



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

A IMAGEM INSTITUCIONAL DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA AO LOGO DO TEMPO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE CONSTRUÇÃO E GERENCIAMENTO DA MARCA.

JORGE LUIZ LORDÊLO DE SALES RIBEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

jorgeluzdesales@gmail.com

ANTONIO VIRGILIO BITTENCOURT BASTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

virgilio@ufba.br

RESUMO

A imagem de uma instituição é construída ao longo do tempo e a marca é um elemento importante nessa construção. O estudo da marca e, por consequência, da imagem institucional ganhou destaque e gerou uma nova forma de gestão: o *branding*. A importância da imagem institucional é cada vez mais destacada e valorizada no campo da gestão das IES, e está relacionada à competitividade num mercado onde a preferência do aluno por esta ou aquela instituição pode determinar a sua sobrevivência. Embora a situação não seja exatamente igual para as IES públicas e privadas, o estudo da imagem institucional e o gerenciamento da marca são igualmente importantes e necessárias em ambos os casos. Este estudo pretende examinar a imagem de uma universidade pública brasileira ao longo da sua existência, através da análise de conteúdo das notícias veiculadas na imprensa, e as formas de gerenciamento da marca adotadas através de informações contidas nos arquivos da própria universidade. Os resultados preliminares ressaltam a excelente imagem da instituição perante a opinião pública, embora não haja mecanismos institucionais sistematizados para gerenciamento da marca e cuidado da imagem da instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Imagem Institucional; Imagem da Universidade; Gerenciamento da Marca

INTRODUÇÃO

O ensino superior brasileiro é caracterizado por uma grande participação da iniciativa privada, cerca de setenta por cento das matrículas neste nível de ensino estão na rede privada. Este cenário produziu um ambiente extremamente competitivo, marcado por fusões e incorporações de instituições em redes de ensino, notadamente estrangeiras, atuantes em vários países. Além disso, as instituições de ensino são relativamente novas, criadas num determinado momento histórico, para atender a uma grande demanda gerada pela ampliação do acesso ao ensino médio. Esta demanda, por um tempo reprimida, foi superdimensionada, de modo que número de matrículas oferecidas num primeiro momento foi bem superior à capacidade de ocupação das vagas ao longo do tempo. Como resultado, o sistema registra atualmente um número de vagas ociosas, estimada em 40%.

Outro aspecto importante é a evasão. Com a democratização do acesso ao ensino superior a evasão, um fenômeno já conhecido no campo da educação, se gravou substancialmente. A entrada de um público com baixo poder aquisitivo no sistema educacional superior brasileiro é, por um lado, desejável, mas, por outro lado, necessita de apoio por parte do poder público, para que as famílias consigam enfrentar os altos custos de manter um jovem no ensino superior.

Portanto, num cenário tão competitivo e contando com condições muitas vezes adversas, a disputa pelo aluno será uma condição necessária para alcançar a ocupação de um maior número de vagas possível, garantindo, assim, a sobrevivência da instituição. A tentativa de atrair aluno está diretamente relacionada à capacidade da instituição de se comunicar com o público, destacando os aspectos positivos e os elementos diferenciais capazes de obter a confiança e a preferência daqueles que procuram ingressar no ensino superior. Dito de outro modo, a instituição deverá construir uma imagem positiva para o público e conseguir mantê-la ao longo do tempo.

Este estudo pretende compreender os mecanismos envolvidos no processo de construção e manutenção da imagem institucional e como fatores externos e alheios à própria instituição podem influenciar o curso desse processo. Uma melhor compreensão desses mecanismos poderá chamar a atenção para os cuidados que devem ser tomados para cuidar melhor da imagem institucional.

Na primeira parte do trabalho serão apresentados os conceitos de imagem e sua importância para as Instituições de Ensino Superior - IES na atualidade, em seguida o caso da IES em tela, discutindo os métodos utilizados para este estudo, os resultados serão apresentados e discutidos e, por fim, algumas considerações finais.

A IMAGEM DE UMA INSTITUIÇÃO

A imagem da instituição tornou-se um diferencial precioso para enfrentar este disputado mercado. A imagem de uma instituição traduz a sua identidade, sua missão e sua cultura. Portanto, identidade é construída por um lado, pelos participantes na definição da missão, dos objetivos e valores institucionais pactuados e, por outro lado, pela percepção do público externo acerca desses objetivos, missão e valores que caracterizam a instituição, produzindo, assim uma imagem que a representa. A imagem, então, é uma construção lenta, forjada ao longo do tempo na memória coletiva pela veiculação da informação sobre as suas qualidades e dos resultados alcançados, e se consolida através da marca, que é um elemento importante nessa construção. É um ciclo contínuo em que a identidade, a imagem e a reputação se afetam mutuamente, conforme apontaram Whetten (1997) e Almeida (2005).

No mundo corporativo, o valor da marca é destacado por diversos autores, tais como: Baxter (2000), Schmitt & Simonson (2000), Kotler (1996), Souza (1997), Froemming (2008). O estudo da marca e, por consequência, da imagem institucional ganhou destaque e gerou uma nova forma de gestão: o *branding*. A necessidade de cuidar da marca para manter o prestígio, o reconhecimento social e, quando for o caso, a competitividade de uma instituição é atualmente aceita sem reservas. Apesar dos estudos sobre imagem e marca relacionarem-se predominantemente às empresas, a mesma lógica aplica-se às instituições de ensino superior - IES, sobretudo nas instituições privadas, como ressaltou Cavalheiro (2006). Porém, como a imagem institucional é um conceito sustentado pelas percepções dos públicos internos e externos à instituição, como já foi discutido, cabe aqui algumas considerações sobre a natureza e complexidade das instituições de ensino, sobretudo no que tange aos públicos internos. Os públicos que interagem no ambiente acadêmico são heterogêneos, marcados por diferenças nos objetivos e expectativas que tem em relação à instituição e, naturalmente, pelo tipo de relação que aí se estabelece. Esta multiplicidade de interesses e de níveis de participação institucional torna a identificação dos perfis desses públicos e dos níveis de relacionamento entre eles, uma tarefa especialmente difícil, como aponta França (2004). Para se ter uma ideia desta dificuldade, uma instituição de ensino superior privada, por exemplo, que do ponto de vista organizacional entende os seus alunos como 'clientes', tende a considera-los público externo. Porém, em outros aspectos os alunos são parte da instituição e, juntamente com os professores e trabalhadores técnico-administrativos, formam o corpo da instituição.

No que tange ao público externo, as instituições de ensino privadas, sendo empresas de capital aberto, dependem naturalmente de resultado financeiro, para além da sustentabilidade dos seus negócios. Esta exigência gera competitividade entre as instituições para a captação do recurso, seja pela inclusão de novos alunos, seja pelo combate à perda de receita, fidelizando os alunos e evitando a evasão. Esta disputa para conquistar e se estabelecer neste mercado, requer estratégias de comunicação cuidadosamente planejada, para atingir o público externo, o que termina por fortalecer as assessorias de comunicação e marketing dessas instituições.

As instituições públicas de ensino superior, embora participantes deste mesmo contexto, não são afetadas do mesmo modo, pois a preferência do aluno não é um componente determinante na sua matriz orçamentária, embora seja um componente importante. Ademais, a concorrência nos processos seletivos para ingresso na instituição, indica um número maior de pretendentes à vaga do que alunos efetivamente matriculados, o que faria da evasão um problema menor para as instituições públicas do que para as instituições privadas. Ocorre que esta afirmação, embora verdadeira, não elimina o grave problema que é a evasão no sistema de educação superior brasileiro atualmente. O impacto da evasão nas instituições de ensino, mesmo públicas, é enorme, de tal sorte que, mesmo as instituições públicas precisam preencher as suas vagas e mantê-las ocupadas para que possam cumprir plenamente o seu papel social. As instituições de ensino superior, portanto, sendo públicas ou privadas, precisam cuidar da sua imagem. Além disso, a imagem institucional é um aspecto que produz efeito no plano nacional e internacional, noutro tipo de competição: os *rankings*, cada vez mais populares, que pretendem indicar a qualidade das instituições de ensino superior, comparando-as por países e por regiões.

A imagem de uma instituição pode ser definida como o conjunto de aspectos percebidos pelo grande público, com sugere Baxter (2000). É fruto da comunicação que se estabelece intencionalmente ou não, entre a instituição e o seu público (alunos, famílias, empresas, etc.), ou seja, a comunidade onde está inserida. Numa instituição de ensino superior, a diversidade de atores institucionais diretamente envolvidos com a instituição e os

atores sociais indiretamente envolvidos com a instituição, obriga a se pensar em públicos, como sugere Bueno (2003).

Sendo a imagem institucional aquilo que é percebido pelo público, a mídia exerce uma notável influência, pois muito do que acontece numa instituição é veiculado pela mídia. O conteúdo, bem como o modo como a notícia é veiculada pode alterar substancialmente a percepção do público acerca da instituição e, por consequência, da sua imagem.

Se o modo de veicular a notícia pode alterar ou influenciar na construção ou manutenção da imagem institucional, os fatos históricos também produzem, direta ou indiretamente, efeitos sobre a imagem de uma instituição. O momento histórico em que a instituição foi criada, a maneira como assumiu o seu papel social, a maior ou menor liberdade para analisar os fatos, a maior ou menor liberdade para criticar e interpretar a realidade, certamente são fatores que influenciam fortemente a imagem de uma instituição de ensino.

As instituições de ensino superior no Brasil nasceram no século IX, as mais antigas datam de 1808. No entanto, as universidades, por restrição da Coroa Portuguesa, demoraram de surgir, e nasceram em quase meados do Século XX, mais precisamente na década de 1930/40. Desta data em diante, várias universidades surgiram no Brasil, de modo que 40 anos depois já existia pelo menos uma universidade em cada Estado da Federação, muito embora um maior número delas, concentradas nas regiões sul e sudeste.

Nos anos de 1960, um golpe militar implantou um regime ditatorial no País. O governo militar empreendeu uma reforma no sistema de ensino superior e a partir daí as universidades públicas mantidas pelo Governo Federal, passaram a se chamar de Universidades Federais, seguido do nome do local onde estavam implantadas.

Neste mesmo período, da Ditadura Militar no Brasil, o Governo Militar exerceu um forte controle sobre a imprensa e, ao mesmo tempo, uma tentativa de controle sobre as universidades. Assim, as universidades além de ter sofrido uma grande reforma que alterou enormemente o seu modo de funcionamento, sofreram, também, os efeitos da censura. Estando sob censura, as notícias veiculadas na imprensa sobre as universidades, bem como as suas manifestações eram previamente criticadas. Portanto, as universidades perderam parcialmente o controle da construção e da manutenção das suas imagens institucionais. Mesmo compreendendo que o controle sobre a instituição poderia ser mais ou menos intenso, em função da maior ou menor simpatia do seu dirigente pelo Regime Militar.

A Ditadura Militar, portanto, foi um fato histórico que produziu grande impacto sobre as universidades no Brasil, mesmo porque essas instituições estavam ainda muito jovens, a maioria delas tinha menos de trinta anos de funcionamento.

Na atualidade, as Universidades Públicas Brasileiras, sejam Federais, Estaduais ou Municipais, gozam de grande prestígio perante a população. Certamente por isso, a concorrência nos processos seletivos é grande, produzindo uma situação confortável, no que tange à captação de alunos. No entanto, no que diz respeito à captação de recursos, a disputa é cada vez mais intensa, pois o desempenho institucional é levado em consideração na distribuição dos recursos, sempre inferiores ao necessário para a manutenção das universidades. Se por um lado, as universidades ainda não precisam se preocupar tanto com a captação de alunos, devem se empenhar, cada vez mais fortemente, na captar recursos e, neste particular, a imagem institucional, embora não determinante, é um fator importante para a avaliação das universidades.

METODOLOGIA

Para dar conta dos objetivos propostos neste projeto e levando em consideração os critérios propostos por Fachin (2001), optou-se por metodologia com abordagem qualitativa, utilizando como estratégia de pesquisa o Estudo de Caso, conforme Yin (2000), num período de tempo determinado.

A instituição escolhida para estudo é uma Universidade Pública Federal, com mais de sessenta anos de existência e se formou a partir da reunião de escolas ou unidades de ensino isoladas, localizada na região nordeste do Brasil. Sua criação ocorreu num momento histórico politicamente favorável ao Estado onde a instituição foi implantada, pois na época o ministro da educação era oriundo da mesma região e, diretamente interessado na sua criação. Além disso, teve como principal ator, um homem público muito prestigiado na época, que implantou e dirigiu a Universidade por 15 anos. A Universidade construiu uma marca de valor ao longo deste tempo, de modo que, mesmo na atualidade, goza de excelente imagem, o que a coloca numa privilegiada situação de ser considerada a melhor Instituição de Ensino Superior do Estado, a primeira opção para aqueles que buscam ingressar no ensino superior, conforme pesquisa sobre imagem institucional realizada pela Empresa Júnior de Psicologia (Psicojúnior, 2010).

Este valor foi conquistado pelo trabalho produzido, pela contribuição efetiva que a Universidade deu ao desenvolvimento do Estado e à qualificação do seu povo, mas, sobretudo, pela postura institucional diante dos fatos históricos.

Para estudar os mecanismos utilizados para conquistar e para manter esta boa imagem foram utilizados os jornais publicados no Estado onde a Universidade funciona, no período compreendido entre os anos de 1940 e 2014. Este período corresponde à data da sua criação à atualidade Levantou-se nos arquivos público e na Biblioteca Central todos os jornais publicados entre os anos de 1940 e 2014 e, em função desde requisito, escolheu-se o jornal que tinha a série histórica mais completa. Coincidentemente, foi o jornal de maior circulação no Estado.

Fonte de dados - a imprensa - jornais e revistas de grande circulação no Estado; e os arquivos da Universidade. Além disso, serão utilizados como fonte secundária, livros e artigos sobre a Universidade ou sobre a História da Estado onde a universidade está inserida, que contenham informações sobre o tema e o período de estudo.

Procedimentos:

a) Análise documental - Análise dos documentos nos arquivos da Universidade, visando identificar os fatos ocorridos no período em estudo, o nível de intervenção sobre o funcionamento da Universidade, e possíveis consequências sobre o seu funcionamento.

b) Análise de matérias publicadas em jornais e revistas - Análise de matérias e notícias sobre a Universidade publicadas em jornais e revistas de grande circulação no Estado onde a Universidade está inserida, visando identificar a natureza da informação veiculada, e identificando as possíveis repercussões sobre a imagem institucional.

Inicialmente, foi feito um rastreamento das notícias veiculadas sobre a Universidade, anúncios publicitários utilizados para sua divulgação, ou divulgação dos seus cursos, notícias sobre o processo seletivo, ou qualquer outro fato que envolva diretamente o nome da Universidade.

Os trechos selecionados (notícias ou anúncios publicitários), foram catalogados de acordo com a localização no jornal (1ª página, editorial, caderno de cultura, etc), o tamanho do texto, seja anúncio ou notícia, e a localização do trecho selecionado em relação à página onde foi veiculado, que compõe o *corpus* a ser analisado.

Os dados obtidos através das fontes documentais foram transcritos, codificados e categorizados de modo a permitir a análise conteúdo e análise do discurso, conforme proposto por Bardin (1977) e Minayo (1993).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa apesar de estar numa fase inicial, foi possível organizar todo o material a ser utilizado para coleta e análise de dados. Identificar os jornais e vencer as dificuldades de acesso a materiais desta natureza, e planejar as formas de reprodução dos trechos selecionados para posterior análise. Verificou-se de imediato a dificuldade em acessar jornais da época, pois os acervos malconservados, não contém as coleções completas. A solução encontrada foi utilizar o jornal de maior circulação no Estado, cujo acervo esteja em melhores condições.

Nesta primeira etapa a coleta de dados extraídos do jornal foi iniciada e, em paralelo, a preparação dos dados nos permitiu uma análise ainda preliminar, posto que o volume de dados é ainda insuficiente para dar conta dos objetivos propostos para este trabalho. A coleta de dados nos arquivos da Universidade será realizada numa segunda etapa, dado ao caráter secundário desses dados, pois, não sendo facilmente acessíveis à comunidade externa à Universidade, não são determinantes na construção da sua imagem institucional. Os dados iniciais coletados e analisados referem-se à primeira década de funcionamento da Universidade, entre os anos de 1945 e 1955, e indicam alguns aspectos que merecem ser aqui destacados.

Nos primeiros anos pesquisados, as matérias publicadas no jornal são notícias indicando o esforço das autoridades educacionais do país para a criação de novas Universidades, especialmente nas Regiões Norte-Nordeste do país. Publicadas na área central do jornal, sem destaque especial ou na coluna social informando a viagem de algum acadêmico à Capital do País, contatos de pessoas que foram recebidas por ministros ou assessores e obtiveram a informação. O aparecimento de notícias com este teor, indica não somente que foram obtidas por pessoas influentes, pois tiveram acesso à informação ainda na fase de mera intenção do governo, como também indica o público interessado na notícia, pois as informações sobre a universidade aparecem associadas à viagens de passeio ou negócios, que poucos conseguiam fazer àquela época e, os que faziam, divulgavam nos jornais demonstrando, assim, a sua posição social privilegiada em comparação ao resto da população. Observa-se aí um público interno com um perfil sofisticado, representando um nível sócio-econômico alto, provavelmente em discordância com os servidores técnico-administrativos, certamente representados por pessoas com inserção social bem menos favorecida, como destacaram Bueno (2003) e França (2004).

Após o ano de criação da Universidade, a maior parte das matérias publicadas no jornal diz respeito à editais de inscrição no processo vestibular. Sem qualquer comentário ou julgamento acerca da Universidade ou do Curso específico, são chamadas destacadas por uma moldura, publicadas em qualquer caderno, e se repetem por várias edições, dentro do prazo estipulado para as inscrições no vestibular do curso anunciado. Como estas chamadas são publicadas em diferentes cadernos, não se pode inferir com alguma precisão a que público se destina, ou mesmo se há um público preferencial além daquele que tem acesso ao jornal.

É também comum o aparecimento de notícias sobre homenagens ao Reitor da Universidade. Este fato, coincide com as observações encontradas na literatura sobre a personalidade do homem que criou e dirigiu a Universidade nos primeiros 15 anos. Médico-cirurgião, profissionalmente bem-sucedido, homem de grande influência política, tanto no plano regional como no plano nacional, amigo de governadores e de Ministros de Estado, chegou ele mesmo a esta posição no Governo Getúlio Vargas. Sua capacidade, determinação e extrema dedicação à Universidade aparece em vários relatos publicados na imprensa,

destacado por seus biógrafos e reconhecido por todos. Vale destacar aqui a sua visão em relação à internacionalização, pois o momento histórico de criação da universidade coincidiu com um movimento de intelectuais, notadamente europeus, que, por motivos políticos ou econômicos, resolveram migrar para a América e o Reitor soube aproveitar a oportunidade, acolhendo-os na Universidade recém-criada. Este fato, aliado ao forte investimento nos cursos de arte e desenvolvimento de uma política cultural para a nova Instituição, criou uma elite intelectual atuante, colocando a Universidade como eixo deste movimento. Os anúncios relacionados a eventos culturais e esportivos denunciam a avançada posição da Universidade neste campo, bem como a assimilação da elite local. Percebida desta forma, é possível que a nova Instituição tenha conquistado grande prestígio social, condição fundamental para a construção da imagem, segundo Baxter (2000).

ALGUMAS CONCLUSÕES

A personalidade do homem que criou a Universidade e foi seu dirigente máximo durante os primeiros anos de funcionamento é apontada como um importante fator da construção da imagem institucional. As opiniões a seu respeito oscilam entre o carisma e o autoritarismo, segundo os seus biógrafos. Porém, mesmo quando o aspecto autoritário é ressaltado, sua atuação durante este período é entendida como um aspecto que contribuiu positivamente para a criação e para a imagem inicial da Universidade.

Além disso, a presença de intelectuais nos quadros de pessoal, que implantaram Unidades de Ensino, Centros de Pesquisa e projetos cujos resultados produziram reconhecimento social e grande prestígio para a nova Instituição.

Embora estas ações não tenham sido desenvolvidas com o objetivo de produzir uma imagem positiva da Instituição, pelo menos não há nenhum registro que aponte esta intenção, elas terminaram cumprindo as condições que os autores na atualidade apontam como necessárias para a construção da imagem institucional, como Kotler (1996), Froemming (2008) e Schimitt & Simonson (2000).

Parece que esses fatores, que se sobressaem inicialmente, contribuíram fortemente para a construção da imagem positiva e sólida da Universidade nos anos iniciais da sua fundação, de tal sorte que o tempo não foi ainda capaz de desfazer esta percepção social. Mesmo decorrendo quase setenta anos de contínuo funcionamento, a Universidade continua desfrutando de uma excelente imagem para a sociedade.

Por outro lado, esta Universidade foi pioneira no Estado e durante a maior parte do tempo da sua existência, não havia outra instituição de ensino superior na região que lhe oferecesse oposição, ou mesmo critérios de comparação para aferir a sua qualidade.

Certamente estes fatores apresentados têm pesos e relevância para explicar o caso desta Universidade. O fato da sua imagem se manter positiva por tantos anos, mesmo sem qualquer cuidado aparente por parte da administração central, é um fato curioso que desafia o nosso entendimento. Com a coleta de dados intensificada, esperamos ampliar num curto espaço de tempo o volume de dados, de forma a permitir a análise mais apurada acerca desses aspectos iniciais, e de outros fatores e indicadores que permitam analisar o problema com maior clareza.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Ana Luisa C. **Mensagens corporativas de sentido sobre as organizações**. São Paulo: 2007. Disponível em <http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista7/258a279.pdf>.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto**. São Paulo: D. Edgard Blücher Ltda, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva. 2001.

FROEMMING, Lourdes Marlene S. **Marketing Institucional**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

FRANÇA, Fabio. **Públicos: como identifica-los em uma nova visão estratégica**. São Paulo: Editora Yendis, 2004.

CAVALHEIRO, Wandy. Desenvolvimento e construção de marcas educacionais. In. GARCIA, Maurício (Org.) **Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior**. Brasil: Ed. Hoper, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** – Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

SCHMITT Bernard & SIMONSON, Alex. **A estética do marketing**. São Paulo: Nobel, 2000.

SOUZA, Francisco M. **Manual de gestão de design**. Portugal: Bloco Gráfico, Ltda., 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.