a UFRPE e a sociedade se utilizando de diversos espaços.

A CCS oportunizou o diálogo com a sociedade por meio da página institucional na *internet* e através das mídias digitais oficiais da UFRPE. O **quadro 5** relaciona-se os principais veículos de comunicação institucionais e os resultados relatados pela gestão:

Quadro 5. Mídias Digitais Oficiais e os Resultados no Relatório de Gestão

Objetivo	Possibilitar melhor comunicação por meio da <i>web</i> , a partir da criação de modelo mais dinâmico e eficiente, com tecnologia atualizada, incluindo redes sociais, aplicativos e outras formas de interação com a sociedade e a comunidade interna.		
Portal Institucional (www.ufrpe.br)			
Principal espaço de disponibilização de informações sobre a instituição. Notícias, comunicados, editais, documentos institucionais, informações sobre cursos, programas de pós-graduação, seleções, eventos acadêmicos, entre outras ações, são disponibilizados à sociedade.			
Publicações por ano	2016 1.082	2017 1.112	2018 1.063
Ações	Em 2017, o portal foi totalmente reformulado, por meio de projeto da CCS e do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), ganhando padrões mais rigorosos de acessibilidade, maior visibilidade de notícias institucionais e de interesse interno, maior interação e disponibilização de documentos para garantia da transparência. A reformulação no portal foi um pro-		

	cesso inovador e de extrema importância para a acessibilidade comunicacional.		
	Em 2018, registrou-se também a implantação do Portal Institucional da Unidade Acadêmica de Serra Talhada (www.uast.ufrpe.br), numa parceria entre a CCS e o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI).		
Resultados	O novo portal saiu da zona vermelha e permanece na verde a partir do Avaliador e Simulador de Acessibilidade em Sítios (Ases), o que significa um sítio eletrônico mais de 95% acessível;		
Facebook (facebook.com/ufrpe)			
Proporciona não só a divulgação de ações de interesse público, como também os livres comentários e diálogos, além do serviço diário de resposta às dúvidas e demandas levantadas pelos internautas de forma direta, via chat e mensagens.			
Seguidores por ano	2016	2017	2018
	63.361	70.430	73.135
Uma das mais páginas institucionais mais seguidas entre as universidades federais brasileiras, e a que mais tem seguidores em Pernambuco e em todo o Nordeste.			

Principais indicadores de 2018	
Publicações	291, sendo 43 vídeos, 61 links e 187 imagens.
Interações	908 interações, em média, por post, contabilizando 264.191 interações.
Alcance	5,3 milhões de pessoas foram atingidas pelas publicações da UFRPE, com alcance diário em torno de 26 mil pessoas.
Acesso	O número de pessoas que buscam a página diretamente no <i>Facebook</i> foi, em média, de 7.350 pessoas por mês.
<i>Feedback</i> inter-racional	A interação direta com o público, tendo sido respondidas, em média, 8 mensagens por dia, dentro da página, sobre informações diversas, dúvidas e outras questões, com destaque para o processo seletivo do Sisu.
Visualizações vídeos	Os 25 vídeos produzidos pela CCS e publicados no <i>Facebook</i> geraram um total de 150.385 plays diretos. Ao todo, foram 423.195 reações do público, entre curtidas e compartilhamentos.
Instagram (instagram.com/ufrpe)	
Constitui um importante espaço de comunicação da Instituição com a sociedade. Em 2018, o perfil oficial no <i>Instagram</i> (@ufrpe) passou a ser a mídia digital de maior destaque e alcance na comunicação institucional da UFRPE.	
Principais indicadores de 2018	
Seguidores	Passou dos 6.161 para 15 mil seguidores.
Publicações (<i>feed</i>)	Foram realizadas um total de 278 publicações. A título de comparação, foram feitas 18 publicações no <i>feed</i> em 2017, 46 em 2016 e 149 em 2015.
Publicações (<i>stories</i>)	Foram realizadas um total de 443 publicações.
Engajamento	120.266 usuários (curtidas mais comentários). Média de 423,61 de taxa de engajamento por publicação (número de curtidas mais comentários divididos pelo total de publicações).
Comentários	2.517 comentários em publicações.
Curtidas	117.749 interações do tipo “curtir”. Em média, foram realizadas 423,56 curtidas por publicação.
Interação (<i>stories</i>)	Ao todo, foram 494.193 interações nas publicações do tipo <i>Stories</i> da UFRPE. A média de interações foi de 1.116 interações por <i>Stories</i> .
Youtube (youtube.com/jornalismoufrpe)	
Espaço de Publicações de vídeos relativos a atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de ações que envolvem a comunidade universitária e eventos/momentos significativos da vida institucional, como uma campanha relativa ao processo Constituinte na UFRPE.	
Principais indicadores de 2018	
Publicações	Foram publicados 38 vídeos.
Horas de Exibição	Registrou-se 1.162,83 horas de exibição de seus vídeos (51,36% a mais que em 2017).
Visualizações	35.876 visualizações (78,36% a mais que em 2017).
Inscritos no canal	1.332 inscritos (74,51% a mais que 2017).
Comentários	O número de comentários no canal subiu 140%, o que indica um aumento na interação entre a UFRPE e seu público nesta plataforma.
Twitter (twitter.com/ufrpe)	
Espaço de publicações que fornece pequenas informações digeríveis sobre a Universidade.	
Principais indicadores de 2018	
Seguidores	7.660, aumento de 8% em relação à 2017.
Publicações	188 <i>tweets</i> .
Interação	2437 interações (84% favoritos e 16% de <i>retweets</i>).
Alcance	Alcance de 80.817 perfis. Ao longo do ano, foi registrada uma média de 13 interações por post.

Fonte: Elaboração própria (RELATORIO DE GESTAO 2017/UFRPE, 2018)

Além das mídias digitais, para tornar públicos eventos, resultados de pesquisa e demais iniciativas de interesse social, a CCS se relaciona com a imprensa, regional e nacional, tanto pelo atendimento diário a repórteres e editores que buscam pesquisadores, quanto pela oferta de matérias a serem levadas a conhecimento pú-

blico por meio do envio semanal de *releases*. (RELATORIO DE GESTAO 2017/UFRPE, p. 204/ 205).

Desde a elaboração do PDI 2013-2020, o emprego de esforços por parte das iniciativas de comunicação busca ações de marketing em vistas de valorizar a imagem e a memória institucionais. A exemplo disso temos a Exposição realizada na Biblioteca Central da Sede denominada “Espaço UFRPE Memória: personalidades”. Realização de exposições periódicas *in memoriam*, bimensais, composta por documentos, fotografias e produção científica que compõem a memória de professores falecidos homenageados indicados pelos Cursos/Departamentos da UFRPE. (UFRPE. 2017, p. 41).

6.2.6 Outras referências a marketing em documentos oficiais

Os riscos de se descuidar da imagem institucional retornam em reunião do Comitê de Risco da UFRPE, em dois momentos, o primeiro em 08 de agosto de 2019, quando o servidor Bruno Andrade (Ascom) destacou a importância do papel da UFRPE e sinalizou a preocupação no que se refere aos riscos de imagem da instituição no atual cenário. Já em 02 de setembro de 2019, menos de um mês, em nova reunião do comitê, foi igualmente destacada a relevância do risco associado à imagem da instituição, dessa vez pela Pró-reitora de Planejamento, Carolina Guimarães Raposo. Dessa posição discordou, à época, o Pró-reitor de Administração, Mozart Alexandre Melo de Oliveira, que considerou como maiores os riscos orçamentários (UFRPE, 2019b). Porém o tema obteve destaque no Manual de Gestão de Riscos da UFRPE, publicado no ano seguinte, onde se lê-se: “RISCOS DE IMAGEM/REPUTAÇÃO - Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional” (UFRPE, 2020, p. 16).

7 O MARKETING DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO: ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo, são apresentados os relatos das entrevistas realizadas com os gestores e com o servidor responsável pelo *site* da UFRPE (que passamos a designar *grupo gestor*), assim como as informações colhidas na pesquisa exploratória com o público em geral.

7.1 INFORMAÇÕES COLHIDAS DO GRUPO GESTOR

Para avaliar a percepção dos servidores lotados em pontos estratégicos da UFRPE foram selecionados quatro gestores e um servidor (o *grupo gestor*):

- O Reitor;
- A Pró-reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PRO-PLAN);
- O Pró-Reitor de Administração (PROAD);
- O Responsável pela Ouvidoria;
- O responsável executivo pelo conteúdo do *site* oficial e do material divulgado pelas mídias sociais (doravante designado simplesmente *jornalista*).

Foram realizadas entrevistas estruturadas, para verificar como esses servidores enxergam a marca UFRPE e o quanto eles percebem a necessidade de desenvolver um planejamento de marketing dentro da instituição, com a finalidade de fortalecimento e reconhecimento de sua marca perante seus diversos públicos.

7.1.1 A divulgação da UFRPE perante a sociedade em geral é adequada?

A primeira preocupação era saber se os consultados entendiam que a UFRPE falha em relação à sociedade em geral, quanto à divulgação de seu papel de destaque como instituição de pesquisa e ensino. Todos consideraram que sim, ela falha, com exceção da Pró-Reitora da Proplan, que não reconhece que exista uma falha em si, porque entende ser essa uma palavra forte, mas admite que é preciso uma maior e melhor comunicação com a sociedade. Para ela, a UFRPE, assim como todas as outras Ipes do país *deveriam mostrar-se mais à sociedade, trazer a sociedade para dentro delas... a gente está na universidade para prestar contas do que a gente faz à sociedade, porque é por meio dos tributos que a sociedade paga que a gente está aqui fazendo o nosso trabalho*. Porém, no olhar dela, a comunicação de-

ve ser simples e clara, o que infelizmente não é feito: *a gente fala muitas vezes e faz muito uso do termo científico; a gente precisa simplificar nossa linguagem para chegar à pessoa que não entende, e aí ela saber que aquele termo significa na verdade, aquele termo tão rebuscado e complexo na verdade é uma coisa simples*. Entende a Pró-Reitora que é necessário trazer a sociedade para perto da instituição e só assim, transpondo os muros que separam a instituição da sociedade em geral, será possível que as atividades desenvolvidas pela UFRPE tenham impacto direto nas vidas das pessoas.

Mostrar que o que a gente faz à sociedade tem um impacto direto na vida delas, no desenvolvimento do país, nenhum país cresce sem ciência, sem tecnologias, sem desenvolvimento; e a sociedade, ela precisa saber disso para poder ficar do nosso lado para comprar, né... quando a gente fala comprar, o termo, comprar o que a gente faz no sentido de dizer assim as universidades públicas elas são fundamentais para o desenvolvimento de uma nação, para redução das desigualdades sociais. (PRÓ-REITORA/PRO-PLAN/UFRPE, 2021)

O Pró-Reitor de Administração – PROAD destacou que a UFRPE precisa desenvolver uma política de comunicação, institucionalizar, e, também, equipar adequadamente, com infraestrutura, a TV universitária.

Precisa realmente ter uma política de divulgação, algo que seja de uma forma mais institucionalizada, de estruturar melhor essa equipe que ela tem de jornalismo e, também, equipar com ambientes em que se possam realmente fazer entrevistas, como por exemplo, as que são feitas às vezes na TV universitária, coisas assim; pelo menos, ter um ambiente apropriado para essas entrevistas e levar também a informação da universidade tanto para o público externo nacional quanto internacional. (PRÓ-REITOR/PROAD/UFRPE, 2021)

O Reitor realçou que *mostrar a sociedade a importância da Universidade, da ciência principalmente no momento que o país vive um negacionismo, um desrespeito a ciência, um desconhecimento da importância da ciência é uma decisão de gestão, melhorar a comunicação da UFRPE com a sociedade. Para ele, muito foi culpa da comunidade acadêmica como um todo, que “se fechou em copas”. Os nossos pesquisadores, os nossos professores, os nossos técnicos, publicavam muito em papers, em periódicos, mas não falaram a linguagem da comunidade local para elas entenderem.*”

O Ouvidor enfatizou que continua sendo fraca a presença da marca da UFRPE perante a sociedade, justificando o porquê da afirmação pela falha em relação à divulgação do *ser UFRPE* para os diversos públicos. Para ele *“é uma das nossas fraquezas, no meu ponto de vista, essa ciência para o público externo da marca da universidade”*. Já o jornalista, ao afirmar que a UFRPE falha na divulgação do seu papel perante a sociedade, destaca (i) o quantitativo de servidores dentro da Ascom

e (ii) a dificuldade que a própria instituição tem de se apropriar das atividades científicas que são executadas pela comunidade acadêmica. A existência de gargalos no processo de comunicação interna acaba se refletindo negativamente na comunicação externa da instituição, como ele mesmo pondera:

Principalmente, pelo fato de não se conseguir abranger e divulgar um montante significativo das pesquisas realizadas na instituição (...). Existem várias razões para isto, como por exemplo, pesquisadores procurarem diretamente revistas científicas sem buscar divulgar nos meios de comunicação. (...) Há também uma questão de cultura de comunicação na instituição, na qual há um anseio por divulgar setores e trabalhos cotidianos por parte dos servidores maior que divulgar as próprias pesquisas. (...) No que concerne ao ensino, há uma dificuldade histórica da UFRPE em dialogar com a sociedade. (JORNALISTA/UFRPE, 2021)

7.1.2 A UFRPE deve institucionalizar o marketing?

Todos os respondentes foram unânimes em concordar que a instituição precisa desenvolver o marketing para divulgação de sua marca e os discursos praticamente se complementam, entendendo-se, assim, ser esse um desejo comum e uma necessidade estrutural. Vale destacar que a pretensão do marketing, como foi explanado na seção 5.1, não é igual aos que outras instituições de ensino na área privada fazem ou mesmo as que fazem as grandes empresas. No caso da UFRPE, assim como no de qualquer instituição de ensino pública, o foco é o destaque e o papel que ela tem dentro do desenvolvimento do país. Essa ressalva em relação a qual marketing deve ser desenvolvido nas Ipes foi uma preocupação do Reitor ao enfatizar que:

Marketing sim. Agora, não necessariamente, aquele marketing tradicional, da divulgação de um comercial na televisão, mas, apresentar um cotidiano, o ensino, a pesquisa, extensão, a inovação que se desenvolve na universidade de uma forma mais leve, eu acho que a gente precisa fazer (...) nesse sentido, sim, a gente precisa mostrar, por exemplo, que 90% da ciência brasileira é produzida nas universidades, institutos federais e estaduais públicos. (REITOR/UFRPE, 2021)

A Pró-Reitora da Proplan é enfática ao afirmar que desenvolver políticas que incluam o marketing em uma instituição pública não é sinônimo de querer a privatização, são coisas bem distintas. Nas falas dela, “não adianta a gente fugir, ah o marketing leva a uma conotação de privatização. Não, não tem nada a ver.” e esclarece que o marketing que as Ipes devem desenvolver será para:

Valorizar o que é universidade, valorizar quem faz a universidade, valorizar o produto que a universidade gera, então, isso é marketing, marketing não tem nada a ver com a questão de privatização a gente não quer nunca, por que é... privatizar é tirar totalmente o foco e a finalidade de universidade pública, mas fazer o marketing é mostrar exatamente a importância, é mostrar

como a sociedade, como o desenvolvimento do país essencialmente por meio, através das universidades.(PRO-REITORA/PROPLAN/UFRPE, 2021).

Linha de raciocínio similar foi seguida pelo Pró-Reitor da PROAD, para quem a UFRPE:

Precisa se mostrar para a sociedade, ela precisa se mostrar, (...), não é através de relatórios simplesmente que a gente vai conseguir que a sociedade entenda o que a gente está fazendo, porque isso é uma coisa muito técnica, é chato de ler, ninguém vai estar observando, então precisa chegar em uma forma que seja compreensível por qualquer cidadão, é por meio do marketing que ela consegue chegar numa linguagem acessível a qualquer cidadão e estar sempre presente na memória dessas pessoas, não ser somente divulgada nos momentos de crise, então tem que divulgar justamente o que ela produz, todos os resultados positivos dela na pesquisa, na extensão, na graduação, no ensino a distância, no ensino técnico, na gestão, ela precisa divulgar os resultados positivos dessa gestão. (PRÓ-REITOR/PROAD/UFRPE, 2021).

O ouvidor destaca que, pelo marketing, a sociedade saberá o que buscar na universidade, porque conheceria as ações desenvolvidas pela UFRPE. Ele esclarece que *“como a universidade, ele produz ciência, a gente, a gente acha que toda a comunidade poderia estar, poderia ter mão, com essa divulgação, o que ela poderia esperar ou que ela poderia buscar dentro da universidade”*.

O destaque fica na fala do jornalista. Para ele, a universidade faz marketing, mesmo que de forma incipiente. Ele, porém, faz uma crítica que é plausível e está muito ligada à forma como o ensino superior brasileiro foi idealizado, isto é, para servir as elites brasileiras, como discutido no capítulo 2:

A universidade já faz, de alguma forma, seu marketing com as campanhas de comunicação, mas ainda carece de ações mais amplas. Todavia, isso também é uma questão que esbarra em uma cultura institucional que segue outro caminho, de que a universidade já é conhecida e de que o público é que precisa conhecer a UFRPE. (JORNALISTA/UFRPE, 2021)

Avalia mais esse servidor que, avançar exige entender que é necessário trazer a sociedade para perto da instituição, que é preciso mudar o olhar para quem são seus públicos e que é essencial entender que abranger toda a sociedade é ter um olhar diferenciado e ao mesmo tempo amplo. Ele destaca que:

Com as redes sociais, relações de consumo se modificaram e as ações de comunicação precisaram ser modificadas e atingem hoje um público que não trabalha, nem estuda na UFRPE. O benefício ou não, disto, levará tempo para ser visto e analisado, mas é fato que se faz necessário ter um olhar diferenciado para o consumidor de mídias, não pensando, exclusivamente, no público universitário. (JORNALISTA/UFRPE, 2021).

7.1.3 O marketing agressivo das instituições privadas é uma ameaça à UFRPE??

Por entender que diante dos avanços tecnológicos e das múltiplas possibilidades que, hoje, o estudante tem para cursar uma instituição superior de ensino, apresentamos ao grupo gestor a seguinte pergunta: muitas instituições privadas de ensino superior, em especial as multinacionais, têm investido recursos consideráveis em marketing para apresentar sua marca perante a sociedade. A UFRPE deve enxergá-las como ameaças?

O reitor foi categórico ao afirmar que sim, porém ressaltando que a ameaça das IES privadas, em especial das multinacionais, às Ipes, difere bastante das ameaças que as instituições privadas de ensino superior representam entre si, umas para as outras. A ameaça à UFRPE, entende o Reitor, é reflexo da falha que a UFRPE tem de se mostrar à sociedade, de mostrar sua importância e, como resultado dessa deficiência na comunicação e relacionamento, é que essas IES privadas, usando de marketing agressivo, conseguem captar alunos. Ele esclarece, no entanto, que no momento que as Ipes se abrirem para a sociedade, com o intuito de desenvolver empatia, sentimento de acolhimento e relação de aproximação com todos os seus diversos públicos, essa “meia ameaça” se afasta das Ipes. Em suas palavras:

Eu acho que na hora em que a gente não consegue mostrar à sociedade a nossa universidade como importante e outros atores começam usar uma forma agressiva de marketing isso vai com certeza afetar a nossa instituição (...) mas a gente pode mostrar a sociedade que existem espaços onde você mostra a importância da ciência. 90% da ciência é feita nas universidades públicas, aí institutos, aí o ensino de qualidade, com pesquisa. Ensinar reproduzindo aquilo que já está é uma coisa, outra coisa é construir um conhecimento reformatado, com inovação, conceito, isso são características das universidades públicas. A gente precisa mostrar isso para a sociedade. (REITOR/UFRPE, 2021).

Por fim, o reitor conclui colocando a diferença entre o ensino em instituições públicas e particulares:

De modo subliminar, já está. Quando o jovem ou o adolescente, quando ele vai procurar, via de regra, a primeira opção dele é uma universidade pública. Ele sabe que lá ele vai encontrar o ensino, a pesquisa, a extensão, a inovação. Na particular ele vai encontrar, por vezes, até um bom ensino, algumas delas, mas na maioria das vezes um ensino não tão bom e zero de pesquisa, zero de extensão, zero de inovação (REITOR/UFRPE, 2021).

A Pró-Reitora da Proplan também seguiu a lógica do Reitor e considerou como as instituições privadas como ameaças, porém de modo similar à fala do Reitor, sua afirmação foi com ressalva, pois a ameaça que ela enxerga é na captação de alunos que estejam indecisos, apenas isso, se colocar o tripé que hoje sustenta as

instituições públicas de ensino (ensino/pesquisa/extensão), aí não existe possibilidades de comparação. Ela afirma que:

Depende do que seja ameaça, eu acho que ameaça em termos de chamar os alunos, talvez seja sim né, (...), eu acho que no sentido de priorizar talvez um aluno que esteja indeciso é uma ameaça, agora no sentido de desenvolvimento de pesquisa, de desenvolvimento de atividades de extensão, essa parte de desenvolvimento tecnológico, aí eu não considero essas novas faculdades/universidades como ameaças não. Porque, aí, as universidades públicas estão muito a frente....(PRO-REITORA/PROPLAN/UFRPE, 2021).

O Pró-Reitor da PROAD não enxerga ameaças das IES particulares, e para isso elencou pontos que merecem destaques. Para ele, as universidades públicas têm cotas reservadas para estudantes oriundos do ensino público, alunos esses, em sua maioria, carentes, aos quais o ingresso em instituições de ensino público superior possibilitará, além do acesso à educação de qualidade, oportunidade de auxílios financeiros assistenciais. Pondera, ainda, que, esse tipo de assistencialismo não é vislumbrado nas instituições privadas de educação superior. Outro ponto levantado foi em relação às pesquisas, característica quase exclusiva das Ipes. Ele faz um apontamento interessante: nas IES particulares, os cursos, são muitas vezes voltados para o contexto imediato do mercado de trabalho; nas Ipes, devido à tramitação com muitas instâncias burocráticas, acaba que a adequação dos cursos ao mercado é demorada. Igualmente, para criar um curso, o processo é também lento, diferente do que se vê nas IES particulares. Então, para ele, as IES particulares concorrem entre si, em seu contexto, e as públicas também, porém em um contexto diferente, próprio delas. Ele pondera que *“a instituição de ensino privada normalmente não investe em pesquisa, então a universidade pública é a única instituição que investe realmente na pesquisa, na extensão”* e ainda acrescenta que *eu acredito que as privadas, elas concorrem mais entre si e as públicas, bem, elas também concorrem entre si”*.

O ouvidor seguiu o Pró-Reitor da PROAD: instituições públicas de ensino superior têm o diferencial de fazer ciência, pesquisa, essas características não se vislumbram nas particulares. Para ele, o que falta é divulgar mais as ações desenvolvidas dentro dos *campi*.

Eu creio que não, eu creio que não, porque se a gente for considerar que a instituição, como marca, né, de serviço público, na parte de educação, hein, vamos dizer conceitualmente no ensino-pesquisa-extensão, então, a Universidade ainda é muito forte nisso. O que a gente acha é que ela poderia divulgar mais o seu, a sua produção. (OUVIDOR/UFRPE, 2021)

Com ambos os precedentes concorda o jornalista. Também ele não acredita em ameaças, pois as propostas educacionais apresentadas pelas universidades particulares são distintas daquelas das públicas:

Há propostas de instituições diferentes. As instituições privadas, em termos gerais, visam a formar profissionais para o mercado de trabalho, de forma qualificada, em uma experiência mais pragmática. A UFRPE tenta promover uma formação mais completa e complexa, para outros campos além do ensino, que são os da pesquisa e da extensão. (JORNALISTA/UFRPE, 2021).

7.1.5 O marketing é ferramenta para neutralizar as ameaças identificadas?

Na possibilidade de alguns dos respondentes afirmar que as instituições privadas de ensino superior efetivamente representem ameaças às Ipes, foi lhes solicitado apontassem que atitudes preventivas ou corretivas poderiam ser tomadas. O jornalista foi taxativo, não identifica tal ameaça. A Pró-Reitora da Proplan vê como ameaça somente uma eventual preferência de alunos indecisos, aspecto parcialmente contemplado por ações já desenvolvidas pela UFRPE, tal como a feira dos estudantes, mas considera que é preciso ir além: *precisamos fazer mais parcerias público-privadas, expandir os convênios com prefeituras e governo do estado e investir nas mídias sociais e propagandas em tv aberta*. Para ela, o nosso público-alvo, estudantes em potencial, acessa mídias e assistem a Globo, por exemplo. Ela afirma:

A gente já faz muita coisa, por exemplo: a feira para os estudantes conhecerem as Universidades,(..) então eu acho que sim a gente já faz muita coisa mas a gente precisa fazer mais, mas parcerias público-privadas, mais uma vez eu digo não é privatização de forma alguma, sou totalmente contra a privatização, mas parceria público-privada também ganha uma notoriedade. Convênios, a gente já tem firmado também convênios com prefeituras, com governo do Estado, então eu acho que a gente precisa, é fazer propaganda mesmo, (...) na disseminação e na divulgação do nosso Instagram, porque o Instagram é importantíssimo, é aberto, é público, é onde os alunos veem o que a Proplan faz, então a gente precisa investir em redes sociais"(...) mas talvez a gente pudesse fazer propaganda em televisão, canal aberto mesmo, até, porque não, na Globo". (PRO-REITORA/PROPLAN/UFRPE, 2021)

O Pró-Reitor da PROAD considera que as ameaças são as instituições públicas e, sob essa visão, enfatizou que é necessário destacar as excelências e as propostas pedagógicas diferenciadas dos cursos disponibilizados pela UFRPE; que é necessário desmistificar esse termo *rural*, pois há muito tempo a UFRPE deixou de ser uma universidade apenas agrária, atualmente ministrando cursos nas áreas da engenharia, das humanas, os quais são de nível pelo menos equivalente aos das demais universidades públicas, e isso precisa ser divulgado. Ele destaca:

Mostrar que nossos cursos geralmente são interessantes para a comunidade, que a universidade tem muito a oferecer, porque há uma competição grande. Então quando se olha a Universidade Rural, mas ela não mais está somente como universidade rural hoje em dia, então ela tem cursos de engenharia, da engenharia civil, né?(...) Então tem que haver uma forma de divulgar isso, que mostre realmente qual é a vantagem de o aluno escolher a Universidade Rural de Pernambuco. (PRO-REITOR/PROAD/UFRPE, 2021).

O ouvidor lançou um ponto interessante. Ele não enxerga as IES, sejam privadas ou públicas, como ameaças. O que ele percebe é que, com as perdas de recursos e cortes nos orçamentos que as universidades públicas têm sofrido nos últimos anos, *existe a possibilidade de elas deixarem de existir*, e que o governo tem colaborado para isso. Veja-se, por um lado, as reduções nos orçamentos, que muito provavelmente sucatearão as Ifes e, por outro, o aumento nos programas de governo para acesso de alunos de baixa renda a universidades ou faculdades privadas, mediante programas como, por exemplo, o Fundo de Financiamento Estudantil - Fies e tantos outros. Tais programas fazem com esse público, que não é pequeno, ingresse em uma instituição privada de ensino superior, gerando, para essas, um aumento nos índices de formação em graduação, o que acaba por fortalecê-las. As públicas, por sua vez, veem-se sem recursos para oferecer estruturas adequadas, a tendência é, a cada ano, observar-se uma redução maior de alunos dentro delas. Vale salientar que os recursos das universidades públicas estão atrelados a índices de evasão e tendo redução no quantitativo de alunos, tem-se uma redução nos orçamentos. Ele relata:

Elas [as particulares] vão concorrer conosco porque os recursos governamentais estão indo para essas, de forma indireta, para essas instituições, a partir de FIES e de outros mecanismos. (...) quando a gente vê, por exemplo, os índices que essas instituições alcançam, esses índices são elevados exatamente porque os recursos que o governo federal implementa para essas instituições fazem com que elas trabalhem, em princípio, na estrutura Física, não é? modernizando Laboratórios etc e aí a gente que é público, onde a gente não está recebendo recursos, a gente vai perdendo essa infraestrutura, né? E aí, acredito eu, que em algum momento a gente vai começar a perder muito mais do que a gente já perdeu até hoje (OUVIDOR/UFRPE, 2021)

O reitor conclui que a universidade precisa intensificar a divulgação, sempre com enfoque na sociedade como um todo, porque o foco das universidades públicas é diferente das privadas e isso precisa ser explanado. Ele afirma:

eu acredito que a gente deve melhorar nossa divulgação, para que a gente possa mostrar a sociedade a importância das instituições públicas, de novo, pesquisa 90%, inovação, o ensino de qualidade, através de processo de construção dialógico, enfim, é bem diferente do que acontece com as faculdades privadas (REITOR/UFRPE, 2021).

7.1.6 Que amplitude geográfica o marketing deve priorizar?

Solicitamos que o grupo gestor, utilizando a escala de 1 a 5 e considerando *diversas áreas de abrangência geográfica*, estabelecesse a importância de a UFRPE divulgar sua marca em cada uma delas. O resultado está apresentado no **quadro 6**.

Quadro 6. Importância de a UFRPE divulgar sua marca em diversos âmbitos geográficos

Atual responsabilidade institucional--->	Reitor	Proplan	Proad	Ouvidoria	Jornalista
Arredores (raio de 3 km) dos campi	5	5	5	5	3
Municípios em que se localizam os <i>campi</i>	5	5	5	5	5
Municípios em que se localizam os <i>campi</i> e municípios vizinhos	5	5	5	5	5
Estado de Pernambuco	5	5	5	5	4
Região Nordeste do Brasil	5	4	3	5	4
Todo o Brasil	5	4	3	5	3
Fora do Brasil	5	3	2	5	4
Escala de importância: 5 = Muito grande; 4 = Grande; 3 = Média; 2 = Pequena; 1 = Muito pequena					

Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

Com respeito à importância de divulgar geograficamente a marca da UFRPE, o **quadro 6** mostra que:

- Arredores (raio de 3 km) dos campi: com exceção do Jornalista da Ascom, que é o jornalista, todos consideraram a importância *muito grande*;
- Municípios em que se localizam os campi e municípios vizinhos - todos foram unânimes considerando importância *muito grande*;
- Estado de Pernambuco: à exceção do jornalista da Ascom, que optou por *grande*, todos consideraram importância *muito grande*;
- Região Nordeste do Brasil e Todo o Brasil: ocorreu oscilação nas respostas, que ficam entre: *média, grande e muito grande*;
- Fora do Brasil: o destaque ficou para a Proad que entendeu ser pequena a importância de desenvolver um marketing internacional.

Em síntese, quanto à divulgação da marca UFRPE em termos geográficos, com exceção do Reitor e da Ouvidoria, que consideraram igualmente importante fazê-lo em todos os âmbitos – local, regional, nacional e internacional - os demais atribuíram escores com uma tendência decrescente, à medida que a área geográfica foi se ampliando. Percebe-se que esses respondentes acreditam que a atuação da UFRPE deve enfatizar o âmbito do Estado de Pernambuco.

Quadro 7. importância de a UFRPE divulgar sua marca para diversos públicos

Atual responsabilidade institucional--->	Reitor	Proplan	Proad	Ouvidoria	Jornalista
Estudantes da UFRPE	5	5	5	5	3
Servidores da UFRPE	5	5	5	5	3
Docentes da UFRPE	5	5	5	5	3
Estudantes das séries iniciais do ensino médio	4	5	5	5	4
Estudantes da última série do ensino médio e de cursinhos pré-vestibulares	4	5	5	5	5
Estudantes de instituições particulares de ensino superior	4	4	3	5	3
Estudantes de outras universidades públicas	5	4	3	5	3
Profissionais liberais (médicos, dentistas, veterinários etc.)	4	4	3	5	4
Público em geral	4	5	3	5	4
Pequenas e médias empresas do setor de produtos (padarias; mercados; lanchonetes)	5	4	5	5	4
Grandes empresas do setor de produtos (Votorantim Cimentos; Ambev)	5	4	5	5	5
Pequenas e médias empresas do setor de serviços (clínicas médicas; escritórios; oficinas)	5	4	5	5	3
Grandes empresas do setor de serviços (Contax; Hapvida; Bancos)	5	4	5	5	2
Escala de importância: 5 = Muito grande; 4 = Grande; 3 = Média; 2 = Pequena; 1 = Muito pequena					

Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

7.1.7 Que públicos o marketing deve priorizar?

Solicitamos que o grupo gestor, utilizando a escala de 1 a 5 e considerando *diversos públicos*, estabelecesse a importância de a UFRPE divulgar sua marca para cada um deles. O resultado está apresentado no **quadro 7**.

Analisando os resultados, observa-se:

- Estudantes da UFRPE, Servidores da UFRPE e Docentes da UFRPE: todos concordaram que a importância é *muito grande*, com exceção do jornalista, que a considerou *média*;
- Estudantes das séries iniciais do ensino médio e Estudantes da última série do ensino médio e de cursinhos pré-vestibulares superior: Todos afirmaram que a importância é *grande* ou *muito grande*;
- Estudantes de instituições particulares de ensino e Estudantes de outras universidades públicas, Profissionais liberais (médicos, dentistas,

veterinários etc.): Proad e Jornalista tiveram a mesma opinião, para eles o grau de importância é *médio*, enquanto, para os demais, é *grande* ou *muito grande*;

- Público em geral: todos concordaram que a importância é *muito grande*, com exceção da Proad, que a considerou *média*;
- Pequenas e médias empresas do setor de produtos e Grandes empresas do setor de produtos: todos afirmaram que a importância é *grande* ou *muito grande*;
- Pequenas e médias empresas do setor de serviços (clínicas médicas, escritórios, *lanhouses*, serviços de informática...) e Grandes empresas do setor de serviços: todos concordaram que a importância é *grande* ou *muito grande*, com exceção do jornalista, que a considerou *média* ou *pequena*.

Destaca-se o jornalista, que não vê como de importância grande ou muito grande desenvolver marketing para fortalecimento da marca UFRPE para a comunidade acadêmica (alunos, docentes e técnicos) o que leva a crer que ele não aceita o endomarketing (estratégia de marketing institucional interna) como essencial. Apresenta, também, idêntica visão em relação a desenvolver marketing nos arredores do *campi*. Entretanto, quando questionado se a UFRPE falha quanto à divulgação de seu papel de destaque como instituição de pesquisa e ensino, esse mesmo servidor justificou sua opinião sobre a falha da instituição pela dificuldade que a UFRPE tem de se apropriar das atividades científicas que são executadas pela comunidade acadêmica. Parece existir aí uma dúvida, porque falhas na comunicação interna acabam por ser reflexo da falta de um marketing voltado para a comunidade acadêmica: se a instituição não consegue se apropriar de informações relevantes para seu público interno, dificilmente as terá para o público externo. Outra ambiguidade verificada nas falas desse servidor foi em relação a importância em desenvolver marketing para a comunidade local, pois ele apontou também como falha da UFRPE a “*dificuldade histórica da UFRPE em dialogar com a sociedade*”.

Outra curiosidade verificada foi entre o jornalista e o Pró-Reitor da PROAD, acerca de desenvolver marketing para os estudantes de instituições particulares. Ambos afirmaram que a UFRPE não enxerga como ameaças as IES particulares, porque as instituições públicas de ensino superior são destaque nas pesquisas e ciências que desenvolvem, e que esse não é o foco das universidades particulares.

Se o foco das Ipes são pesquisas e extensão, porque não captar alunos das IES privadas para ingressar nas pós-graduações, já que as universidades públicas são excelências nessas áreas?

Em relação a desenvolver marketing para estudantes de outras universidades públicas, o Pró-Reitor da PROAD entendeu ser média a importância, porém, afirmou que enxerga as outras universidades públicas como ameaças. Se as enxerga como ameaças, porque afirmou ser média a importância? Retorna, aí, a questão de captar alunos para ingressar nas pós-graduações, porém, agora, das universidades públicas. Já o jornalista também, entendeu ser média a importância; entretanto, afirmou *relações de consumo se modificaram e as ações de comunicação precisaram ser modificadas e atingem hoje um público que não trabalha, nem estuda na UFRPE.*

Já em relação as pequenas, médias e grandes empresas do setor de serviços, o jornalista novamente parece sugerir ambiguidade. ao atribuir importâncias *média e pequena*, respectivamente. Quando questionado sobre ser favorável ao desenvolvimento de marketing pela instituição, sua destacou que a Ascom tem *trabalhado para mostrar a universidade para "fora da bolha", seja com público nerd, com o do mercado, com os que defendem um ensino superior mais pragmático.*

Em relação ao público em geral, a posição do Pró-Reitor da PROAD (importância *média*) causou estranheza, porque suas falas, quando questionado se era favorável sobre a UFRPE desenvolver marketing, foi que era necessário mostrar à sociedade suas pesquisas, sua ciência, seus cursos, pois é ela que paga os impostos que são revertidos em orçamentos para as instituições públicas de ensino superior. Não seria o *público em geral* a sociedade?

7.1.8 Vigilância quanto a postagens web capazes de prejudicar a imagem/marca

Quando perguntado se a UFRPE mantém um serviço de acompanhamento/vigilância do que se publica a respeito dela nas redes sociais, de pronto o jornalista negou que houvesse. O Reitor, citado por todos os respondentes por seu perfil engajado nas redes sociais, tanto como possível vigilante do processo, quanto assessorado para acompanhar, acabou por afirmar que *“sim, mas muito pouco, muito insuficiente.”* Em sua visão, existe um esforço no sentido de vigiar, porém pela relação entre quantidades de publicações e pessoas envolvidas para acompanhá-las, não se consegue dar conta.

O ouvidor delega à CCS (atual Ascom) a responsabilidade desse acompanhamento, mesmo que indiretamente; os Pró-reitores também o delegam, mas por “achismo”, supondo que o Reitor e seus assessores mantenham tal serviço. De fato, pode-se dizer que tal serviço não acontece de forma proativa, mas sim, em casos pontuais, de forma reativa, confirmadas pela fala do Reitor quando disse *só aquilo que é muito bombástico, que sai em várias mídias é que a gente consegue acompanhar*.

Sobre a necessidade de o serviço existir, os entrevistados foram unânimes em concordar. É preciso *com certeza*, na afirmação categórica da Pró-reitora da Proplan, monitorar a imagem da universidade. Na mesma linha, o Pró-reitor da Proad disse ser *importantíssimo, porque ela [a Universidade] precisa responder as essas. Primeiro, é como ela está sendo observada, está sendo a percepção da sociedade, percepções positivas e negativas e ela precisa dar retorno imediato*. Complementarmente, a Pró-reitora da Proplan observa, por exemplo, que em situações como as notícias sobre os cortes orçamentários da universidade, é preciso *a gente esclarecer (...) e aí, a universidade, ela tá sempre muita atenta isso*.

Porém o jornalista afirmou que não existe tal serviço, ao ser perguntado se há uma separação em críticas pertinentes e impertinentes e quais as medidas tomadas a esse respeito. Fechou todas as questões sobre o assunto pontuando que *o acompanhamento sobre as publicações feitas sobre a UFRPE nas mídias social é feito da mesma forma como se acompanha via imprensa tradicional. Em casos graves, medidas cabíveis são tomadas*. Em síntese, não se tem controle absoluto de forma prévia. Uma lacuna que precisa ser solucionada, uma vez que a imagem da universidade está em jogo.

7.1.9 Há um planejamento estratégico de marketing de imagem e marca na UFRPE?

Quando questionados sobre se a estratégia de marketing da UFRPE ocorre com um planejamento de gestão de imagem e marca ou somente mediante em iniciativas pontuais, *ad hoc*, sem uma coordenação centralizada, tanto o responsável pela comunicação como o Reitor afirmam existir de forma integrada. Porém, em sua fala, o Reitor explica que:

No caso nosso, há um planejamento, a gente desde que assumiu, a gente tem o PDI, o Plano de Desenvolvimento Institucional, e dentro dele tem o eixo comunicação, então tem pessoas pensando para isso. O grande pro-

blema nosso não é o planejar, não é estabelecer as metas, as ações, o grande problema é a execução, por conta desse corpo pequeno (REITOR/ UFRPE, 2021)

Já conforme o jornalista, *enquanto instituição pública, as ações de marketing da universidade são feitas de forma integrada, pensando na marca e na agregação de valor. Em geral, a coordenação fica a cargo do setor de comunicação.* Essa resposta se alinha com o PDI 2013-2020, pois, segundo o documento, são de fato centralizadas na CCS (atual Ascom) todas as ações que se percebiam como marketing: publicidade, comunicação etc. da UFRPE. Em compensação, quando se fala em traçar e atingir metas, quando se fala na CCS como responsável por planejamento, ação, monitoração, criação, atendimento, as respostas dos entrevistados nem sempre se harmonizam de forma satisfatória.

O ouvidor sinalizou que, mesmo estando no caminho certo, é preciso considerar que a integração vai além de fortalecer e dar visibilidade ao ensino/pesquisa/extensão: *não seria só o tripé, teria que ter mais um pezinho aí, que é o administrativo*". A Pró-reitora da Proplan, por sua vez, identifica a existência de integração, porém acrescenta que a comunicação não deve se resumir à Ascom, mas ir além, estar em todas as ações da universidade, inclusive na interação entre os pares.

Já o Pró-reitor da Proad interpreta o contexto de modo distinto, quando afirma: *vai ser aprovada agora uma política de comunicação para ser uma questão institucionalizada, (...) ela não é, ela é pontual.*

Enfim, percebe-se que alguns entendem que as ações estratégicas que envolvem o marketing e, principalmente, a comunicação, são ações de fato integradas, porém essa interpretação não é unânime. Tais aparentes discordâncias podem decorrer de que as falhas de integração inexistam "no papel", mas estejam presentes na implementação, dado que comunicação e marketing são iniciativas relativamente recentes, cuja institucionalização ainda esteja em andamento, estão sendo empreendendo esforços para que ela aconteça, conforme esclarece o Reitor: *"tenho o planejamento, tenho o PDI, que tem o eixo de comunicação, isso tudo está posto, (...) agora, a execução é dificultada pela falta de pessoal, pela falta de braço, que hoje a gente não tem na Universidade para isso.* Finalizando, ele questiona, enquanto gestor, se haveria necessidade ou seria interessante contratar uma consultoria externa, para pensar a comunicação na Universidade de forma diferente.

7.1.10 Ações decorrentes do PDI 2013/2020 (versão original)

Foi solicitado ao grupo gestor que discorresse acerca do que foi feito em relação às fraquezas na categoria comunicação, apontadas na versão original do PDI 2013/2020, quais sejam: (i) desatualização das políticas de comunicação e integração entre os órgãos internos e de marketing com a comunidade e (ii) frágil marketing institucional, tanto interna quanto externamente

Para o jornalista, a instituição desenvolveu ações a respeito, tais como:

As mídias sociais foram priorizadas na comunicação institucional, em face do seu uso extensivo pelo público discente da instituição. Redes como Facebook, Instagram e YouTube oficiais tiveram crescimento exponencial nos últimos anos e foram feitas diversas campanhas como a do idadismo, de defesa das universidades públicas, campanha anual do Sisu UFRPE. (JORNALISTA/UFRPE, 2021).

O ouvidor entende que, com relação ao ponto (i), desenvolveram-se ações como, por exemplo, acrescentar um *link* com o nome *acesso à informação* no site oficial da instituição, porém reconhece que essa é, ainda, uma fraqueza da instituição. Quanto ao ponto (ii), ele afirma que ocorreram ações, primeiro de forma individual, depois institucional, pois a Ascom começou a administrar as diversas mídias e plataformas eletrônicas da UFRPE.

A pró-reitora da Proplan declarou que ocorreu um fortalecimento no marketing institucional, em especial na pandemia:

Muito fortalecimento, enorme, principalmente em virtude da pandemia né? A pandemia passou, no mundo inteiro, não só a rural, no mundo inteiro passou a trabalhar por meio de redes sociais, por meio do software, enfim, então melhorou muito, melhorou muito como eu falei, né, nas perguntas iniciais. A gente tinha avançado muito no marketing digital, a gente tem avançado muito na comunicação, inclusive na última reunião que tivemos no comitê de gestão de risco e governança, Renata, que é a assessora de comunicação da universidade, ela mostrou para a gente já um esboço de uma política de comunicação que está sendo realizada para ser aprovada pelo consu, pelo comitê universitário, e passar a ser a política de comunicação institucional. Então, inclusive, está, sim, sendo elaborada essa política. (PRÓ-REITORA DA PROPLAN/UFRPE, 2021)

Em relação ao ponto (i) (desatualização das políticas), ela afirma que houve ações:

Desenvolvimento de políticas de marketing, olha eu vejo que sim, eu vejo que a Ascom, mais uma vez, ela vem desenvolvendo. Agora mesmo foi criado o Instagram 'Eu defendo a UFRPE contra os cortes', tudo da universidade passa pelo filtro, pela Ascom. pelo que vai ser publicado. (PRÓ-REITORA DA PROPLAN/UFRPE, 2021).

Já o pró-reitor da Proad declarou ser muito céptico em relação as propostas que são colocadas no PDI (ou em outro documento criado na instituição), pois considera que as sugestões que nele aparecem são, muitas vezes, apenas “para inglês

ver”, acabam não sendo aplicadas. Essa postura crítica é reiterada em relação ao marketing institucional. O Pró-Reitor foi enfático ao declarar que não visualizou ações e que a instituição só se preocupa em realizar marketing pontual, quando surgem dificuldades, e que isso deveria ser institucional.

O reitor, em relação à desatualização das políticas de comunicação (primeira fraqueza), reconhecimento de que ainda é frágil e que a UFRPE precisa investir mais em mídias sociais: *Sim, a fragilidade é detectável, a gente mudou, primeiro no caso do PDI, inclusive, nesse que a gente está reformatando agora de 2020-2030, estamos em processo de transição. A gente está atuando nesse eixo de comunicação com muito mais facilidade.* Já com respeito ao desenvolvimento de políticas de marketing na UFRPE (segundo ponto), ele declarou que foram propostas, com especial foco nas redes sociais, e adicionou o seguinte:

Eu vou só acrescentar uma coisa. De fato, a partir de 2018, e agora, mais fortemente nesse período de 2020 para 2030, em que a gente está em processo de reformulação, essa ênfase é muito maior, porque não acontecia nesse período de 2013-2018. Eu tenho duas condições. Primeiro, de fato, era algo novo, [antes] as Universidades estavam muito acostumadas a colocar suas notícias na página, o pesquisador a publicar o paper, e isso gerou o distanciamento da sociedade. Então é um reflexo da sociedade não conseguir alcançar a universidade. Segundo, também o nosso próprio PDI, foi o primeiro PDI que a gente fez de forma sistemática, [as redes sociais] não eram uma cultura (REITOR/UFRPE, 2021).

7.1.11 Ações decorrentes do PDI 2013/2020 (versão revisada, 2018)

O tema do marketing, imagem, marca, voltou bem mais forte na atualização de 2018 do PDI, como transcrito literalmente a seguir. Do total de dez diretrizes, destacamos apenas as quatro mais pertinentes ao presente trabalho.

A implementação da Política de Comunicação da UFRPE surge, assim, como peça fundamental para [...] aumentar a visibilidade, melhorar o relacionamento com os públicos de interesse, consolidar a imagem da Instituição e aprimorar os processos de comunicação interna. A partir dessas considerações, podem ser vislumbradas, até 2020, as seguintes diretrizes:

- *Elaborar e implantar a Política de Comunicação da UFRPE, de modo a alinhar as estratégias e os procedimentos de comunicação interna, administrativa e institucional, a partir da formação de comitê interdisciplinar e de audiências públicas, para garantia da participação de toda a comunidade universitária;*
- *Inovar e fortalecer as estratégias de comunicação/marketing institucional e gestão da imagem institucional, para agregar maior valor à marca UFRPE;*
- *Fortalecer o perfil institucional nas redes sociais para divulgação das ações de ensino, pesquisa e extensão, bem como para aproximar os públicos da Instituição, gerando empatia e maior envolvimento*
- *Desenvolver estratégias de marketing para valorizar os cursos e atividades desenvolvidas pela UFRPE.*

(PDI 2013-2020/UFRPE, 2018, p. 89/90)

Solicitou-se aos respondentes que comentassem a evolução do que preconiza cada uma dessas diretrizes desde 2018 até 2021, qual seu andamento e quais as expectativas de sua continuidade/conclusão nos próximos anos.

O jornalista, de forma objetiva, discriminou as ações empreendidas pela Ascom para atendimento das metas propostas no PDI 2018, corroborando, em sua fala, estar bastante avançada a elaboração da política de comunicação da UFRPE, como anteriormente mencionado pela Pró-Reitora da ProPlan (que citou a jornalista Renata):

A política de comunicação está em desenvolvimento e no momento está sendo redigida e trabalhada com outros setores da instituição. Deve ser publicada ainda em 2021. A inovação e fortalecimento das ações de marketing foram latentes durante a pandemia, onde a equipe precisou reinventar a forma de trabalhar e fazer a comunicação institucional. Lives, entrevistas com pesquisadores, foram algumas das novas e fortes ações implementadas de imediato. Durante a pandemia houve fortalecimento das mídias sociais, principalmente YouTube, em virtude das lives e vídeos explicativos criados para o melhor funcionamento da instituição. Houve a criação do hot-site da feira de profissões com vídeos de todos os cursos de todos os campi, produção textual, cordel e outros tipo de conteúdo para divulgar ao maior número de pessoas possível (JORNALISTA/UFRPE, 2021).

A pró-reitora da Proplan afirmou que, para todas as diretrizes propostas no PDI 2018, ocorreram ações pontuais, tais como: (i) tramitação da política de comunicação, que servirá como base e referência para todas as demais políticas institucionais relacionadas ao tema; (ii) maior divulgação de ações no canal do Youtube e no Instagram da UFRPE e em vários outros canais de comunicação; (iii) melhorias no site oficial da Proplan e propostas de aperfeiçoamento no site oficial da UFRPE; (iv) divulgação da feira de profissões; (v) *Instagram* oficial da UFRPE, *Instagram* institucional das pró-reitorias, e o próprio *Instagram* de Marcelo (o Reitor), que possuem muitos seguidores. Esclarece, porém, que é preciso avançar mais e, além das mídias sociais, propor, também, estratégias de marketing e talvez disponibilizar em canal aberto, como por exemplo o NETV.

O ouvidor também identifica ações que foram implementadas, e destaca: (i) implantação do SIGs, Sipac e o e-gov; (ii) a feira de conhecimentos, que é promovida pela PREG; (iii) criação da política de aproximação intersetorial e entre as unidades acadêmicas, pela Progepe; e (iv) canal oficial no *youtube*, como meio para divulgação dos cursos da UFRPE. É, porém, taxativo: *é preciso institucionalizar*.

O pró-reitor da Proad também asseverou que ações foram executadas, tais como a política de comunicação, que está tramitando, e as a feira de ciências que são realizadas pela PREG. Porém, quanto a duas das diretrizes (*Fortalecer o perfil*

institucional nas redes sociais e Inovar e fortalecer as estratégias de comunicação/marketing institucional e gestão da imagem institucional), sua resposta ficou em nível de “achismo”...

O reitor esclareceu que ocorreram ações e que a instituição está mais madura agora do que há 8 anos, e conclui:

Eu assumi em 2012, como vice-reitor, fiquei de 2012 até o ano passado, como vice-reitor, 8 anos (4 + 4), e agora eu estou como reitor. Quando a gente assumiu, uma das primeiras ações que nós fizemos, em 2012, foi transformar nossa pró-reitoria de planejamento, uma pró-reitoria basicamente de obras, fazer obra na Universidade. Nós tiramos o núcleo de engenharia de dentro dessa pró-reitoria, e hoje a pró-reitoria é pró-reitoria de planejamento e desenvolvimento institucional, ou seja a partir daí a pró-reitoria começou a planejar de fato, e aí, como tudo na vida que é recente, a gente precisou de um grau de maturidade. Nesses 8 anos, a gente foi amadurecendo, até que, em 2018, na revisão, já se incorporou mais e, agora, nesse que está sendo preparado na Universidade, de 2020 para 2030, acredito que essa ênfase ainda vai ser maior e de uma forma mais madura. (REITOR/UFRPE, 2021)

7.1.12 Conhecimento de iniciativas notáveis da UFRPE

No ano de 2020, foram desenvolvidas três iniciativas notáveis no âmbito da UFRPE, capazes de contribuir para uma fortalecer a imagem positiva da universidade perante a sociedade:

- a criação do Instituto Menino Miguel, para cuidado da infância ao envelhecimento, ao qual a cantora e compositora UFRPE Adriana Calcanhoto doou os direitos autorais da música 2 de Junho, que compôs durante a quarentena;
- a produção de máscaras de proteção facial para o Hospital da Restauração, para fins de combate ao coronavírus;
- a criação, pelos alunos, do aplicativo sobre Jardim Botânico do Recife.

As três ações foram mencionadas aos integrantes do grupo gestor, solicitando-se que, para cada uma, cada um informasse se dela tomou conhecimento, se considerou que apresentava um bom potencial de marketing e se, na sua percepção, foi adequada e suficientemente empregada nesse sentido pela UFRPE. Os resultados foram os seguintes:

- Instituto Menino Miguel: todos afirmaram que tomaram conhecimento e que o potencial de marketing é bom, tendo sido bem explorado pela UFRPE;
- Produção de máscaras: todos informaram que tomaram conhecimento, que potencial de marketing é bom, porém, com exceção do jornalista,

os demais declararam que a UFRPE não explorou esse potencial suficientemente;

- Aplicativo Jardim Botânico: o Pró-reitor da Proad e o Ouvidor desconheciam a iniciativa, mas todos reconheceram que ela apresenta um bom potencial de marketing. No entanto, nenhum dos respondentes tinha clareza acerca da exploração desse potencial, se teria existido e, em caso positivo, se teria sido adequada.

Esse último ponto merece um comentário. Dois servidores, lotados em pontos estratégicos da UFRPE, desconheciam a iniciativa, constatando-se novamente que existem gargalos na comunicação interna e que o endomarketing é frágil. Poder-se-ia inferir, mais, que a comunidade acadêmica não tem acompanhado e/ou não tem tido interesse no que é publicado no site oficial da instituição.

7.2 INFORMAÇÕES COLHIDAS NA PESQUISA EXPLORATÓRIA JUNTO AO PÚBLICO EM GERAL

7.2.1 Propósito

A fim de atender o quarto objetivo específico (*visando a preparar um plano institucional de marketing, relatar, exploratoriamente, o grau de conhecimento e percepção do público em geral acerca da identidade e da marca da Universidade Federal Rural de Pernambuco*), foi conduzida uma pesquisa exploratória junto ao público em geral, em busca de uma resposta ao seguinte questionamento: *A comunidade em geral percebe as ações de marketing da Universidade Federal Rural de Pernambuco?* O instrumento utilizado encontra-se apresentado no **Apêndice 2**.

7.2.2 Caracterização dos respondentes

Os **quadros 8 e 9** contêm as informações de caracterização dos respondentes. Mais da metade (18) estão na faixa dos 41 aos 60 anos.

O gênero feminino predominou, com 19 entrevistadas (63%). Em termos de escolaridade mais elevada, há 12 (39%) respondentes com nível superior ou acima, enquanto 8 (27%) não chegaram a completar o ensino médio.

Quadro 8. Caracterização dos respondentes

Idade		<31	31 a 40	41 a 50	51 a 60	>60	Total	%
Total		4	5	10	8	3	30	100%
Gênero	Masculino	2	1	4	3	1	11	37%
	Feminino	2	4	6	5	2	19	63%

Escola- ridade mais elevada	Fundamental incompleto	0	1	3	1	0	5	17%
	Fundamental	0	0	1	0	0	1	3%
	Médio incompleto	0	0	1	1	0	2	7%
	Médio	3	1	0	2	0	6	20%
	Superior incompleto	0	1	2	1	0	4	13%
	Superior completo	1	2	2	1	1	7	23%
	Especialização	0		1	1	2	4	13%
	Doutorado	0			1	0	1	3%
Vinculado à Rural	Sim	1	0	1	3	0	5	17%
	Não	3	5	9	5	3	25	83%
Vínculo empre- gatório	Estudante	2	0	0	1	0	3	10%
	Ocupação formalizada	2	1	3	3	3	12	40%
	Ocupação informal	0	3	6	2	0	11	37%
	Sem atividade remunerada	0	1	1	2	0	4	13%
Ocupação exige nível superior?	Sim	1	1	2	1	0	5	17%
	Não	3	4	8	7	3	25	83%

Critérios:

- Bolsista/ Estudante entra como Estudante;
- Bolsista programa Pronatec/Mediotec/Nead entra como Ocupação informal;
- Formal é emprego do tipo concursado ou carteira assinada;
- Informal é trabalho externo regular sem concurso/sem carteira assinada;
- DO LAR e sem atividade remunerada (aposentado não ganha pelo que faz, é pelo que já fez).

Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

A maioria das pessoas (25, ou 83%) não tinha qualquer vínculo com a UFR-PE. As demais cinco possuíam algum vínculo, seja como servidor efetivo ou terceirizado ou como bolsista com atribuições operacionais dentro da instituição, e atenderam a necessidade de captar a percepção do público interno (na subdivisão públicos atendidos, conforme classificação de Kotler (1994).

Quanto ao trabalho com e sem vínculo empregatício, verificou-se um equilíbrio, com 12 respondentes (40%) desempenhando uma ocupação formalizada e 11 (37%) uma não formalizada, mas somente cinco (17%) dessas ocupações exigiam nível superior. 7 pessoas (23%) exerciam atividades não remuneradas.

Quadro 9. ocupação principal dos respondentes

4	Autônomo	1	Copeira da UFRPE (terceirizada)
1	Servidor público téc-adm IFPE	1	Cozinheira (comercio local)
1	Servidor público téc-adm AGU	1	Servidor público téc-adm MPF
3	Estudante	1	Disponível
1	Servidor público téc-adm UFRPE	1	Encarregado de Manutenção
2	Do lar	1	Docente da UFRPE
1	Advogada	1	Microempreendedor
1	Ajudante de lanchonete (comércio local)	1	Professora
1	Aposentada	1	Psicóloga
1	Arquiteto	1	Recepcionista da UFRPE (terceirizada)
1	Bolsista Nead/Codai	1	Representante comercial
1	Comerciante local	1	Trabalhador de serviços gerais

Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

O **quadro 9** apresenta as ocupações principais de todos os respondentes.

A seleção dos respondentes privilegiou a diversidade em todas as dimensões apresentadas no **quadro 8**, para enriquecer a pesquisa e alcançar uma multiplicidade de públicos e de pontos de vista acerca da imagem e da marca UFRPE. Houve o cuidado de colher as percepções tanto dos públicos internos (atendidos/atendentes) como dos consumidores (clientes/em geral), conforme classificação de Kotler (1994).

7.2.3 Universidades mais revocadas

Inicialmente, solicitou-se aos respondentes que citassem, livremente, as Universidades que lhes viessem à mente. Foram lembradas 153 instituições, inclusive algumas inexistentes. As que foram mencionadas cinco ou mais vezes são apresentadas na **tabela 4**.

Os números nos topos das colunas indicam a ordem em que cada instituição foi lembrada. Em primeiro lugar, ficou a UFPE, com 13 menções. Essa universidade é também a primeira entre as mais citadas, independentemente da ordem, e foi a que teve o mais alto escore Fibonacci.

Tabela 4: As instituições mais revocadas pelos respondentes e as respectivas ordens de revocação

	Número de menções	Escore Fibonacci	Ordem de menção					
			1 ^a .	2 ^a .	3 ^a .	4 ^a .	5 ^a .	6 ^a .
UFPE	25	245	13	8	1	1	2	0
UFRPE	20	161	6	8	1	4	1	0
Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP)	21	110	2	4	6	6	1	2

UniNassau	14	65	2		4	4	3	1
UPE	10	68	2	2	4	2		
UniNabuco	7	27		1	3		1	2
Unibra	4	20		2			2	
USP	5	15			1	3		1

Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

O Escore Fibonacci é um indicador para aferir a importância global de um item, em uma enquete na qual muitas pessoas consultadas atribuem um número de ordem a uma série desses itens: primeiro, segundo, terceiro, etc. lugares, ou medalha de ouro, de prata e de bronze, como nas olimpíadas. O escore Fibonacci, inclusive, já foi sugerido como um critério para classificar os países nas olimpíadas, por ser considerado mais justo do que a mera contagem de medalhas de ouro¹.

A série de Fibonacci surge naturalmente em vários fenômenos da natureza, tais como a reflexão múltipla da luz por duas placas justapostas e a árvore genealógica de uma família de abelhas, e é, também, encontrado nas artes, na arquitetura e na música.

Um exemplo ilustrativo do aparecimento da série de Fibonacci na música é o teclado dos pianos. Nesses instrumentos, uma oitava é composta por treze teclas, sendo oito brancas e cinco pretas. As teclas pretas formam dois subgrupos, um de duas teclas e outro de três. Os números associados a essa configuração são, portanto, 2, 3, 5 (as teclas pretas), 8 (teclas brancas) e 13 (total). 2, 3, 5, 8 e 13 são números consecutivos da série de Fibonacci. (CELUQUE, 2004, p.57/60/71).

De fato, a série se inicia com 0 e 1 e, a partir daí, cada novo termo é a soma dos dois anteriores. Assim, os oito primeiros termos são 0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13. Normalmente, desconsideram-se os “termos de partida” (0, 1, 1) e dão-se os pesos, a partir de 2, às respectivas ordens em que o item foi mencionado pelos respondentes. No nosso caso, consideramos os seis primeiros itens revocados pelos entrevistados. Então, quando uma universidade era citada em sexto lugar, recebia 1 ponto; em quinto, recebia 2 pontos, em quarto, recebia 3, em terceiro, 5, em segundo, 8 e, em primeiro, 13.

O escore total se apura multiplicando a quantidade de menções em cada posição pela respectiva pontuação. Assim, para a UFPE, tem-se, conforme **tabela 4**:

$$13 \times 13 + 8 \times 8 + 1 \times 5 + 1 \times 3 + 2 \times 2 + 0 \times 1 = 245.$$

¹ <https://www.topendsports.com/events/summer/medal-tally/rankings-weighted.htm>

Observando-se a posição da UFRPE pela quantidade total de menções, ela estaria em terceiro lugar, perdendo para a Universidade Católica de Pernambuco. Porém, considerando-se a ordem em que a Rural foi lembrada e calculando-se o respectivo escore Fibonacci, vê-se que esse é cerca de 50% superior ao da Católica, o que coloca a UFRPE num confortável segundo lugar.

7.2.4 A UFRPE falha em sua divulgação?

Perguntou-se aos respondentes se eles *achavam que a UFRPE falha, perante a Sociedade, quanto à divulgação de seu papel de destaque como instituição de pesquisa e ensino*, tendo-se obtido 22 respostas *sim* e oito *não*.

Essa é uma questão em que a resposta positiva, reconhecendo que a UFRPE falha em sua divulgação carrega uma informação mais confiável do que a negativa. Pois, quem dá a positiva, ou desconhece a instituição, ou a conhece e avalia a divulgação como falha. Por outro lado, quem a conhece e com ela está intensamente envolvido, pode ter a avaliação distorcida, confundindo essa convivência com eficácia em divulgação.

Dessas oito pessoas que acreditam que a universidade *não falha* em sua divulgação, três eram vinculadas à Universidade (copeira, recepcionista e bolsista Nead/Codai), portanto com forte envolvimento com a instituição, o que pode levar a uma avaliação mais generosa, por tão bem conhecê-la. Outro respondente cuja resposta pode ter um viés decorrente de proximidade com a UFRPE é o ajudante de lanchonete do comércio local, que possivelmente tem intenso contato com docentes, discentes e colaboradores em geral.

Os quatro outros foram o microempreendedor, a professora e dois estudantes (que não frequentam a UFRPE). Não há razões para crer que sua percepção tenha tido qualquer tipo de influência ou viés.

O ponto merece uma investigação mais cuidadosa, ampla e rigorosa do que a consulta simples aleatória por nós empreendida.

7.2.5 A UFRPE deve fazer marketing?

Indagou-se: *você é favorável a que a UFRPE faça marketing para divulgação de sua marca? Por quê?* Obteve-se unanimidade: dos 30 respondentes, todos escolheram *sim*.

Analisando-se as justificativas apresentadas, verifica-se que essas podem ser classificadas em duas categorias, quase todas podendo ser enquadradas em apenas uma delas.

A primeira categoria engloba as justificativas que divisaram a UFRPE na perspectiva de produtos, o que ela tem para oferecer: excelência em cursos e pesquisas, ensino gratuito, envolvimento social, atendimento (como o hospital veterinário) e similares. Uma dezena das respostas é desse tipo, que não mencionam quem deve ser atingido.

A segunda tem uma visão de mercado, enfatizando que a universidade precisa conquistar públicos, mostrar-se, sem fazer referência ao que ela tem a oferecer como produto. São catorze respostas com esse enfoque.

Apenas três respondentes trazem tanto a visão de produto como de mercado - o que a universidade tem para oferecer e quais os públicos que ela precisa conquistar. Essa combinação é uma diretriz da maior importância na preparação de programas de marketing.

Das três respostas faltantes, uma não existe, está em branco e outra, embora peremptória, em nada contribui (*porque é preciso né, é preciso*). A terceira não contempla a questão proposta, atendo-se a meios de se fazer propaganda, não à conveniência de o fazer.

Na seção anterior, ao discutirmos as respostas, apresentamos nossa avaliação de ser bem *maior* a força de informação *de uma resposta* que aceitava ser falha a divulgação realizada pela UFRPE, do que a de uma resposta que disso discordasse. Note-se que não se trata de comparação de quantidade de respostas sim ou não (que ficou em 22 x 8), mas de cada resposta *não há falha* ter menor valor como informação do que cada resposta *há falha*. Tal hipótese é corroborada, nesta seção, à medida que *todos os 30* respondentes se posicionam a favor de que se realize, sim, marketing na UFRPE.

7.2.6 Quais âmbitos geográficos em que a UFRPE deve priorizar em sua divulgação?

Tabela 5: importância de a UFRPE divulgar sua marca em diversos âmbitos geográficos

Pontuação atribuída	Média	Desvio padrão	5	4	3	2	1
Arredores (raio de 3 km) dos <i>campi</i>	4.2	1.0	14	11	2	3	0
Municípios em que se localizam os <i>campi</i>	4.3	0.8	15	10	5	0	0

Municípios em que se localizam os <i>campi</i> e municípios vizinhos	4.3	0.8	15	10	5	0	0
Estado de Pernambuco	4.8	0.4	24	6	0	0	0
Região Nordeste do Brasil	4.5	0.9	21	5	2	2	0
Todo o Brasil	4.6	0.8	22	5	2	1	0
Fora do Brasil	4.4	1.0	20	4	4	2	0
Total:			131	51	20	8	0
Distribuição (%):			62.4	24.3	9.5	3.8	0.0

Escala de importância: 5 = muito grande; 4 = grande; 3 = média; 2 = pequena; 1 = muito pequena

Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

Observando-se a **tabela 5**, percebe-se que mais de 60% dos respondentes consideram *de importância muito grande* a UFRPE divulgar sua marca em todos os âmbitos geográficos, percentual que sobe a mais de 86% se forem incluídas as menções *de importância grande*. Observa-se mais que o Estado de Pernambuco é o único âmbito geográfico que recebeu apenas *de importância muito grande* e *de importância grande* (24 e 6 vezes, respectivamente), o que o levou a alcançar a maior média (4,8). Isso pode ser um reflexo de todos os respondentes residirem no estado e, por isso, sentirem-se um pouco “donos” da instituição – o que é totalmente normal e justificável.

Uma curiosidade, provavelmente não significativa, é que a divulgação no Brasil teve score ligeiramente maior do que a no Nordeste apenas, mas é notável que a diferença esteja nos extremos: a primeira recebeu um *de importância muito grande* a mais e um *de importância muito pequena* a menos.

Outro destaque é com relação à divulgação da marca UFRPE para fora do Brasil, que apresentou média superior em relação à divulgação (i) nos arredores (raio de 3 km) do *campi*, (ii) nos municípios em que se localizam os *campi* e (iii) nos municípios em que se localizam os *campi* e municípios vizinhos. Embora as diferenças sejam pequenas, é perceptível que há um desejo, alcançável para esses respondentes, de que a UFRPE obtenha destaque no exterior.

Tabela 6: importância de a UFRPE divulgar sua marca entre diversos públicos

Públicos	Média	Desvio padrão	5	4	3	2	1
Estudantes da UFRPE	4.4	0.9	18	8	3	0	1
Servidores da UFRPE	4.3	0.9	14	12	3	0	1
Docentes da UFRPE	4.3	0.8	16	9	4	1	0
Estudantes das séries iniciais do ensino médio	4.7	0.5	21	8	1	0	0
Estudantes da última série do ensino médio e de cursinhos pré-vestibulares	4.7	0.5	20	10	0	0	0
Estudantes de instituições particulares de ensino superior	4.2	1.0	13	13	2	1	1
Estudantes de outras universidades públicas	4.2	0.9	14	10	4	2	0

Profissionais liberais (médicos, dentistas, veterinários etc.)	4.3	1.0	17	8	2	3	0
Público em geral	4.5	0.6	19	10	1	0	0
Pequenas e médias empresas do setor de produtos (padarias; mercados; lanchonetes)	3.8	1.0	8	11	8	3	0
Grandes empresas do setor de produtos (Votorantim Cimentos; Ambev)	4.2	0.7	11	13	6	0	0
Pequenas e médias empresas do setor de serviços (clínicas médicas; escritórios; oficinas)	4.0	0.8	8	13	9	0	0
Grandes empresas do setor de serviços (Contax; Hapvida; Bancos)	4.2	0.7	10	16	3	1	0
Total			189	141	46	11	3
Distribuição (%)			48.5	36.2	11.8	2.8	0.8
Escala de importância: 5 = muito grande; 4 = grande; 3 = média; 2 = pequena; 1 = muito pequena							

Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

7.2.7 Quais públicos a UFRPE deve priorizar em sua divulgação?

Analisando-se a **tabela 6**, verifica-se, a exemplo do que se observou em relação ao âmbito geográfico, que expressiva maioria (84,7%) considera a propaganda, junto aos diversos públicos, como de *importância muito grande* ou *grande*, contra meros 3,6% que optaram por qualificá-la como de *importância pequena* ou *muito pequena*. Ressalve-se, aí, que não se trata de avaliar o se fazer propaganda em geral, mas de levar a determinados públicos. As médias mais elevadas, acompanhadas de pequenos desvios padrão (indicando concentração em torno da média) foram para estudantes de cursos pré-vestibulares e de ensino médio, esses tanto iniciantes como concluintes. Os respondentes colocaram as pequenas empresas do setor de produtos como o público menos interessante (média 3.8), apenas um pouco abaixo do segundo menos interessante, também pequenas empresas, mas de serviços (média 4.0).

Tabela 7. caracterização e respostas das pessoas que identificaram esforço de propaganda da UFRPE

Ocupação	Idade	Maior formação	Qual o meio ou esforço?
1. Recepcionista da UFRPE (terceirizada)	30 ou menos	Ensino médio completo	Cita trabalhos de intervenção social da Universidade em favor de comunidades, mas não menciona nenhum esforço da UFRPE divulgar sua marca
2. Professora	31 a 40	Superior incompleto	Na mídia (sociais)
3. Comerciante local	41 a 50	Ensino médio incompleto	Vago (“sempre tem alguém falando”)
4. Bolsista do Nead/Codai	41 a 50	Superior completo ou maior	Na mídia (veículos de comunicação)
5. Copeira da UFRPE (terceirizada)	51 a 60	Ensino médio completo	Na mídia (reportagem)

6. Microempreendedor	51 a 60	Ensino médio completo	Na mídia (televisão)
7. Servidor técnico administrativo da UFRPE	51 a 60	Superior completo ou maior	Cita que a universidade e suas pesquisas são reconhecidas e premiadas, mas não menciona nenhum esforço da UFRPE divulgar sua marca
8. Do lar	51 a 60	Superior incompleto	Vago (eu acho uma vez, assisti uma coisa assim, como cantar, premiação, com as pessoas que trabalham lá).

Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

7.2.8 Públicos

Apenas 8 dos 30 entrevistados, sendo 5 mulheres e 3 homens (números 4, 6 e 7), responderam a questão *Você já identificou algum esforço da UFRPE no sentido de divulgar publicamente a sua marca?* (**Tabela 7**). Dentre esses, 4 (números 1, 4, 5 e 7) têm vínculo com UFRPE e 4 não.

Os respondentes 1 e 7 não identificaram propriamente um esforço de propaganda, eles mencionam ações e conquistas da UFRPE que talvez pudessem ser usados para fins de divulgação. Os respondentes 3 e 8 apresentaram respostas vagas, dificilmente o que eles mencionam caracteriza um efetivo esforço da UFRPE em se divulgar. As lembranças parecem muito mais decorrer do acaso. Então, apenas 4 dos 30 (13%) perceberam *efetivamente* algum esforço de divulgação da UFRPE, sendo que um é vinculado à instituição.

Ninguém apontou diretamente o *site* como boa propaganda, e houve apenas uma referência às mídias sociais, que são os dois recursos considerados pela Assessoria de Comunicação (Ascom) os principais meios de divulgação da UFRPE, tanto em termos de apresentação de suas ações, como também, da divulgação do marketing institucional desenvolvido pela Ifes.

Repetimos, a seguir, a **figura 2**, que contém os relatórios emitidos pelo Facebook e pelo Instagram. Neles, aparecem estimativas de alcance totalizando cerca de 5,5 milhões de pessoas, cerca de 2,6% da população brasileira. Incidentalmente, esse percentual, aplicado a 30 respondentes, corresponde a 0,78, ou seja, uma pessoa – exatamente o resultado observado em nossa pequena enquête. Embora esse achado corrobore o alcance estimado, é razoável admitir que ele deveria ser maior do que a mera média nacional, já que todos os entrevistados eram do estado de Pernambuco e relativamente próximos da Universidade.

A estimativa de alcance é determinada por algum algoritmo pouco transparente das redes sociais e, apesar de concordar com o que encontramos, consideramos

que deva ser encarado com reserva e pesquisado com mais profundidade, pelo que não o consideraremos nas conclusões deste trabalho.



7.2.9 Conhecimento de iniciativas notáveis da UFRPE em 2020

7.2.9.1 Análise geral

Nas questões 14, 15 e 16 (**quadro 10**), os respondentes confirmaram ou não terem tomado conhecimento das três iniciativas notáveis da UFRPE no ano de 2020, descritas na seção 7.1.12 e, em caso positivo, por qual meio.

Caso todos os 30 respondentes mencionassem ter tido conhecimento das três iniciativas, o total seria de 90 menções *sim*. Houve 23, pouco mais de 25% do máximo, sendo sete para *Menino Miguel e Aplicativo* e nove para *Máscaras*. Esse percentual está coerente com seus correspondentes tomados para cada iniciativa, 23% para as duas primeiras e 30% para a última.

À primeira vista, esses resultados podem parecer desapontadores. Porém, considerando-se não ter havido uma campanha estruturada de marketing, como as fazem as grandes marcas, porém somente uma divulgação limitada e sem orçamento específico, o resultado parece bastante satisfatório.

Examinando-se a distribuição das respostas positivas pelas pessoas, verifica-se que 6 delas mencionaram 2 iniciativas, 11 mencionaram uma e nenhuma recorreu ter sabido das três. Então, 17 pessoas em 30, cerca de 55%, lembraram-se de ao menos uma delas. Mais da metade dos consultados, o que se pode considerar satisfatório sem dúvida.

7.2.9.2 Critérios para análise das iniciativas, considerando a segmentação por categorias

Com apenas 30 respondentes e com algumas categorias apresentando quatro ou mais subcategorias (caso de *Faixa etária*, *Escolaridade mais elevada* e *Vínculo empregatício*), verifica-se que algumas delas apresentam muito poucos respondentes, situação que não apresenta robustez para permitir que se tirem conclusões confiáveis. Por exemplo, havendo seis respostas, apenas uma delas representa 17%, duas já são 34% e três, 50%. São saltos muito grandes para possibilitar conclusões razoavelmente fundamentadas. Dois *sim* e um *não* correspondem a 34% *versus* 66%, algo que parece bastante fraco. Porém se apenas um *não* mudar para *sim*, já se tem 50% de cada, bastante melhor.

Assim sendo, limitaremos a análise às subcategorias em que uma resposta represente uma variação próxima a 10% ou melhor, o que exige ao menos 8 respondentes (100% divididos por oito são 12,5%). As categorias que não permitem análise estão realçadas em amarelo.

Há, no entanto, uma situação que foge a esse critério e que chama a atenção. Trata-se da subcategoria *Ocupação exige nível superior*, total de quatro respondentes: para um total de 12 possíveis respostas *sim*, apenas o Instituto Menino Miguel recebeu dois (17%). As outras duas iniciativas tiveram zero *sim*. Embora quatro respondentes seja um número pequeno, convém averiguar se essa faixa de público está de fato pouco contemplada na divulgação.

7.2.9.3 Análise das categorias e subcategorias

- **Categoria Gênero:** Com 11 respondentes do gênero masculino, o potencial de respostas positivas era de 33. Obtiveram-se nove, ou 27%. Para o gênero feminino, 19 respondentes, os valores são 57 (total) e 14 (obtidos), ou 25%. Os dois percentuais estão em sintonia com o total geral, de *sim* e *não*, de 25% (seção 7.2.9.1).
Por iniciativa, o único valor discrepante é o de gênero feminino para Menino Miguel: 16 em 19 (84%) de respostas *não*.
- **Categoria Faixa etária:** Em linhas gerais, os percentuais concordam com os observados para o conjunto de todos os respondentes. Apenas para a faixa de menos de 41 anos, parece haver um desconheci-

mento maior (89%) da iniciativa Menino Miguel e menor (67%) da Aplicativo.

- *Escolaridade mais elevada:* o público com ensino médio completo demonstrou conhecimento inferior à média da iniciativa Menino Miguel e superior à média das outras duas. Já para quem apresenta superior completo, a situação se inverte: Menino Miguel mostra reconhecimento ligeiramente superior à média, mas o resultado é dramaticamente inferior para as outras duas: um único *sim*, para Máscaras.
- *Vinculação à Rural:* entre os 25 respondentes sem vínculo com a Rural, 21 (84%) afirmaram ter conhecimento da iniciativa Menino Miguel, um resultado acima da média. Para as outras duas iniciativas, verificou-se absoluta coerência com o resultado total.
- *Vínculo empregatício:* entre os 11 respondentes com ocupação formalizada, verificou-se um conhecimento coerente com o total para Menino Miguel, acima da média (55%) para Máscaras e bem inferior à média (apenas 18%) para o Aplicativo.

Já entre os 13 informalmente ocupados, apenas um (8%) declarou ter conhecimento da iniciativa Máscaras. Para as outras duas, os resultados foram ligeiramente superiores à média, 31% para Menino Miguel e 38% para o Aplicativo.

Quadro 10: Conhecimento de iniciativas notáveis da UFRPE								
Iniciativa			Instituto Menino Miguel		Produção de máscaras		Aplicativo Jardim Botânico	
Conhecimento		Total	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Todos os respondentes		30 (100%)	7 (23%)	23 (77%)	9 (30%)	21 (70%)	7 (23%)	23 (77%)
Gênero	Masculino	11 (37%)	4 (36%)	7 (64%)	3 (27%)	8 (73%)	2 (18%)	9 (82%)
	Feminino	19 (63%)	3 (16%)	16 (84%)	6 (32%)	13 (68%)	5 (26%)	14 (74%)
Faixa etária	<41	9 (30%)	1 (11%)	8 (89%)	3 (33%)	6 (67%)	3 (33%)	6 (67%)
	41 a 60	18 (60%)	5 (28%)	13 (72%)	5 (28%)	13 (72%)	4 (22%)	14 (78%)
	>60	3 (10%)	1 (33%)	2 (67%)	1 (33%)	2 (67%)	0 (0%)	3 (100%)
Escolaridade mais elevada	Fundamental incompleto	3 (10%)	1 (33%)	2 (67%)	0 (0%)	3 (100%)	1 (33%)	2 (67%)
	Fundamental	1 (3%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
	Médio incompleto	1 (3%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	0 (0%)
	Médio	9 (30%)	1 (11%)	8 (89%)	4 (44%)	5 (56%)	4 (44%)	5 (56%)
	Superior incompleto	4 (13%)	0 (0%)	4 (100%)	2 (50%)	2 (50%)	1 (25%)	3 (75%)
	Superior completo	8 (27%)	3 (38%)	5 (62%)	1 (13%)	7 (87%)	0 (0%)	8 (100%)
	Especialização	3 (10%)	1 (33%)	2 (67%)	2 (67%)	1 (33%)	0 (0%)	3 (100%)
	Doutorado	1 (3%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
Vinculado à Rural	Sim	5 (17%)	3 (60%)	2 (40%)	3 (60%)	2 (40%)	1 (20%)	4 (80%)
	Não	25 (83%)	4 (16%)	21 (84%)	6 (24%)	19 (76%)	6 (24%)	19 (76%)
Vínculo empregatício	Estudante	3 (10%)	0 (0%)	3 (100%)	2 (67%)	1 (23%)	0 (0%)	3 (100%)
	Ocupação formalizada	11 (37%)	3 (27%)	8 (73%)	6 (55%)	5 (45%)	2 (18%)	9 (82%)
	Ocupação informal	13 (43%)	4 (31%)	9 (69%)	1 (8%)	12 (92%)	5 (38%)	8 (62%)
	Sem atividade remunerada	3 (10%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)	3 (100%)
Ocupação exige nível superior?	Sim	4 (13%)	2 (50%)	2 (50%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	4 (100%)
	Não	26 (87%)	5 (19%)	21 (81%)	9 (35%)	17 (65%)	7 (27%)	19 (73%)

Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

7.2.4 Por qual mídia os respondentes conheceram as iniciativas notáveis?

No **quadro 11**, apresentam-se os meios pelos quais os respondentes informaram ter tomado conhecimento das três iniciativas, desenvolvidas pela UFRPE, de que trata a seção anterior. A TV foi a mais citada, com um total de 9 menções, seguida de perto por redes sociais, com 8. A opção *no trabalho* foi incluída porque o conhecimento sobre a iniciativa ocorreu por passagem de documentos pela mesa de trabalho do respondente.

As mídias sociais tiveram 8 citações quase a mesma quantidade verificada para a TV. Isso sugere que uma divulgação bem planejada por redes sociais pode ter um alcance maior, se bem articulada. A força que as mídias sociais têm apresen-

tado nos últimos anos demonstra que investir tempo, servidores e capital para divulgação nessa forma de comunicação poderá propiciar maior eficácia em termos de fortalecimento da marca UFRPE perante vários públicos, especialmente quando se comparam os custos envolvidos, relativamente à mídia televisiva. Porém, em qualquer caso, será sempre preciso empregar uma linguagem que seja acessível a qualquer público, independente do respectivo nível de instrução formal.

Quadro 11. Forma pela qual os respondentes tomaram conhecimento das iniciativas notáveis da UFRPE

	TV	Rede social	No trabalho	Não lembra	Jornal	Não conheceu
Instituto Menino Miguel	2	3	1	1	0	23
Produção de máscaras	5	2	1	0	1	21
Aplicativo para Jardim Botânico	2	3	0	1	1	23
Total	9	8	2	2	2	67

Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1 A NECESSIDADE DE CUIDADO COM O MARKETING

A administração pública, tanto direta como indireta, tem como premissa básica o bem servir a sociedade através de seus serviços. O foco na melhor prestação deve ser um norteador para os gestores públicos. A sociedade tem cobrado essa eficiência e isso precisa ser internalizado naqueles que compõem todas as organizações públicas. A pretensão ao propor o uso do marketing como forma de difundir a essência das Ipes tem como intuito tornar a universidade mais visível diante da sociedade, e tentar contribuir para a diminuição da falta de conhecimento do que essas instituições públicas, em especial as da educação, desenvolvem em favor de seus diversos públicos.

Chagas (1983, p. 13) afirma que a maneira como enxergamos as universidades públicas hoje é um fator divisório do que ela será futuramente. Esse autor discorre que essas Ipes possuem uma dupla visão. Uma visão endógena, daqueles que compõe a comunidade universitária, e a outra exógena, ou seja, aquela percebida pela sociedade, sendo esta a destinatária principal dos trabalhos por essas Ipes desenvolvidas. Esse autor (1983, p. 15) é enfático ao afirmar que “as universidades devem estar sempre em transformação, para acompanhar a sociedade em constante mudanças”.

Faz-se necessário difundir suas pesquisas, suas conquistas, seus logros, mas não tem havido tal preocupação nessas instituições, mesmo com ameaças de sua continuidade ou reduções de seus orçamentos, seja nesse governo ou nos anteriores. Nesse contexto, torna-se pertinente a abordagem do marketing como uma política permanente de gestão de identidade e fortalecimento da imagem de suas marcas, ou seja, o uso do marketing de forma institucionalizada. Kotler (1994, p. 53) é categórico quando fala que o uso do marketing deve ser incorporado na orientação que as organizações devem seguir. Esse autor afirma, mais, que a adoção integral do uso do marketing como norteador das políticas de gestão permitirá, dentre muitos benefícios e melhorias, dar satisfação de sua existência para seus diversos públicos.

Indispensável mostrar, de forma permanente, como as atuações das Ipes têm propiciado avanços e promovido o bem-estar, mediante ensino e pesquisas de qualidade, que fomentará a imagem de que são essenciais à sociedade e de que a possibilidade de não existirem, ou de que possam ser descontinuadas em sua missão, em função de reformas orçamentárias e administrativas dos diferentes governos,

viesses a gerar um sentimento de perda e revolta entre seus diversos públicos, os quais iriam, espontaneamente, opor-se explicitamente a qualquer dessas ameaças (para referências e justificativas amplas, vejam-se as seções 1, 2 e 3.2).

Dessa forma, essa pesquisa ponderou ser essencial captar a percepção que os diversos públicos têm da UFRPE, para assim permitir que sua gestão (assim como a de toda e qualquer Ipes) tenha, de forma palpável, condições de desenvolver propostas de marketing com focos específicos. Como afirma Kotler (1994, p. 53) “a organização precisa servir bem não apenas o grupo original de clientes que propiciou sua criação, mas também os vários grupos internos e externos que deduzem suas rendas ou *status* simbólicos da organização”.

Sob essa perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo principal justificar a utilização do marketing em instituições públicas de pesquisa e ensino superior, fornecendo orientações gerais para seu planejamento e incorporação às práticas rotineiras de governança e gestão dessas organizações. Para isso, realizou por meio de entrevistas estruturadas, um estudo endógeno e do público em geral da UFRPE. No endógeno, o foco foi relatar a percepção que cinco servidores, lotados em pontos estratégicos da gestão dessa Ipes, tinham sobre a sua marca e identidade. Já a pesquisa geral envolveu 30 respondentes, acompanhando a categorização de públicos de uma universidade de Kotler (1994), tanto internos como consumidores da UFRPE.

8.2 A VISÃO DA GESTÃO DA UFRPE

Com base nas entrevistas com o grupo gestor (reitor, pró-reitores, ouvidor e jornalista, para referências e justificativas amplas, veja-se a seção 7.1), pode-se concluir que, embora a aplicação do marketing de forma contundente seja um anseio mencionado, essa não tem sido a realidade. Todos assinalaram que o marketing desenvolvido para demonstrar as atuações da UFRPE para a sociedade é muito incipiente e necessita ser mais bem executado. Mesmo entendendo que é preciso desenvolver o marketing de forma abrangente em seu PDI de 2013, que claramente identifica uma fraqueza nesse ponto, pouco foi feito. Foram criados *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, canal no *YouTube*, mas ficou nisso. O próprio *site* oficial se mostra confuso quando se buscam informações de ações da instituição. A principal causa indicada para essa deficiência seriam orçamentos reduzidos, em especial nos últimos anos.

Na análise documental realizada no *site* da UFRPE, entendeu-se que, embora a UFRPE reconheça que uma imagem negativa seja um fator de risco de alta relevância, isso desde 2013, não se vislumbraram medidas concretas no sentido de mitigá-lo/reduzi-lo. Aparentemente, pouco ou nada aconteceu até 2018, quando o assunto retornou com mais assertividade redacional na revisão desse ano do PDI. Levantado novamente em reunião do Comitê de Gestão de Riscos, em 2019, finalmente uma resposta ao risco associado à imagem surge no Plano de Gestão de Riscos da UFRPE de 2020. Não se tem ainda notícia, neste segundo trimestre de 2021, de que esteja em elaboração um plano específico de gestão de imagem e marca da UFRPE. A questão parece ser vista como secundária, bastando tratá-la conforme diretrizes gerais fixadas no PDI. Embora tais diretrizes recomendem ações, as ações foram pontuais. (para referências e justificativas amplas, veja-se a seção 6.2).

Existem, no entanto, várias informações levantadas neste trabalho que apontam a existência de um esforço comunicacional significativo da UFRPE no ano de 2019, como visto na seção 6.2.4:

- foram disponibilizadas 596 notícias no *site*, praticamente duas a cada dia útil
- a UFRPE esteve na mídia 442 vezes; em média, mais de uma vez por dia;
- produziram-se 40 vídeos institucionais - quase um por semana – que geraram mais de 112 mil visualizações no *Facebook* e mais de 34,5 mil no canal da UFRPE no *YouTube*;
- prepararam-se 70 campanhas para redes sociais e informativos institucionais.

Em termos de presença nas mídias sociais, esse esforço de divulgação conseguiu mais de 111 mil seguidores, considerando-se *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*. Ao mesmo tempo, os 32 vídeos colocados no canal do YouTube, geraram 1930 inscritos, 34.500 visualizações e 2.261 interações (mais de 190 mil pessoas visualizaram o canal da UFRPE)².

Em nossa visão, esses números parecem indicar que o retorno não é proporcional ao esforço despendido: o primeiro deveria ser substancialmente maior. Corro-

² Nos relatórios emitidos pelo *Facebook* e pelo *Instagram* (**Figura 2**), aparecem estimativas de alcance totalizando cerca de 5,5 milhões de pessoas, mais de 2,5% da população brasileira. Esse número, definido por algum algoritmo pouco transparente dessas redes, nos parece um tanto exagerado e, como justificado na seção 7.2.8, vamos nos abster de incluí-lo nestas conclusões.

bora-se, assim, a percepção dos gestores, destacada no parágrafo que abre esta seção: *o marketing desenvolvido para demonstrar as atuações da UFRPE para a sociedade necessita ser mais bem executado.*

Concluindo que se torna imprescindível uma mudança de cultura e um envolvimento massivo de toda comunidade acadêmica, no sentido de difundir as ações desenvolvidas pela UFRPE. Movimentar-se apenas em momentos de apertos e crise não deveria ser um padrão. Primordial é entender a necessidade de um marketing efetivo, permanente e, sobretudo, *eficaz*, e isso os gestores entenderam. Agora é preciso ação! É imperioso um agir estruturado e isso só será possível se ocorrer uma institucionalização do marketing, reiteramos, *eficaz*, dentro da gestão da UFRPE.

8.3 A VISÃO DO PÚBLICO EM GERAL

Com base nas entrevistas junto ao público geral (para referências e justificativas amplas, veja-se a seção 7.2), percebeu-se que a UFRPE precisa intensificar suas ações de forma a alcançar seus vários públicos. Ir ao encontro de colégios, cursinhos e mostrar o que é a instituição, sua ação, suas conquistas. Embora tenha sido a segunda a ser lembrada por esses públicos, apontou-se como falha a divulgação de suas ações. Unanimemente, identificou-se pouco esforço da UFRPE nesse sentido, sinalizando que muito precisa ser melhorado. Porém houve franco apoio quanto à aplicação do marketing para fortalecimento da marca UFRPE.

8.4 PARA ELABORAR UM PLANO DE MAREKETING

Esta pesquisa teve como premissa auxiliar a alta gestão da UFRPE, ao propiciar uma melhor percepção de sua marca e identidade com seus diversos públicos. Trouxe, tanto a concepção dos que compõem os cargos decisórios em pontos estratégicos da instituição como, sendo aqui um elemento novo, a opinião de seus diversos públicos. Salutar trazer aqui Kotler (1994, p. 57), quando afirma que as organizações públicas, no geral, não possuem a cultura de consultar seus públicos para saber a opinião desses sobre os serviços prestados, acabando por tratá-los uniformemente, sem uma indispensável compreensão específica de cada um.

Assim, concluímos com sugestões do que é preciso saber/fazer para construir adequadamente um plano de marketing:

- a. Identificar os stakeholders (partes interessadas) ou públicos do empreendimento.
- b. Marca é um ícone, verbal ou pictórico (ou ambos) a que se associa a imagem do empreendimento.
- c. Os diversos públicos associam a imagem à marca e apreendem a primeira a partir da última.
- d. A imagem é construída a partir da identidade e dos valores do empreendimento, assegurada pela excelência dos produtos e serviços oferecidos e reforçada por outros elementos (como publicidade, transparência, atenção ao meio ambiente e aos colaboradores e similares).
- e. É o marketing que faz a transposição dos atributos da identidade para a imagem. (Para referências e justificativas amplas, veja-se capítulo 5).

8.5 SINTETIZANDO

Profissional da comunicação, o jornalista da UFRPE foi bastante apropriado e sintético na avaliação do contexto do marketing universitário em geral, e naquele da UFRPE, em particular, nos comentários apresentados no final da seção 7.1.2, que aqui reproduzimos:

A universidade já faz, de alguma forma, seu marketing com as campanhas de comunicação, mas ainda carece de ações mais amplas. Todavia, isso também é uma questão que esbarra em uma cultura institucional que segue outro caminho, de que a universidade já é conhecida e de que o público é que precisa conhecer a UFRPE. (JORNALISTA/UFRPE, 2021)

Avalia mais esse servidor que, avançar exige entender que é necessário trazer a sociedade para perto da instituição, que é preciso mudar o olhar para quem são seus públicos e que é essencial entender que abranger toda a sociedade é ter um olhar diferenciado e ao mesmo tempo amplo. Ele destaca que:

Com as redes sociais, relações de consumo se modificaram e as ações de comunicação precisaram ser modificadas e atingem hoje um público que não trabalha, nem estuda na UFRPE. O benefício ou não, disto, levará tempo para ser visto e analisado, mas é fato que se faz necessário ter um olhar diferenciado para o consumidor de mídias, não pensando, exclusivamente, no público universitário. (JORNALISTA/UFRPE, 2021).

Institucionalizar, planejar e bem executar o marketing pode ser um aspecto de sobrevivência para as universidades públicas do Brasil

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Luiz Fernando; AVELINO FILHO, George; GRIN, Jose Eduardo. A ponte entre imagem institucional e marketing: caminhos estratégicos para a sustentabilidade organizacional. In: DE FARO, Clovis. **Administração bancária: uma visão aplicada**. Editora FGV, 2015. P. 525. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284733463_A_ponte_entre_imagem_instituins-tit_e_marketing_caminhos_estrategicos_para_a_sustentabilidade_organizacionao. Acesso em 01 jun. 2020.
- 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. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/25056>. Acesso em: 29 jul. 2019
- AMARAL, Alberto; MAGALHÃES, António. **O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior**. Revista portuguesa de educação, Portugal, v. 13, n. 2, 2000. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/374/37413202.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2019.
- ARRUDA, José Roberto de França et al. **Desafios da pesquisa no Brasil**: uma contribuição ao debate. O Fórum de Reflexão Universitária, UNICAMP. Perspec., São Paulo, v.16, n.4, oct./dec.2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392002000400004. Acesso em: 06 jun. 2019
- BAEZ, Narciso Leandro Xavier. **A construção histórica das ações afirmativas para afrodescendentes no Brasil** / The historical building of affirmative actions for afrodescendants in Brazil. Revista Brasileira de Direito, Passo Fundo, v. 13, n. 3, p. 514-538, dez. 2017. ISSN 2238-0604. Disponível em: <https://seer.imes.edu.br/index.php/revistadedireito/article/view/2219>. Acesso em: 14 jul. 2020
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. tradução de Pedrinho A. Guareschi. 7°. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, 516 p.
- BRASIL. Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1999. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm. Acesso em: 06 jun. 2019.
- _____. Lei federal Nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1968. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 01 abr. 2021.
- _____. Lei federal nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: Presidência da República, 1991. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 07 jun. 2019.

_____. Lei federal nº 12.711 de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 07 jun. 2019.

_____. Ministério da Educação – Mec. Entenda as cotas para quem estudou todo o ensino médio em escolas públicas. Brasília: Presidência da República, 2012. Disponível em: portal.mec.gov.br/cotas/perguntas-frequentes.html. Acesso em: 06 jun. 2019.

_____. Lei federal nº 12.990 de 09 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm. Acesso em: 07 jun. 2019.

_____. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 01. Mai 2021.

_____. Decreto nº. 3.860, de 9 de julho de 2001. **Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 de julho de 2001. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2001/decreto-3860-9-julho-2001-342382-norma-pe.html>. Acesso em: 01. Mai 2021.

_____. Relatório de atividades UFRPE 2015. Universidade Federal Rural de Pernambuco. – 3. ed. - Recife: EDUFRPE, 2016. 365 p.: Il. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/br/content/documentos-e-relat%C3%B3rios>. Acesso em 12 ago. 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. Ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: file:///C:/Users/ligia/Downloads/RBGO_digital.-1pdf.pdf. Acesso em: 01 mai. 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **RELATÓRIO DE GESTÃO: GUIA PARA ELABORAÇÃO NA FORMA DE RELATÓRIO INTEGRADO**. - 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/relatorio-de-gestao-guia-para-elaboracao-na-forma-de-relatorio-integrado-segunda-edicao.htm>. Acesso em 12 ago. 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Instrução Normativa 84 de 22 de Abril de 2020**. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei 8.443, de 1992, e revoga as Instruções Normativas TCU 63 e 72, de 1º de setembro de 2010 e de 15 de maio de 2013, respectivamente. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>. Acesso em 12 de ago 2021.

CAVALCANTE, Joseneide Franklin. Educação superior: conceitos, definições e classificações. MEC, 2000. Disponível em:

<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485287/Educa%C3%A7%C3%A3o+superior+conceitos%2C+defini%C3%A7%C3%B5es+e+classifica%C3%A7%C3%B5es/378ec098-0d71-4465-bd54-45abbd17c53f?version=1.3> Acesso em: 17.mai.2020.

CAPRIOTTI, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. 2a ed. Barcelona: Editora Ariel, 2005. Disponível em:

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/09/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_la_imagen_corporativa-2013-Libro.pdf. Acesso em: 01 ago. 2019.

CELUQUE, LEONARDO. A Série de Fibonacci: um estudo das relações entre as ciências da complexidade e as artes. 2004. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Disponível em:

https://ppgefhc.ufba.br/sites/ppgefhc.ufba.br/files/leonardo_ribeiro_celuque_-_dissertacao_-_a_serie_de_fibonacci_um_estudo_das_relacoes_entre_as_ciencias_da_complexidade_e_as_artes.pdf. Acesso em: 01.mai.2021.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. O novo marketing. 1ª Ed., Editora Elsevier, 2009, 376 p.

CHAGAS, Valnir. Para onde vai a Universidade Brasileira. *In*: Silva, Adroaldo Moura da et al. PARA ONDE VAI A UNIVERSIDADE BRASILEIRA? Simpósio organizado e realizado pela Universidade Federal do Ceará, Edições – Universidade Federal do Ceará, 1983.

CUNHA, Luiz Antônio Constant Rodrigues da. A universidade temporã: o ensino superior da colônia à era Vargas. Unesp, 2007. Disponível em

https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5C6_laEWdUoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=A+universidade+tempor%C3%A3:+o+ensino+superior,+da+Col%C3%B4nia+%C3%A0+Era+Vargas+&ots=oJc9QoAPIK&sig=jetm3DL-egXD_2NxR87WaoyGwEY#v=onepage&q=A%20universidade%20tempor%C3%A3%3A%20o%20ensino%20superior%2C%20da%20Col%C3%B4nia%20%C3%A0%20Era%20Vargas&f=false. Acesso em: 01 jun.2020.

CUNHA, Luiz Antônio. Ensino superior e universidade no Brasil. Lopes, EMT et al, v. 500, p. 151-204, 2000. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1176223/mod_resource/content/1/Cunha_Ensino_superior_e_Universidade_no_Brasil.pdf. Acesso em 01.mar.2020

DASSO JUNIOR, Aragon Érico. Nova Gestão Pública (NGP): a teoria de administração pública do Estado Ultraliberal. Paper apresentado no XXIII Encontro Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito no Brasil (CONPEDI), Florianópolis. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos>, 2014. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/312748826/Nova-Gestao-Publica-Ngp-A-Teoria-de-Administracao-Publica-Do-Estado-Ultraliberal>. Acesso: em 01 jun. 2020

DE SOUZA, JOSÉ CARLOS VICTORINO. Gestão universitária em instituições particulares: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão. 208 f. 2007. Doutorado - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007. Disponível em:

<https://leto.pucsp.br/bitstream/handle/10015/1/Jose%20Carlos%20Victorino%20de%20Souza.pdf>. Acesso em: 01. mai. 2021

DE SOUZA, José Geraldo. Evolução histórica da universidade brasileira: abordagens preliminares. Revista de Educação PUC-Campinas, n. 1, 1996. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/issue/view/26>. Acesso em 01 ago. 2020.

DE KLUYVER, Cornelis de A.; PEARCE, John A. Estratégia: uma visão executiva. 3ª Edição, Editoria Pearson Prentice Hall, 2012.

DEMO, Pedro. Pesquisa e informação qualitativa. Brasil, Papyrus Editora, 2017, 136 p.

DO REGO, George Browne. Brasil e Estados Unidos: balanço histórico do ensino superior sob uma perspectiva comparada. Universidade Federal de Pernambuco, Editora Universitária, 1974.

ECLESIASTES. In: A BÍBLIA: tradução ecumênica. São Paulo: Paulinas, 2002.

FASCIONI, Ligia. Método participativo de definição da identidade corporativa. Revista: Estudos em Design, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, 2009. Disponível em: <https://www.eed.emnuvens.com.br/design/article/view/37>. Acesso em: 01ago.2019.

FASCIONI, Ligia. Caminho para a gestão integrada da identidade corporativa. Revista Conexão - Comunicação e Cultura, Caxias do Sul. v. 5, n. 10, 2006. Disponível em: <https://www.eed.emnuvens.com.br/design/article/view/37>. Acesso em: 01ago. 2019.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. Educar em Revista, Paraná, v. 22, n. 28, p. 17-36, 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1550/155013353003.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2019

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. Universidade & poder: análise crítica/fundamentos históricos, 1930-45. PLANO - DF, 1980. 2 ed. 205 p.

FERRAZ, Jucelino Jorge; SOUZA, Maria José Barbosa de; VERDINELLI, Miguel Angel. Percepção da imagem e satisfação em egressos universitários: uma análise correlacional. Anais do Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul, Mar del Plata, Argentina, v. 7, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/89443>. Acesso em: 01 mai. 2021.

FERREIRA, Antônio Jesus Alencar. Que espera a classe trabalhadora da Universidade Brasileira. In: Silva, Adroaldo Moura da et al. PARA ONDE VAI A UNIVERSIDADE BRASILEIRA? Simpósio organizado e realizado pela Universidade Federal do Ceará, Edições – Universidade Federal do Ceará, 1983.

FIGUEIREDO, Júlio Carlos et al. As privatizações nas universidades públicas brasileiras: o caso da UFF. 2015. Tese de Doutorado. Tese de doutoramento. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação Humana. Faculdade de Educação. Rio de Janeiro: UERJ. Disponível em: <http://ppfh.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Tese-Julio-Carlos-Figueiredo.pdf>. Acesso em 01 ago. 2020.

FRANÇA, Fábio. Públicos: como identificá-los em uma visão estratégica: Business Relationship. 3ª ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2012.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. Local da Editora: Atlas, 1999, 206 p.

JORNAL DO COMMERCIO DE PERNAMBUCO – JCP. Ano 101. Número 148.p. 10 Disponível em: 28 mai. 2019.

KOTLER, Philip. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo, Atlas, 1994, 430 p.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10ª Edição, São Paulo, Editora Prentice Hall, 2000, 764 p.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, Atlas, 1998, 725 p.

MAINARDES, E. et al. Quem são os stakeholders de uma Universidade? VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis. ANPAD, 2010. Disponível em: http://www.sigmees.com.br/files/Quem_sao_os_Stakeholders_de_uma_Universidade.pdf. Acesso em: 30 jul. 2019.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio-teórico? Revista de administração contemporânea, v. 15, p. 320-332, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/4mNCY5D6rmRDPWXtrQQMyGN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 01 mai. 2021.

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. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/26584>. Acesso em: 30 jul. 2019

PEREIRA, Elisabete Monteiro de Aguiar. A universidade da modernidade nos tempos atuais. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 14, p. 29-52, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/cLn5QWDTHfXR5K95mkfn3JN/abstract/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 30 ago. 2020

PICAWY, M. M. PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI – Projeto Pedagógico Institucional e PPC – Projeto Pedagógico de Curso, entre o dito e o feito, uma análise da implementação em três IES/RS/Brasil. 262f. 2008. Doutorado (Tese em Educação) - PPGE/PUCRS, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3560>. Acesso em: 01 mai. 2021

RAMEZANALI, Mehran; DE SOUZA, Maria José Barbosa; SILVEIRA, Amelia. Os desafios da marca na instituição de ensino superior. Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 78-89, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747341005.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2019

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo, 3ª Ed. Atlas, 1999, 334 p.

SANTOS, C. A. A. (2006). As marcas midiáticas da educação a comunicação das instituições de ensino superior privadas: imagens projetadas para a sociedade, para o mercado de trabalho e para os alunos. Tese de Doutorado em Comunicação, Escola de Comunicação da Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 3, p. 64-80, 2008. Disponível em: scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902008000300007&script=sci_arttext. Acesso em: 01 mar. 2020

SCHARF, Edson Roberto; VIEIRA, Francisco Giovanni David; KRAUSE, Rogério. Estudos sobre identidade de marca: uma análise sobre a produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, Recife, v. 11, n. 1, p. 34-61, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/download/21910/18424>. Acesso em: 01 ago. 2019.

SOUZA, Dominique Guimarães de; MIRANDA, Jean Carlos; SOUZA, Fabiano dos Santos. Breve histórico acerca da criação das universidades no Brasil. *Educação Pública*, v. 19, nº 5, 12 de março de 2019. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/5/breve-historico-acerca-da-criacao-das-universidades-no-brasil>. Acesso em: 01 mai. 2020

TOLEDO, Geraldo Luciano; KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro. Orientação para o mercado e construção de marca: Estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. *REGE Revista de Gestão*, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 73-88, 2005. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/rege/article/view/36534>. Acesso em: 30 jul. 2019.

UFRPE. Plano de Desenvolvimento Institucional UFRPE 2013-2020. Recife/PE: Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2013. Disponível em: , http://www.ufrpe.br/sites/ww2.prppg.ufrpe.br/files/documentos/plano_de_desenvolvimento_institucional_-_pdi_ufrpe_2013-2020.pdf. Acesso em: 07 mai. 2021.

UFRPE. Plano de Desenvolvimento Institucional UFRPE 2013-2020 – Versão revista e atualizada. Recife/PE: Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2018. Disponível em: http://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/pdi_2018-08-21_0%5B1%5D.pdf. Acesso em: 07 mai. 2021.

UFRPE. Reunião do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno (2019/09/02). Recife/PE: Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2019a. <http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Ata%20-%20Reuniao%2002%20de%20setembro%20de%202019.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2021.

UFRPE. Reunião do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno (2019/08/08). Recife/PE: Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2019a. http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Ata%20-%20Reuni%C3%A3o%2008%20de%20agosto%20de%202019_0.pdf. Acesso em: 07 mai. 2021.

UFRPE. Comunicado oficial: impacto dos cortes orçamentários na UFRPE. Recife/PE: Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2019b. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/br/content/comunicado-oficial-impacto-dos-cortes-orçamentários-na-ufrpe>. Acesso em: 06 jun. 2019.

UFRPE. Manual de Gestão de Risco. Recife/PE: Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2020. Disponível em: http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/MANUAL_GESTAO_DE_RISCOS_proposta_diagramacao.pdf. Acesso em: 07 mai. 2021.

UFRPE. UFRPE entre as melhores do país em ranking de pesquisas sobre Inteligência Artificial. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/br/content/ufrpe-entre-melhores-do-pa%C3%ADs-em-ranking-de-pesquisas-sobre-intelig%C3%A2ncia-artificial>. Acesso em: 07 mai. 2021.

UFRPE. Relatório de Gestão – 2020 PREG. Disponível em: <http://www.preg.ufrpe.br/br/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 07 mai. 2021

UFRPE. Relatório de Gestão – 2020 PRPPG. Disponível em: <http://www.prppg.ufrpe.br/relatorio-de-gestao-2020-0>. Acesso em: 07 mai.2021

UFRPE. Apresentação Codai. Disponível em: <http://ww6.codai.ufrpe.br/br/apresentacao2>. Acesso em: 07 mai.2021

VANCE, Patricia de Salles; ÂNGELO, Claudio Felisoni de. Reputação corporativa: uma revisão teórica. REGE. Revista de Gestão, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 93, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36616>. Acesso em: 01 ago. 2019.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. Identidade de marca, gestão e comunicação. Revista USP, São Paulo, v. 4, n. 7, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138952/134300>. Acesso em: 01 ago. 2019.

VIANA, Maria de Fátima Ramos. A Administração das universidades. Fortaleza: Edições UFC, 1981.

WOLFF, Robert Paul; RODRIGUES, Sonia Veasey; LIMA, Maria Cecília Pires Barbosa. O ideal da universidade. 1 ed. Unesp. 1993. 230 p.

**APÊNDICE 1: INSTRUMENTO PARA AS ENTREVISTAS COM OS GESTORES
(roteiro do aplicador, versão final)**

1. Atual responsabilidade institucional: _____
2. Em sua opinião, com relação à Sociedade em geral, a UFRPE falha quanto à divulgação de seu papel de destaque como instituição de pesquisa e ensino?
(essa questão é para saber se você acha que a UFRPE é boa de propaganda, que ela se divulga bem)

Não Sim

Justifique:

3. Você é favorável a que a UFRPE faça marketing para divulgação de sua marca?
(essa questão é para saber se você acha que a UFRPE deveria fazer propaganda)

Não Sim

Justifique:

4. Muitas instituições privadas de ensino superior, em especial as multinacionais, têm investido recursos consideráveis em *marketing* para apresentar sua marca perante a sociedade. A UFRPE deve enxergá-las como ameaças?

Não Sim

Justifique:

5. Se as enxergas como ameaças, o que a UFRPE deve fazer a respeito?

6. Considerando os públicos listados, utilize a escala para estabelecer a importância de a UFRPE divulgar sua marca em cada um deles:

1→Muito pequena 2→Pequena 3→Média 4→Grande 5→Muito grande

Notas a quem estiver aplicando:

- Explicar a escala, dando valores e conceito.
- Perguntar assim: *Qual a importância de a UFRPE divulgar sua marca nos/no...?*
- A cada três item reforçar o que significa a escala de 1 a 5.
- Se observar muita repetição de um escore X, entrar com um comentário, tipo: *Bom, até aqui você deu X para os públicos A, B e C, é isso? Todos têm a mesma importância para você?*
- Se resposta for *Grande*, questionar se é *Grande* ou *Muito grande* (definir entre 4 e 5); fazer o mesmo para a resposta *Pequeno* (definir entre 1 e 2).

Arredores (raio de 3 km) dos *campi*

Municípios em que se localizam os *campi*

Municípios em que se localizam os *campi* e municípios vizinhos

Estado de Pernambuco

Região Nordeste do Brasil

Todo o Brasil

Fora do Brasil

7. Considerando os públicos listados, utilize a escala para estabelecer a importância de a UFRPE divulgar sua marca em cada um deles:

1→Muito pequena 2→Pequena 3→Média 4→Grande 5→Muito grande

Notas a quem estiver aplicando:

- Explicar novamente a escala, e perguntar assim: *Qual a importância de a UFRPE divulgar sua marca a...?*
- A cada seis item reforçar o que significa a escala de 1 a 5.
- Se observar muita repetição de um escore X, entrar com um comentário, tipo: *Bom, aqui você deu X para os públicos A, B e C, é isso? Todos têm a mesma importância para você?*
- Se resposta for *Grande*, questionar se é *Grande* ou *Muito grande* (4 ou 5); fazer o mesmo para a resposta *Pequeno* (definir 1 ou 2).

Estudantes da UFRPE (na análise, juntar esse três como público *interno*, vs os demais, o *externo*)

Servidores da UFRPE

Docentes da UFRPE

Estudantes das séries iniciais do ensino médio

Estudantes da última série do ensino médio e de cursinhos pré-vestibulares

Estudantes de instituições particulares de ensino superior

Estudantes de outras universidades públicas

Profissionais liberais (médicos, dentistas, veterinários etc.)

Público em geral

Pequenas e médias empresas do setor de produtos (são negócios de baixo porte com uma quantidade limitada de funcionários e baixo faturamento. Elas possuem estruturas bastante variadas. Alguns exemplos de pequenas e médias empresas são: padarias; mercados; lanchonetes)

Grandes empresas do setor de produtos (Votorantim Cimentos, Ambev)

Pequenas e médias empresas do setor de serviços (clínicas médicas, escritórios, *lanhouses*, serviços de informática...)

Grandes empresas do setor de serviços (bancos, Contax, Hapvida)

Outro (qual?): _____

Outro (qual?): _____

8. A UFRPE mantém um serviço de acompanhamento/vigilância do que se publica a respeito dela nas redes sociais?

Não Sim

8a) Caso sim, acha necessário que tal serviço exista? Justifique

8b) Caso não, há uma separação em críticas pertinentes e impertinentes? Que medidas são tomadas a esse respeito?

9. A sua avaliação é de que o *marketing* da UFRPE se desenvolve a partir de uma estratégia integrada, de acordo com um planejamento de gestão de imagem e marca ou ocorre com base em iniciativas pontuais, *ad hoc*, sem uma coordenação centralizada? Ou se desenvolve de outra forma? Nesse último caso, qual? Comente a resposta e avalie se a opção e as ações são adequadas. Caso não, sugira como melhorar.

10. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2020, em sua versão original (2013), identifica duas fraquezas da UFRPE, na categoria comunicação:

- Desatualização das políticas de comunicação e integração entre os órgãos internos e de marketing com a comunidade.

- Frágil marketing institucional, tanto interna quanto externamente.

Diante disso, faz duas recomendações, com respeito às quais lhe solicitamos que, no período 2013-2018, reconheça ou não ter havido eventuais consequências e comente:

- Fortalecimento do uso das redes sociais para divulgação das ações, políticas e eventos.

Houve consequências? Não Sim

Comentário:

- Desenvolvimento de políticas de marketing da UFRPE.

Houve consequências? Não Sim

Comentário:

11. O tema volta bem mais forte na atualização de 2018 do PDI, como transcrito literalmente a seguir. Do total de diretrizes, destacamos as quatro mais pertinentes ao presente trabalho.

A implementação da Política de Comunicação da UFRPE surge, assim, como peça fundamental para [...] aumentar a visibilidade, melhorar o relacionamento com os públicos de interesse, consolidar a imagem da Instituição e aprimorar os processos de comunicação interna.

A partir dessas considerações, podem ser vislumbradas, até 2020, as seguintes diretrizes:

- A. *Elaborar e implantar a Política de Comunicação da UFRPE, de modo a alinhar as estratégias e os procedimentos de comunicação interna, administrativa e institucional, a partir da formação de comitê interdisciplinar e de audiências públicas, para garantia da participação de toda a comunidade universitária.*
- B. *Inovar e fortalecer as estratégias de comunicação/marketing institucional e gestão da imagem institucional, para agregar maior valor à marca UFRPE.*
- C. *Fortalecer o perfil institucional nas redes sociais para divulgação das ações de ensino, pesquisa e extensão, bem como para aproximar os públicos da Instituição, gerando empatia e maior envolvimento.*
- D. *Desenvolver estratégias de marketing para valorizar os cursos e atividades desenvolvidas pela UFRPE.*

Comente, por favor, a evolução do preconizados em cada uma dessas diretrizes desde 2018 até 2021 e, se inconclusas, qual seu andamento e quais as expectativas de sua continuidade/conclusão nos próximos anos.

Comentários:

12. Mencionam-se, a seguir, três ações recentes da UFRPE. Por favor, para cada uma, diga se dela tomou conhecimento, se considera que teria tido/tem bom potencial de marketing e se, na sua percepção, foi adequada e suficientemente empregada nesse sentido pela UFRPE.

A. A UFRPE produziu máscaras de proteção facial para o Hospital da Restauração, para fins de combate ao coronavírus.

Tomou conhecimento?	conheci-	Bom potencial de marketing?	Foi bem explorado?
[__] Não	[__] Sim	[__] Não [__] Sim	[__] Não [__] Sim [__] Não sei

B. Os alunos da UFRPE criaram um aplicativo sobre Jardim Botânico do Recife.

Tomou conhecimento?	conheci-	Bom potencial de marketing?	Foi bem explorado?
[__] Não	[__] Sim	[__] Não [__] Sim	[__] Não [__] Sim [__] Não sei

C. A UFRPE criou o Instituto Menino Miguel, para cuidado da infância ao envelhecimento, ao qual a cantora e compositora Adriana Calcanhoto doou os direitos autorais da música 2 de Junho, que compôs durante a quarentena

Tomou conhecimento?	conheci-	Bom potencial de marketing?	Foi bem explorado?
[__] Não	[__] Sim	[__] Não [__] Sim	[__] Não [__] Sim [__] Não sei

APÊNDICE 2: INSTRUMENTO PARA AS ENTREVISTAS GERAIS (roteiro do aplicador, versão final)

A. Caracterização da pessoa respondente

1. Gênero

Feminino Masculino Não deseja declarar/Outro

2. Idade (em anos)

30 ou menos 31 a 40 41 a 50
 51 a 60 61 ou mais

3. Até que série estudou?

Fundamental incompleto Fundamental completo
 Ensino médio (colegial) incompleto Ensino médio (colegial) completo
 Superior incompleto Superior completo ou maior

4. Atual ocupação principal: _____

B. Para todas as pessoas respondentes

5. Revocação de instituições de ensino superior

Cite pelo menos quatro (até oito) instituições de ensino superior que lhe venham à cabeça, de que você lembre (podem ser públicas ou particulares, do Brasil ou do exterior).

Notas a quem estiver aplicando:

- Deixar inicialmente responder sigla ou extenso.
- Quando a pessoa silenciar, perguntar: *lembra de mais alguma?*
- *Somente após esgotar todas as de que a pessoa respondente puder lembrar, retornar à primeira que foi lembrada e:*
 - ⇒ *se houver sido dada apenas a sigla, pedir o nome por extenso (ou inserir NL (Não lembra), ou o que for respondido, esteja correto ou não;*
 - ⇒ *solicitar à pessoa respondente que ela, em poucas palavras, aponte as causas de haver mencionado essa instituição, perguntando assim: **Porque você acha que lembrou da <nome da instituição lembrada>?***
- *Ao terminar tudo, pode ainda perguntar se lembra de mais alguma? e colher as causas de imediato.*
 - 1. Sigla: _____ Significado: _____
 - Por que você acha que lembrou dessa? _____
 - 2. Sigla: _____ Significado: _____
 - Por que você acha que lembrou dessa? _____
 - 3. Sigla Significado: _____
 - Por que você acha que lembrou dessa? _____
 - 4. Sigla: _____ Significado: _____
 - Por que você acha que lembrou dessa? _____

- 5. Sigla:_____ Significado:_____
- Por que você acha que lembrou dessa? _____
- 6. Sigla:_____ Significado:_____
- Por que você acha que lembrou dessa? _____
- 7. Sigla:_____ Significado:_____
- Por que você acha que lembrou dessa? _____
- 8. Sigla:_____ Significado:_____
- Por que você acha que lembrou dessa? _____
- 9. Sigla:_____ Significado:_____
- Por que você acha que lembrou dessa? _____
- 10. Sigla:_____ Significado:_____
- Por que você acha que lembrou dessa? _____

Notas a quem estiver aplicando:

- **Questão a seguir, apenas para quem não citou ou a UFRPE, ou a UFPE (ou ambas).**

6. *Você sabe se o Estado de Pernambuco tem universidades públicas federais?*

Não (*prossiga para o item 8*)

Sim

7. *Qual/quais é/são essas universidades públicas federais?*

Notas a quem estiver aplicando:

- **Aceitar todas as respostas, sejam as instituições públicas ou particulares, do Estado de Pernambuco ou não.**
- **Colocar a sigla ou denominação-chave. (ex: Nassau, Estácio, Guararapes,...)**
- **Antes de passar para o próximo item, insistir: *Lembra de mais alguma?***

1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____

8. Caso não tenha sido citada ou a UFRPE, ou a UFPE (ou ambas).

8.1. *Você conhece a UFPE?*

Não

Sim (*pedir o significado completo da sigla e, correto ou não, transcrever a seguir*)

Significado dessa sigla:_____

8.2. *Você conhece a UFRPE?*

Não

Sim (*pedir o significado completo da sigla e, correto ou não, transcrever a seguir*)

Significado dessa sigla:_____

Notas a quem estiver aplicando:

- *Caso a pessoa não conheça nenhuma das duas, ou se não estiver claro para ela que são distintas, explicar que são públicas federais e que são diferentes.*
- *Prosseguir após ficar claro que a pessoa agora conhece a UFRPE e que a distingue da UFPE*

9. *Você acha que a UFRPE falha, perante a Sociedade, quanto à divulgação de seu papel de destaque como instituição de pesquisa e ensino?*

(essa questão é para saber se você acha que a UFRPE é boa de propaganda, que ela divulga bem)

Não

Sim

10. *Você é favorável a que a UFRPE faça marketing para divulgação de sua marca? (essa questão é para saber se você acha que a UFRPE deveria fazer propaganda)*

Não

Sim

- Por que? _____

11. *Considerando os públicos listados, utilize a escala para estabelecer a importância de a UFRPE divulgar sua marca em cada um deles:*

1 → Muito pequena 2 → Pequena 3 → Média 4 → Grande 5 → Muito grande

Notas a quem estiver aplicando:

- *Explicar a escala, dando valores e conceito.*
- *Perguntar assim: Qual a importância de a UFRPE divulgar sua marca nos/no...?*
- *A cada três item reforçar o que significa a escala de 1 a 5.*
- *Se observar muita repetição de um escore X, entrar com um comentário, tipo: Bom, até aqui você deu X para os públicos A, B e C, é isso? Todos têm a mesma importância para você?*
- *Se resposta for Grande, questionar se é Grande ou Muito grande (definir entre 4 e 5); fazer o mesmo para a resposta Pequeno (definir entre 1 e 2).*

Arredores (raio de 3 km) dos *campi*

Municípios em que se localizam os *campi*

Municípios em que se localizam os *campi* e municípios vizinhos

Estado de Pernambuco

Região Nordeste do Brasil

Todo o Brasil

Fora do Brasil

12. *Considerando os públicos listados, utilize a escala para estabelecer a importância de a UFRPE divulgar sua marca em cada um deles:*

1 → Muito pequena 2 → Pequena 3 → Média 4 → Grande 5 → Muito grande

Notas a quem estiver aplicando:

- *Explicar novamente a escala, e perguntar assim: Qual a importância de a UFRPE divulgar sua marca a...?*
- *A cada seis item reforçar o que significa a escala de 1 a 5.*

- Se observar muita repetição de um escore X, entrar com um comentário, tipo: *Bom, aqui você deu X para os públicos A, B e C, é isso? Todos têm a mesma importância para você?*
- Se resposta for *Grande*, questionar se é *Grande* ou *Muito grande* (4 ou 5); fazer o mesmo para a resposta *Pequeno* (definir 1 ou 2).

- Estudantes da UFRPE (na análise, juntar esses três públicos como *público interno*, e reunir os demais como *público externo*)
- Servidores da UFRPE
- Docentes da UFRPE
- Estudantes das séries iniciais do ensino médio
- Estudantes da última série do ensino médio e de cursinhos pré-vestibulares
- Estudantes de instituições particulares de ensino superior
- Estudantes de outras universidades públicas
- Profissionais liberais (médicos, dentistas, veterinários etc.)
- Público em geral
- Pequenas e médias empresas do setor de produtos (são negócios de baixo porte com uma quantidade limitada de funcionários e baixo faturamento. Elas possuem estruturas bastante variadas. Alguns exemplos de pequenas e médias empresas são: padarias; mercados; lanchonetes)
- Grandes empresas do setor de produtos (Votorantim Cimentos, Ambev)
- Pequenas e médias empresas do setor de serviços (clínicas médicas, escritórios, *lanhouses*, serviços de informática...)
- Grandes empresas do setor de serviços (bancos, Contax, Hapvida)
- Outro (qual?): _____
- Outro (qual?): _____

13. Você já identificou algum esforço da UFRPE no sentido de divulgar publicamente a sua marca?

Não

Sim

Qual? _____

14. Você tomou conhecimento do Instituto Menino Miguel, para cuidado da infância ao envelhecimento, ao qual cantora e compositora Adriana Calcanhoto doou os direitos autorais da música 2 de Junho, que compôs durante a quarentena?

• Não

• Sim De que forma ou por qual meio? _____

15. B - Você tomou conhecimento de que a UFRPE produziu máscaras de proteção facial para o Hospital da Restauração, para fins de combate ao coronavírus?

- Não
- Sim De que forma ou por qual meio? _____

16. Você tomou conhecimento de 140 que os alunos da UFRPE criaram um aplicativo sobre Jardim Botânico do Recife?

- Não
- Sim De que forma ou por qual meio? _____