

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE

**CRIAÇÃO DO VALOR DA MARCA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR: ESTUDO DE CASO DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA**

Emir José Redaelli

Porto Alegre
2004

EMIR JOSÉ REDAELLI

CRIAÇÃO DO VALOR DA MARCA
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:
ESTUDO DE CASO DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado
Profissionalizante em Engenharia como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre
em Engenharia – Modalidade Profissionalizante
– Ênfase Gerência da Qualidade em Serviços.

Orientador:
Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph. D

Porto Alegre
2004

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph. D
Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.,
Coordenadora do MP/Escola de
Engenharia/UFRGS.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Cláudia Medianeira Rodrigues, Dr.
PPGEP/UFRGS

Prof. Márcio Pires, Dr.
PPGG/UCS

Prof. Silvio Ceroni da Silva, Dr.
IBGEN

DEDICATÓRIA

À todos aqueles que acreditam
nas potencialidades ilimitadas do ser humano.

AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre presente na minha vida!

A meus mestres e mentores espirituais que me iluminam, me orientam e me mantêm em propósito de vida trilhando um caminho que me conduz à uma missão muito especial.

À Leandra, meu referencial especial de amor.

Á Cristiane e Simone, anjos de luz, de pureza e de alegria, que muitas vezes, mesmo sem saberem, recarregaram minhas baterias.

Ao meu pai e minha mãe, pela presença constante, apoio *incontinenti*, amizade e companheirismo.

Ao meu mestre Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph.D., que, além de orientador, é amigo e modelo de equilíbrio, sabedoria, responsabilidade e competência.

Aos meus colegas professores que, através de cada passo dado, me apoiaram e me mostraram que este era o caminho.

Aos meus irmãos que souberam tolerar o tempo que estes estudos me absorveram para poder construir esta nova etapa da minha vida.

Aos meus alunos com os quais pude vivenciar, na prática, muitos dos exemplos e experiências narradas.

À vida por ter me permitido estar aqui e agora podendo coletar estas informações, que poderão servir de base para futuros trabalhos.

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre o processo de criação de uma marca de valor em uma Universidade Comunitária de Ensino Superior, buscando descrever as ações que foram sendo executadas durante três gestões continuadas de um mesmo administrador. Buscou-se comparar as ações efetivadas com as recomendações da revisão bibliográfica. Foram analisadas as repercussões na comunidade através da percepção da imagem pelos seus públicos de relacionamento. As informações e dados foram coletados a partir da análise documental e de entrevistas exploratórias não estruturadas, que confirmaram as hipóteses descritas na teoria e que o estudo de caso constatou na prática. A análise elaborada possibilita verificar os fatores contribuintes e dificultantes, e são apresentadas considerações que podem contribuir na efetiva adoção de uma estrutura de criação de valor de marca para Instituições de Ensino Superior. Os resultados constatados na IES estudada, demonstraram a importância do fortalecimento da marca como diferenciador da oferta. Tendo em vista as tendências das políticas governamentais de expansão do ensino e as transformações que estão ocorrendo no mundo globalizado, o posicionamento de valor percebido de uma marca passa a ser decisivo para a sobrevivência da IES.

Palavras chave: Valor da Marca, Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

This paper presents a study on the creation process of a brand value in a Higher Education Community Institution, trying to describe some actions taken within three carried managements, under the charge of the same administrator. It was tried to compare the proposed actions in the three managements with the recommendation of a bibliography review. It was analyzed the repercussions in the community through the image perception by its public of relationship. Information and data were collected from a documented analysis and non-structured exploratory interviews, which confirmed the hypothesis described in theory and the case was verified in use. The analysis developed has made possible verify the factors that have helped or have made it difficult, and it is presented considerations that can contribute to effective adoption of a brand value creation structure for Higher Education Institutions. The results, achieved in the HEI investigated, have demonstrated the importance of the brand strengthening as a differential offer. Having in mind the tendencies of the government politics in relation to the teaching expansion and the changes that have been taking place in the global world, the position of the value brand realized tends to be decisive for the HEI survival.

Key words: Brand value, Higher Education Institution.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMA -	American Marketing Association
CIC -	Câmara da Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul
IBAMA -	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
IES -	Instituição de Ensino Superior
MEC -	Ministério de Educação e Cultura
MERCOSUL -	Mercado Comum do Sul
PMIS -	<i>Profit Impact of Market Strategy</i> , significando impacto no lucro segundo as estratégias de mercado
RS -	Rio Grande do Sul

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema do estudo de caso proposto pelo autor.....	p 22
Figura 2: Elementos componentes do valor de marca.....	p 38
Figura 3: Dimensões do conhecimento de marca.....	p 41
Figura 4: A associação da marca.....	p 46
Figura 5: Identidade e imagem de marca.....	p 48
Figura 6: Processo de construção da imagem de marca.....	p 55
Figura 7: Estrutura de criação de valor de marca para uma IES como sugestão do autor.....	p 93

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 - Histórico do crescimento da Universidade Comunitária na área de ensino..... p 67
- Tabela 2 - Histórico do crescimento da Universidade Comunitária na área de pesquisa..... p 68
- Tabela 3 - Histórico do crescimento da Universidade Comunitária na área de extensão..... p 68
- Tabela 4 - Histórico do crescimento da Universidade Comunitária na área de apoio aos estudantes..... p 68
- Tabela 5 - Histórico do crescimento da Universidade Comunitária na área de infra-estrutura acadêmica..... p 68
- Tabela 6 - Histórico do crescimento da Universidade Comunitária na área de infra-estrutura geral..... p 69
- Tabela 7 - Comparativo entre a estrutura conceitual e as variáveis coletadas na pesquisa exploratória com os gestores..... p 78
- Tabela 8 - Comparativo entre a estrutura conceitual e as variáveis coletadas na pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento..... p 86
- Tabela 9 - Comparativo entre a estrutura conceitual e a proposta de fortalecimento da identidade e da correspondente imagem gerada nos públicos de relacionamento..... p 88

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1: Distribuição estratificada da população entrevistada na pesquisa exploratória qualitativa, não estruturada..... p 73
- Quadro 2: Distribuição estratificada da população entrevistada na pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento, semi-estruturada..... p 75

SUMÁRIO

RESUMO.....	p 5
ABSTRACT.....	p 6
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	p 7
LISTA DE FIGURAS.....	p 8
LISTA DE TABELAS.....	p 9
LISTA DE QUADROS.....	p 10
SUMÁRIO.....	p 11
1 INTRODUÇÃO.....	p 13
1.1 JUSTIFICATIVA.....	p 14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	p 15
1.3 OBJETIVOS.....	p 15
1.3.1 Objetivo geral.....	p 15
1.3.2 Objetivos específicos.....	p 16
1.4 LIMITAÇÕES.....	p 16
1.5 MÉTODO DE TRABALHO.....	p 19
1.5.1 Pesquisa exploratória qualitativa com os gestores.....	p 23
1.5.2 Pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento.....	p 23
1.5.3 Análise dos dados e resultados.....	p 23
1.6 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	p 24
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	p 26
2.1 O PAPEL DA MARCA.....	p 26
2.2 ANALISANDO O VALOR DA MARCA.....	p 30
2.3 A INFLUÊNCIA DA MARCA NOS PROCESSOS DE DECISÃO DE COMPRA.....	p 34
2.4 DEFINIÇÃO CONCEITUAL DE BRAND EQUITY.....	p 37
2.4.1 Lealdade à marca.....	p 39

2.4.2	Conscientização da marca.....	p 40
2.4.3	Qualidade percebida.....	p 41
2.4.3.1	<i>A qualidade nas instituições educacionais</i>	p 43
2.4.4	Associações com a marca.....	p 44
2.4.5	Outros recursos patenteados da marca.....	p 46
2.5	IDENTIDADE E IMAGEM DE MARCA.....	p 47
2.6	GESTÃO DA IMAGEM DA MARCA.....	p 52
2.7	A IMAGEM DA MARCA NAS IES.....	p 56
2.8	CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	p 57
3	ESTUDO DE CASO.....	p 61
3.1	O MUNICÍPIO DE CAXIAS DO SUL.....	p 61
3.1.1	Situação geográfica.....	p 61
3.1.2	População.....	p 62
3.2	UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA.....	p 62
3.2.1	Histórico.....	p 62
3.2.2	Missão e princípios.....	p 64
3.2.3	Crescimento.....	p 65
3.2.4	Área de abrangência.....	p 66
3.2.5	Aspectos econômicos.....	p 66
3.3	PLANEJAMENTO DO TRABALHO.....	p 67
3.3.1	Pesquisa exploratória qualitativa com os gestores.....	p 70
3.3.2	Pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento.....	p 71
3.4	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....	p 72
3.4.1	Pesquisa exploratória qualitativa com os gestores.....	p 72
3.4.2	Pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento.....	p 73
4	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	p 76
4.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA COM OS GESTORES.....	p 76
4.1.1	Introdução.....	p 77
4.1.2	Análise das entrevistas.....	p 78
4.2	PESQUISA QUALITATIVA COM OS PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO.....	p 84
4.2.1	Introdução.....	p 85
4.2.2	Análise das entrevistas.....	p 85
4.3	RESULTADOS.....	p 88
4.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PESQUISAS.....	p 92
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	p 96
5.1	CONCLUSÕES.....	p 96
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	p 110
	REFERÊNCIAS.....	p 103
	NOTAS EXPLICATIVAS.....	p 108
	APÊNDICES.....	p 109
	ANEXOS.....	p 114

1 INTRODUÇÃO

A temática da marca e do seu valor está presente em todos os contextos organizacionais, principalmente naqueles em que as decisões de consumo dependem das percepções positivas dos clientes e dos públicos formadores de opinião, que a referendam e lhe atribuem notoriedade.

Neste contexto, não basta que as Instituições de Ensino Superior (IES) tenham docentes altamente qualificados e um coerente arranjo curricular e consistência didática nas suas ofertas de cursos: é preciso que os alunos reconheçam a proposta de valor, identificando nos seus cursos uma vantagem competitiva em relação às demais instituições, distinguindo, inclusive, as vantagens no mercado de trabalho na formação que adquirem, porque serão egressosⁱ da Instituição.

Para que suas propostas sejam reconhecidas e valorizadas, a IES deve lidar eficazmente com todos os seus públicos de relacionamento, gerando um alto nível de satisfação e empatia, uma vez que estes se tornam seus melhores divulgadores. O correto posicionamento na comunidade e o estabelecimento de uma identidade coerente com os valores que preconiza são os elementos definidores da imagem e da identificação da marca que pode lhe dar distinção.

Segundo Grönroos (1993, p. 213-214), “uma imagem favorável e bem conhecida, corporativa e/ou local, é um patrimônio para qualquer empresa, porque a imagem tem um impacto sobre a visão que o cliente tem da comunicação e das operações da empresa em muitos aspectos”. Portanto, a imagem é algo que pode ser previsto e construído.

Gracioso (1995b) diz que a percepção do mercado acerca da imagem depende do conteúdo e da forma da comunicação interna e externa, decorrência de uma identidade coerente além, é claro, de uma proposta de produto consistente.

Os cursos que oferece à comunidade, o relacionamento com os funcionários, professores e alunos, o nível de integração e participação na vida da

comunidade e sua consciência social e política, reporta uma predisposição positiva de consciência de valor e uma percepção de qualidade pelos diversos públicos que a IES atinge.

1.1 JUSTIFICATIVA

As Instituições de Ensino Superior (IES) se inserem num quadro de mudanças de cenários, que é o grande desafio do século XXI, e suas propostas tendem a serem vistas como ofertas comoditizadasⁱⁱ.

As IES que pretendem se ressaltar devem se posicionar de modo a serem reconhecidas e terem significado para seus públicos. Neste sentido, o posicionamento correto será decisivo para a sustentação dos planos de crescimento, embasando as propostas em diferenciais que sejam percebidos e que transmitam valores tangíveis e intangíveis.

Nota-se que até pouco tempo, as IES têm sido orientadas tão somente pela visão pedagógica, sendo administradas de maneira convencional, inclusive na forma de se relacionarem com as comunidades em que se inserem. Isso implica numa nova visão não só pedagógica, mas complementada com uma visão estratégica organizacional, voltada a dar maior sustentabilidade, a fim de lhe assegurar melhores condições de competição.

Assim, há a necessidade de complementar a visão tradicional da IES, alicerçando incrementos de melhorias de valores às pessoas, à comunidade e à humanidade, reconhecidos e integrados naquela última, como acontece no meio empresarial, altamente competitivo e dinâmico.

Nesse contexto, a marca é um posicionador estratégico, pois traduz um conjunto de sensações e sentimentos que comunicam, de forma simbólica, a personalidade da instituição, seus valores e suas crenças.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A marca, como elemento de comunicação de valores intangíveis, pode ser construída através de um processo estruturado, a partir da identidade da organização.

Na revisão bibliográfica feita, não foram encontradas pesquisas no Brasil, realizadas em instituições de ensino, visando conhecer em específico os processos de construção do valor de marca a partir de referências teóricas, bem como sua influência nos demais processos organizacionais, mas somente algumas reflexões sobre o tema.

Desse modo, a adoção de uma estrutura de construção do valor da marca para o meio educacional pode vir a ser um diferencial competitivo, e sua imagem pode transpassar o ambiente acadêmico e se traduzir em reconhecimento pela integração com a cultura na comunidade em que ela se insere.

Assim, o problema central da presente pesquisa é o processo da criação de valor da marca em uma IES.

1.3 OBJETIVOS

Considerando a estrutura de criação de uma marca a partir dos referenciais teóricos, podem-se identificar as variáveis num processo de formulação de estratégias para a construção de uma marca de valor.

1.3.1 Objetivo geral

O presente estudo visa descobrir como foi criado o valor da marca da Universidade Comunitária na Cidade de Caxias do Sul, RS.

Os objetivos específicos e complementares ao trabalho estão a seguir relacionados:

1.3.2 Objetivos específicos

- a) descobrir se existe uma estrutura de criação de valor de marca que se aplique em uma IES;
- b) identificar a estruturação da criação do valor da marca da Universidade Comunitária, a partir de pesquisas exploratórias junto aos gestores do período em estudo;
- c) pesquisar as ações de fortalecimento de identidade da marca da Universidade Comunitária efetivadas pela gestão sob estudo;
- d) pesquisar as percepções da imagem da Universidade Comunitária junto aos públicos de relacionamento na comunidade que a mesma se insere;
- e) elaborar um conjunto de recomendações para a manutenção da marca de valor da Universidade Comunitária.

1.4 LIMITAÇÕES

Foram tomadas algumas escolhas durante ao longo da pesquisa, e essas escolhas implicaram em desconsiderar algumas variáveis que ocorreram concomitantemente ao processo de construção do valor da marca da IES estudada. Assim, as considerações a seguir tratam das limitações decorrentes dessas escolhas.

Este estudo faz a revisão bibliográfica das estruturas propostas para a construção do valor de marcas, mas se limitou a utilizar a estrutura proposta por Aaker (1998, 2001), pois se entende que é a melhor sistematização da estrutura de construção do valor de marca, muito embora a existência de outras proposições.

Deve-se considerar que a IES estudada (Universidade Comunitária) está inserida numa região particular do Estado do RS – na Serra Gaúcha, com cultura específica, decorrente da colonização italiana de 1875.

O trabalho desenvolvido como estudo de caso trata da pesquisa da Universidade Comunitária, limitando-se a estudar um período de 12 anos (1990 a 2002) sob a administração de um único gestor. Com isso, não foram pesquisados os anos anteriores a 1990, nem os posteriores a 2002, servindo inclusive de recomendação a possíveis ou futuros trabalhos de pesquisa.

Mesmo considerando que a gestão sob estudo, por doze anos, apresentou resultados positivos, pela análise dos indicadores de crescimento apontados no Capítulo 4 (p. 76), não se pretende validar a estrutura para todas as IES, na medida em que a Instituição pesquisada não representa o universo das IES da região geográfica em que ela se insere, muito embora seja líder de mercado na comunidade de Caxias do Sul, RS, na época estudada.

Como o trabalho foi realizado em uma única IES, em particular no Campus Central de sua sede, na cidade de Caxias do Sul, RS, sua abrangência deve ficar restrita aos limites da organização pesquisada, embora a mesma possua um grande número de características comuns às instituições congêneres.

Também, a proposta de validação da adoção não pretende explicar o sucesso da IES pesquisada de forma genérica, mas sim constituir parte contributiva para explicar o resultado do crescimento observado enquanto projeção de marca de valor da mesma na comunidade em que se insere. Certamente outros fatores além dos abordados no modelo estrutural que embasa o presente estudo contribuíram para o reconhecimento da marca e não podem ser desconsiderados. No entanto, para os propósitos do presente trabalho não serão analisados os impactos deles decorrentes.

Os públicos externos, compreendendo empresas e profissionais do mercado, entidades representativas de diversos segmentos da sociedade e profissionais liberais são integrantes da comunidade em que a IES se instala, e no

município sede da Instituição em estudo. Embora a esfera de influência da Instituição ultrapasse os limites municipais, o presente trabalho restringiu-se à pesquisa com alunos estudantes, não alunos, egressos, profissionais da comunidade local e regional, e de organizações instaladas na cidade junto ao Campus Central da IES. Também não foram feitas investigações em profundidade com os alunos do segundo grau, público que se constitui no potencial ingressante na IES, assim como não foram feitas pesquisas de investigação mais acuradas junto aos empresários para conhecer o perfil do egresso desejado segundo os interesses econômicos da região da Instituição estudada.

O presente estudo não traz soluções para o planejamento estratégico de longo prazo que envolva a construção do valor da marca ou sua manutenção *ad eternum*ⁱⁱⁱ em uma IES.

A validação completa da estrutura proposta na literatura e sua generalização para aplicação em quaisquer IES poderiam ser foco de discussão em trabalhos futuros. Apenas ousou-se em sugerir um modelo estrutural de construção de valor (Cap. 4.4, p. 92), como contextualização do aprendizado e decorrente da análise das pesquisas, podendo o mesmo ser objeto de futuros desdobramentos.

Várias outras questões, como por exemplo, os investimentos efetivados pela IES, seu nicho de mercado e parcerias estratégicas não são discutidos no presente trabalho, fazendo parte de uma esfera de estudos onde seria possível a estruturação do negócio de uma IES. Assim, a regionalização não foi abordada em profundidade, apesar da consciência do impacto positivo e decisivo na repercussão como marca de valor na região, tendo-se em vista que este aspecto propiciou uma projeção de base e estrutural muito grande para a mesma.

Também não foram priorizadas as variáveis integrantes do modelo estrutural, pois somente com uma modelagem de causa e efeito com o devido tratamento estatístico adequado poderia ser estabelecida sua hierarquização para fins de planejamento de ações como desdobramentos.

As percepções decorrentes das entrevistas são registros de opiniões que valem somente nas datas das entrevistas, contextualizando um momento contemporâneo e que não necessariamente se perpetuam ao longo do tempo.

O presente estudo não focou os aspectos políticos diretivos tais como as diversidades de pensamento administrativo, educacional e pedagógico, apenas as conjunturas de crescimento da Instituição pesquisada, embora seja o autor consciente das possíveis diversidades de pensamento entre os membros da mesma, inclusive no período estudado.

As pesquisas foram feitas com os públicos de relacionamento da Instituição estudada, e não foram levadas em conta as percepções de alunos e demais públicos de relacionamento das demais IES da região em que a Universidade Comunitária se insere, porque na época sob estudo não haviam concorrentes com cursos consolidados e nem alunos formados.

Também não foram estudados os impactos financeiros e econômicos do fortalecimento da marca no período estudado, e sim tão somente os aspectos do valor da marca sob a percepção dos públicos de relacionamento. Da mesma forma, não foram considerados os fatores externos da economia e da política governamental para o setor de ensino, bem como as variações decorrentes da presença da concorrência no cenário que se passou nos anos sob estudo.

Todas as limitações acima explicitadas podem se constituir em objeto de estudos futuros, para a compreensão mais abrangente do fenômeno de construção do valor de uma marca para IES.

1.5 MÉTODO DE TRABALHO

O presente estudo é baseado nas etapas descritas a seguir, tomando-se por base a escolha da IES a ser pesquisada (estudo de caso): Universidade Comunitária, localizada na região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Segundo Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico, constituindo-se no caminho para se conhecer a realidade, ou para descobrir verdades parciais.

De acordo com Mattar (1993), o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, tendo como objetivo a geração de hipóteses, e não sua verificação, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo. Da mesma forma, discorre o autor que os “diferentes tipos de pesquisa implicam em diferentes procedimentos para coleta e análise dos dados de forma a atender econômica e tecnicamente os objetivos da pesquisa” (Op. cit. p. 79).

Conforme Lüdke e André (1999), o estudo de caso é um estudo específico, podendo ser similar a outros, mas é simultaneamente distinto, pois tem interesse próprio e singular. O interesse vai incidir naquilo que ele tem de único, de particular. Segundo estes mesmos autores, o estudo de caso deve ser escolhido quando se busca estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo.

Para Yin (2001), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo com a lógica de planejamento, incorporando abordagens específicas à coleta e análise de dados. Na prática, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente, como uma investigação empírica de caráter investigativo de fenômenos contemporâneos, dentro do contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Esclarece o autor que o estudo de caso deve ser completo. Para isso, divide o projeto em pontos fundamentais, descritos a seguir:

- a) determinar os limites do caso, revelando a distinção do fenômeno estudado e seu contexto, demonstrando através de argumentos lógicos ou apresentação de evidências;
- b) coletar as evidências relevantes ao estudo de caso, e também demonstrar de maneira convincente que o pesquisador dispendeu esforços exaustivos na coleta das evidências e, principalmente, que as partes mais importantes receberam total atenção;

- c) observar e administrar as limitações existentes no estudo de caso, para que estas limitações não comprometam os resultados em virtude da falta de condições de tempo e de recursos;
- d) elaborar o relatório do estudo de forma a ser atraente, independentemente da modalidade utilizada. O pesquisador deve escrevê-lo em um estilo claro.

Utilizamos o critério de classificação de pesquisa apresentado por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

- a. quanto aos fins – trata-se de pesquisa aplicada;
- b. quanto aos meios de investigação – trata-se de pesquisa, ao mesmo tempo bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

Para atender o objetivo deste estudo são destacadas duas técnicas de coleta de dados: na primeira fase foi feita uma pesquisa de cunho exploratório, qualitativo, com entrevistas de pessoas da alta administração, ou envolvidas no processo de gestão da Instituição, especialmente na gestão da marca, no período estudado. Na segunda fase foi feita uma pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento, com emprego de entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, aplicada à amostra representativa dos públicos de relacionamento da Instituição.

A pesquisa se deu por duas fases distintas, considerando-se a oitiva dos gestores no fortalecimento da marca sob estudo, porque, de acordo com o modelo conceitual de Keller (1993) disposto na figura 6 (p. 55) , o ativo-marca é gerado a partir das ações de construção do valor da marca pela organização, que, por ações de comunicação, leva aos seus públicos de relacionamento associações à marca que se traduzem em capital para a empresa.

Para a pesquisa do valor da marca na óptica dos clientes, Keller (1993) preconiza que as ações da empresa geram associações podem ser de positividade, com força e unicidade, podendo se constituir um verdadeiro ativo intangível para a empresa a imagem gerada nos públicos de relacionamento.

O presente trabalho se desenvolveu a partir do foco estabelecido na pesquisa exploratória qualitativa com os gestores da época estudada, desdobrando-se conforme o diagrama das fases descritas na figura 1.

A maneira como foi efetiva cada fase do processo de coleta de informações bem como o seu desenvolvimento será descrito no estudo de caso (Capítulo 3 – p. 61) e na análise dos dados e resultados (Capítulo 4 – p. 76).

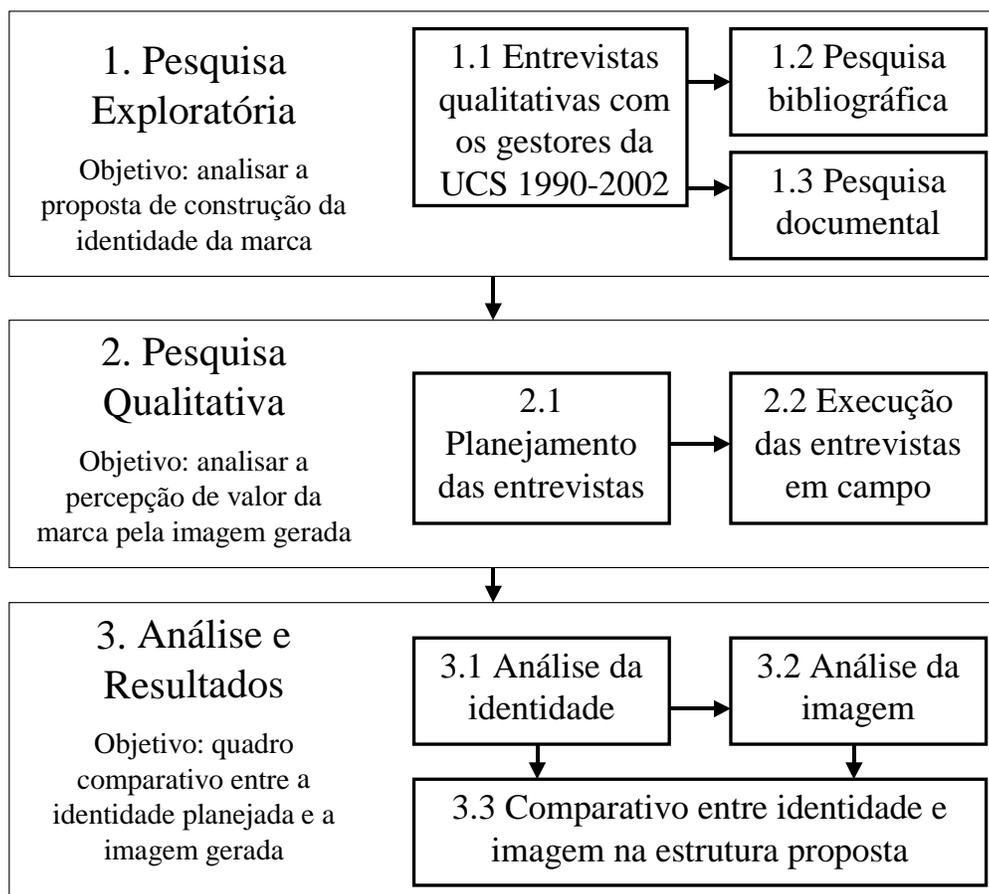


Figura 1: Esquema do estudo de caso proposto pelo autor

1.5.1 Pesquisa exploratória qualitativa com os gestores

O objetivo nesta primeira fase da pesquisa foi o de analisar a proposta de fortalecimento da identidade da marca Universidade Comunitária, e deu-se através de entrevistas não-estruturadas com os gestores que atuaram no período estudado.

Nesta mesma fase foi efetivada uma pesquisa bibliográfica e documental para dar suportes às pesquisas. Procedeu-se a uma revisão dos principais autores e identificação do material existente na literatura que possa subsidiar a adoção de uma estrutura de construção de valor de marca para uma IES.

1.5.2 Pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento

O objetivo nesta segunda fase da pesquisa foi o de investigar as percepções decorrentes das ações de fortalecimento da identidade da marca. Para tanto, foram realizadas entrevistas com emprego de pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento, semi-estruturada, em profundidade, em amostras representativas de grupos homogêneos pertencentes a populações caracterizadas como públicos de relacionamento da Universidade Comunitária, grupos estes representados por estudantes – alunos, não alunos e ex-alunos – professores, funcionários e representantes da comunidade na qual a IES se insere, entidades empresariais e sociedade em geral.

Desta forma, como resultado da imagem gerada, procurou-se analisar o valor da marca Universidade Comunitária criado a partir das ações de estruturação e de fortalecimento da identidade da marca.

1.5.3 Análise dos dados e resultados

O objetivo nesta fase foi de identificar e analisar os atributos do valor da marca Universidade Comunitária para cada fase da pesquisa; discussão dos dados

coletados, gerando informações a respeito de quais são os fatores relevantes que são os estruturadores do valor da marca estudada.

Finalmente, a partir dos resultados procedeu-se a validação da estrutura proposta para a IES estudada pela verificação, na prática, do atendimento dos requisitos principais da estrutura teórica estudada, no caso, a estrutura de construção do valor da marca proposta por Aaker (1998), adotada como referência no presente estudo, concluindo-se com o estabelecimento de conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

Desse modo, procurou-se resgatar toda a experiência vivenciada na IES, que é objeto do presente estudo de caso, onde se observou a prática dos processos de geração do valor, informacionais e decisórios, o dia-a-dia no relacionamento de seus públicos, e suas respectivas ações como tomadas de decisão alinhadas às necessidades da comunidade e decorrentes do planejamento estratégico da IES pesquisada, no período de 1990 a 2002.

1.6 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em 5 capítulos principais.

O Capítulo 1 (p. 13) apresenta, de forma sucinta, o escopo do trabalho contendo a justificativa, problema de pesquisa, objetivos, limitações e método, bem como o contexto de atuação da IES em estudo.

O Capítulo 2 (p. 26) engloba uma série de conceitos sobre a construção do valor da marca, abrangendo diversos autores nos referenciais bibliográficos e teóricos que servem para o suporte ao desenvolvimento do trabalho, mostrando desde a sua formação até a importância da mesma em nossos dias. Trata ainda do processo, dos mecanismos e do poder da marca e dos recursos intangíveis^{iv} da marca como associações favoráveis decorrentes das ações de fortalecimento da identidade, da importância da geração da visibilidade da marca via criação de uma imagem sólida e confiável.

O Capítulo 3 (p. 61) compreende o estudo de caso, onde são discutidas algumas das principais técnicas de pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento utilizadas atualmente, contendo, além do histórico da IES analisada e do contexto em que ela se insere, a definição e a delimitação das populações alvo, a construção e aplicação dos instrumentos de coleta qualitativa dos dados e a descrição do trabalho de campo realizado.

O Capítulo 4 (p. 76) trata da descrição, análise e interpretação dos dados coletados nas pesquisas onde foram identificados quais são os fatores relevantes para a validação da estrutura em estudo aplicada na IES objeto do trabalho. Também traz considerações sobre a análise dos resultados à luz dos referenciais constantes na revisão bibliográfica.

O Capítulo 5 (p. 96) engloba as considerações finais acerca da construção do valor da marca para uma IES, conclusões e recomendações, bem como sugestões, para pesquisas futuras ou desdobramentos para realização de outros trabalhos nessa área.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo faz uma revisão dos principais conceitos abordados na estruturação do valor da marca, utilizando material existente sobre a matéria como suporte teórico. Temas como o valor de marcas, considerado como ênfase deste estudo, têm sido objeto de muitas publicações e abordam, geralmente, histórias de aplicações com sucesso das estruturas referenciais e analisam estudo de casos.

Apesar de muitas linhas de estudos sobre a estrutura de construção do valor da marca e das repercussões nas diversas ciências que subsidiam os estudos de marcas, tais como a psicologia, a sociologia comportamental, as ciências da comunicação, os fenômenos sociais, a teleologia e a axiologia, o pensamento sistêmico e o complexo, dentre outros, optou-se por abordar o assunto de estrutura para a construção do valor de marca sob a óptica do gerenciamento administrativo de marcas, dentro do contexto mercadológico, no enquadramento científico preconizado por Aaker (1998, 2001) e Aaker e Joachimsthaler (2002), até para se evitarem comparações inócuas entre as ciências, fugindo dos objetivos deste trabalho.

2.1 O PAPEL DA MARCA

Para Aaker (1998), uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes, de forma que essa marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto consumidor quanto fabricante, dos concorrentes que disponibilizam ofertas que pareçam idênticas.

“Há evidências de que, desde a antiguidade, haviam inscrições sobre as mercadorias para identificar a origem e o fabricante” (AAKER, 1998, p. 7), bem como algumas sociedades comerciais na Europa medieval usavam marcas registradas para dar segurança ao consumidor e para proporcionar segurança legal ao produtor evitando-se, na ponta do consumo, a substituição do produto por outro mais barato.

Independentemente da importância de cada uma das fases históricas do desenvolvimento das marcas, o que parece certo é que a denominação de origem, com a intenção de capitalizar uma reputação de qualidade e promover a distinção dos imitadores, emergiu bem cedo no universo mercantil da história da humanidade, muito embora ainda que seu uso generalizado tardasse a ser aceito em todos os domínios comerciais.

O desenvolvimento da marca de forma decisiva, enquanto fenômeno econômico e sociológico universal, produzindo resultados de sua importância e projeção, começa a partir da Segunda Revolução Industrial, em meados do século XX, onde a produção maciça e a macro-distribuição foram o impulso decisivo ao criarem-se novas regras de concorrência global.

Pela própria exigência dos consumidores e pelas pressões da concorrência, a qualidade tornou-se premissa aceita e demandada por toda a sociedade de consumo. A semelhança entre os produtos é uma crescente realidade no ambiente globalizado^v. Atualmente, os meios de comunicação e o transporte em larga escala têm se desenvolvido de forma acelerada, aumentando com isso a oferta de produtos similares em todos os mercados de consumo.

Neste ambiente de transformações e mudanças, resta aos fabricantes a alternativa de recorrer a mecanismos que identifiquem e diferenciem, de forma eficaz e duradoura, as suas ofertas, ao mesmo tempo em que devem sugerir aos consumidores que as mesmas sejam objeto de suas escolhas.

Historicamente, uma marca nasce como um produto novo, cujas características são diferentes daquele da concorrência e pertinente em relação às expectativas do público-alvo, tornando-se uma marca após mostrar suas capacidades como produto. Assim, bem no início, o produto carrega a marca e com o tempo, a marca tende a monopolizar os valores constitutivos de sua categoria, modelando-os à sua imagem (KAPFERER, 2004b).

Ruão (2002) diz que, com o desenvolvimento, a marca deixou de ser vista apenas como o símbolo visual ou gráfico de denominação de origem para passar a

ser todo um sistema que gira em redor do produto, compreendendo-se por este toda a oferta organizacional, incluindo-se bens, serviços ou idéias.

Embora as marcas, desde muito tempo, desempenharam um papel importante no comércio, foi somente no século XX que os estudos de *branding*^{vi} e as associações de marcas tornaram-se evidências que identificavam os produtores, separando os concorrentes pela diferenciação que elas traduzem.

Para Aaker (1998), a idéia foi ir além da área de *commodities*^{vii} para a de produtos com marca, com a finalidade de reduzir a primazia do preço sobre as decisões de compra e acentuar as bases da diferenciação.

Dentro dessa idéia, a sistematização da marca, como refere Ruão (2002, 2003b), já era visível no final dos anos 40, pois:

[...] havia uma crescente consciência de que uma marca não era apenas uma mascote, um lema ou uma imagem impressa na etiqueta do produto de uma companhia; a companhia, no seu todo, podia ter uma identidade de marca ou uma “consciência empresarial”, como naquela altura se designava essa qualidade efêmera (Op. cit. p. 3).

O verdadeiro significado das marcas estava, assim, a afastar-se progressivamente dos produtos e seus atributos físicos – o primeiro ponto de ancoragem, para se aproximar da antevisão psicológica e antropológica do seu papel na vida dos consumidores. E a verdadeira distinção, segundo Ruão (2002), pretendia se fazer mais pela “personalidade” empresarial com que os produtos, aparentemente indistintos enquanto comoditizados, pareciam surgir percebidos ou reconhecidos como idênticos.

Neste contexto, o conceito de marca como imagem foi gradualmente se desenvolvendo no meio da produção, e mais especificadamente quando, na década de 80 (século XX), aconteceu um avanço significativo, tendo a Bolsa de Valores dos Estados Unidos da América, avaliado as ações das empresas acima dos seus ativos imobilizados, considerando-se também as vendas totais anuais.

A avaliação das marcas para finalidades financeiras teve como pioneiro o empresário australiano Rupert Murdoch que, em 1984, mandou estimar o valor das marcas dos títulos de jornais e revistas publicados pela sua empresa, de forma a incluir os montantes estimados no balanço, e oferecê-los como garantia dos empréstimos levantados para dar início ao seu império mundial de comunicação (PINHO, 1996).

Nessa mesma linha de acontecimentos, o *Marketing Science Institute* (organização dos Estados Unidos da América) reconhece o ativo-marca (denominando então de *brand equity*) “como o fenômeno de valor acrescentado a um produto ou empresa, pela associação a um nome ou marca particular” (RUÃO, 2003b, p. 4).

A nova abordagem empresarial surgia como uma mitologia, ao atribuir assim, significados culturais a objetos corpóreos, pelo simples fato de os assinar com um nome de marca, reconhecendo-lhes com valor econômico visível em situações de compra e venda de empresas, produtos ou marcas.

Ao atribuir novas funções para a marca, para além da tradicional identificação e diferenciação da oferta, os autores consultados referem-se agora ao posicionamento de produtos (AAKER, 1998, 2001), à promessa de estabilidade (KAPFERER, 2003), a de estratégia de defesa, para empresas e consumidores (RUÃO, 2002, 2003b), a de memória junto aos seus públicos (BERRY e PARASURAMAN, 1995), a de orientação futura de produtos (KAPFERER, 2003) e a de imagem (RUÃO, 2002).

Todas as dimensões citadas dizem respeito a idéia clássica de que as marcas servem como concentradores de informações e orientadores das trocas comerciais, permitindo a melhor identificação e diferenciação dos produtos e as respectivas promessas de valor, sendo reconhecida como a capacidade de posicionamento mental da proposta de valor da empresa indo muito além das qualidades materiais da oferta mercadológica.

Nesta mesma óptica, Ruão (2002, 2003b) ao citar os estudos de Ward (1999), diz que os autores afirmam que a característica central das marcas resulta exatamente deste fato: constituem promessas de valor, que devem ser relevantes para os consumidores, cumpríveis pela empresa, duráveis e críveis no mercado, mas sempre associados a um produto, serviço ou organização que identifique a fonte da promessa, ou seja, o papel da marca alterou não só os objetivos, mas também os meios: passou do produto, para a simbologia de uso e posse. Por isso, não é mais tão relevante o que a empresa fabrica, mas a forma como assina o seu nome e como o associa a sua oferta mercadológica.

A marca, no sentido mais profundo de sua identidade ou núcleo de valores estruturados estrategicamente, deve estar voltada para sensibilizar o consumidor de forma a gerar nele uma percepção de valor afetivo, tendo por base a idéia de identificação e de diferenciação, interna e externa, da oferta organizacional, embora reconhecendo que o produto é uma fonte dos seus traços culturais essenciais, mas se completando com a oferta simbólica que a marca traduz ao carregar os valores intangíveis da empresa.

Nesse caminho, a perspectiva da marca é tornar-se global. Neste sentido, Kapferer (2004a) preconiza a marca como um sistema vivo composto por um elemento multissinal – nome, identidade gráfica e símbolo, associado a um ou mais produtos ou serviços, ao quais são associados uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo, podendo assumir, sob um mesmo nome, produtos e posicionamentos diferentes, conforme os países em que serão disponibilizadas as ofertas mercadológicas.

2.2 ANALISANDO O VALOR DA MARCA

Aaker (1998) atribui às marcas características intangíveis, ou valores, sentimentos, idéias ou afetos que são sobrevalorizados até mesmo em relação ao produto e sua prestação funcional. Para ele são estas características intangíveis que fazem a verdadeira distinção entre as marcas e seus produtos, constituindo-se elementos fundamentais para a orientação do comportamento dos consumidores.

A partir da década de 50, com a releitura da função da marca como fator de distinção entre as empresas, o recurso às marcas pelas organizações cresceu, bem como o interesse intelectual pelo funcionamento psicológico delas. Surge daí uma interpretação anímica das marcas, que mais tarde será designada de tendência idealista para a Associação Americana de Marketing (AMA, organização dos Estados Unidos da América), na década de 60 (século XX), para quem a definição de marca seria:

[...] um nome distinto e/ou símbolo [...], destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, no sentido de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência (RUÃO, 2003a, p.8).

Essa definição idealista^{viii} das marcas defendia que o seu valor estava ancorado na consciência dos consumidores, como uma construção teórica que dependia fundamentalmente da sua gestão, ou seja, as marcas valeriam especialmente pelos nomes, termos, símbolos ou *designs*^{ix} que acompanhavam os produtos e que ajudavam no reconhecimento e conscientização do consumidor.

Nessa linha de entendimento, Kotler (1995) e Aaker (2001) narram que as marcas eram, sobretudo, extensões do produto, mas distintas deles, isto é, em torno das características tangíveis do produto existiam desenvolvimentos do mesmo, que incluíam o nome, a embalagem, o serviço, a garantia, a qualidade, e que representariam a base da diferenciação do produto no sentido de se constituir numa vantagem competitiva.

Desse entendimento resultou o aparecimento da teoria do “valor da marca – *brand equity*”, na procura de uma contabilização do valor acrescentado que um nome de marca dá a um produto ou à empresa, tendo este conceito a tendência idealista na sua origem. Tudo isso se desenvolveu porque havia um desejo generalizado de se operacionalizar o amplamente reconhecido valor das marcas, mas ao qual tinha sido negada a expressão contabilista nas siglas dos balanços.

A partir dos anos 80 (século XX), no entanto, o conceito se afirmou enquanto valor econômico contábil para os balanços empresariais e seu reconhecimento pelo *Marketing Science Institute* (organização dos Estados Unidos da América), o qual

apontou o valor de marca como uma das suas maiores prioridades (RUÃO, 2002, 2003a).

Todos os autores consultados, tais como Aaker (1998, 2001), Aaker e Joachimsthaler (2002), Gracioso (1995a, 1995b), Kapferer (2003, 2004a, 2004b), Keller (1993) e Pinho (1996), enfatizam a componente patrimonial de uma marca, medida pela diferença entre o valor líquido do patrimônio da empresa e o valor pela qual a mesma pode ser vendida, em resultado da detenção de uma ou mais marcas. Outra dimensão de valor da marca está no conceito de gestão eficiente do ativo intangível – *brand equity*.

O *Marketing Science Institute*, em 1988, considerou o valor de marca como um conjunto de associações e comportamentos por parte dos consumidores e demais públicos envolvidos na distribuição e na organização da oferta promocional, que permitem à marca ganhar um volume de vendas ou uma margem de contribuição na forma de lucros maiores, incorrentes na ausência da marca, reconhecendo que este valor confere à marca o direito de ser considerada como um dos elementos do ativo de uma empresa. Assim, a gestão da marca é o resultado de uma administração eficiente de marketing, e mais particularmente, da comunicação eficaz, com a utilização de ferramentas capazes de transformar a existência fria e objetiva de um produto na relação dinâmica e multifacetadas de uma marca com seus consumidores (RUÃO, 2002).

No entanto, ao serem discutidas as linhas normativas de contabilização e seus procedimentos, uma nova perspectiva emergente no pensamento acadêmico vinha a se opor à visão idealista. Grassi (1999) designou-a de tendência realista^x, devido aos seus fundamentos experimentais, surgida das tendências relativistas^{xi} e do pós-modernismo^{xii} da época (anos 80 do século XX), como paradigmas centrados nas múltiplas realidades do mundo experimental.

Surgia assim uma compreensão mais abrangente do conceito de marca, em consequência da observação do mundo real, tendo como pressuposto a marca como sendo um ativo duradouro e lucrativo para os seus proprietários, sendo

aproveitado pelos seus gestores nas várias oportunidades de visibilização com os públicos de relacionamento.

O resultado é a definição da marca como um produto emergente, não mero agregado ao produto, nem irredutível às características anexas ou estendidas aos produtos como pretendiam os idealistas, mas entidades cognitivas complexas, criadas pelos consumidores, em consequência da totalidade das suas experiências com os produtos, com atributos específicos e imateriais, desenvolvidos também pelo nome, *design* ou embalagem, mas não obstante a isso, serão sempre ancoradas pela tangibilidade dos produtos que as identificam. Ruão (2002, 2003a) cita como seus defensores autores como Cooper (1979), Doyle (1990), Cegarra (1991), Kapferer (1991, 1992), Semprini (1995) e Grassi (1999).

A perspectiva realista propõe uma visão holística e orgânica da marca, ao analisá-la como um todo, constituindo-se de elementos tangíveis e intangíveis, simbólicos e materiais. Assim, ao descrever na dupla dimensão funcionalidade/representatividade, a tendência realista trouxe também, consigo, toda uma nova linguagem ao domínio comercial, classificando as marcas como entidades vivas, com sua própria personalidade, como diz Aaker (2001), e complementando com Ruão (2002), com as quais podemos estabelecer relacionamentos.

Para a autora Aaker (1999), esta transposição das características humanas para objetos inanimados, como nas marcas, encontra grande aceitação também junto aos psicólogos sociais, elencando autores como Bem e Funder (1978), Prentice (1987), Snyder e Gangestad (1986), assim como junto dos publicitários como Biel (1993), Ogilvy (1983) e Plummer (1985). A autora também argumenta, que as atitudes dos objetos, como as marcas, podem ser associados a traços de personalidade, fornecendo benefícios auto-expressivos e simbólicos aos consumidores, e estes influenciam os comportamentos de compra dos consumidores.

A perspectiva metafórica resultou ainda, na divisão de duas tendências históricas citadas sobre o estudo das marcas, ou em duas metáforas^{xiii} da marca: uma que percebe a marca como um artefato sem vida e facilmente manipulável,

mais identificado com visão clássica e outra, que entende a marca como uma entidade viva, na perspectiva realista. Dependendo da metáfora adotada, o estudo das marcas deverá seguir metodologias diferentes: para a visão clássica as técnicas mais adequadas são as oriundas das ciências naturais com métodos quantitativos com amplas amostras estatísticas.

Para a visão realista, sugere os métodos das ciências sociais como o estudo de caso ou outras técnicas qualitativas. Salaria também, que o aparecimento da visão realista não conduziu ao desaparecimento da perspectiva clássica ou idealista, concluindo que ambas as linhas de pensamento não são incompatíveis porque o realismo aceita que a marca é o produto aumentado pela aplicação de nomes, símbolos e publicidade que conduzem à marca, mas acrescenta, não obstante a isso, que há uma dependência da marca em relação ao produto (RUÃO, 2002, 2003a).

Neste sentido, Gale (1994) diz ser essencialmente simples a compreensão do que é valor para uma marca: “é um nome que significa satisfação, qualidade e valor para o consumidor” (Op. cit. p. 153).

2.3 A INFLUÊNCIA DA MARCA NOS PROCESSOS DE DECISÃO DE COMPRA

A marca é parte integrante e importante no processo decisório de compra e sua influência se dá, fundamentalmente, nos primeiros três níveis do processo de decisão de compra, que Kotler (1995) define como sendo reconhecimento de uma necessidade, busca por informações, avaliação das alternativas, compra, consumo e avaliação pós-compra.

No primeiro nível, o consumidor, ao reconhecer uma necessidade, o faz a partir de uma realidade e de uma situação que envolve desde influências ambientais (cultura, classe social, influências pessoais, influências relacionadas à família) e diferenças individuais (recursos, motivações e envolvimento, atitudes, personalidade e valores), que configuram o arranjo de benefícios que o consumidor procura obter

através da compra, além das suas atitudes e percepções sobre as marcas existentes e concorrentes na classe de produto em questão (KOTLER, 1995).

Para Engel et al. (1995), isso quer dizer que o consumidor parte de uma base de conhecimento parcialmente elaborada sobre a qual ele adiciona informações na base posterior do processo decisório.

Desse modo, o conjunto de opiniões é formado por dois componentes: benefícios buscados e atitudes em relação a marca. No que tange à marca, as atitudes são o resultado das crenças desenvolvidas sobre as mesmas, no conjunto evocado, em função de seu desempenho, através das informações transmitidas pela empresa ou através de comunicação informal (ENGEL et al., 1995).

Após detectar uma necessidade, o consumidor realiza uma busca interna, vasculhando na sua memória para avaliar seus conhecimentos sobre o produto e as marcas, buscando também identificar quais os benefícios que almeja com a aquisição do produto, bem como os elementos para realizar a avaliação das marcas concorrentes. Recorre assim ao conjunto evocado. Esses elementos de *recall*^{KV} da consciência, quando relacionados a uma marca de valor, desempenham uma garantia de vendas para a empresa e, para o consumidor, a segurança de uma boa escolha, além da facilidade e agilidade no processo de compra (AAKER, 1998).

Quanto maior for o envolvimento do consumidor, tendo em vista os riscos envolvidos com a percepção de uma péssima aquisição, mais extensa e abrangente será a busca de informações. Então, numa decisão complexa, o consumidor avalia as marcas de maneira mais detalhada e abrangente, onde mais informação é buscada e mais marcas são avaliadas do que em outros tipos de decisão – as de menor complexidade, tais como na compra de produtos de consumo diário ou para higiene pessoal (DA CUNHA, 1997).

Assim, as marcas conhecidas pelo consumidor tendem a ser selecionadas para o conjunto de alternativas, e a avaliação destas depende fortemente do nível de conhecimento anterior que o consumidor possui a respeito das mesmas. A questão do conjunto de alternativas é analisado por Solomon (2002), dizendo que a memória

influencia não só o momento da escolha, mas também a formação do conjunto de alternativas.

A partir da marca, o consumidor tem condições de identificar uma série de atributos a ela relacionados, tais como nível de preços, público-alvo, elementos componentes, situações de uso, etc, desde que a empresa tenha se preocupado em criar um posicionamento que realmente gere as associações e imagens diferenciadas para o público consumidor (KOTLER, 1995).

Os principais atributos avaliados e definidores de uma escolha são a marca e o preço, com uma vantagem da marca sobre os demais atributos porque a marca tem a capacidade de agregar outras informações e associações ligadas a um determinado produto (SHIFFMAN e KANUK, 2000).

De acordo com Aaker (1998), uma marca terá alto valor para o consumidor se corresponder ao seu nível de expectativas. Estas expectativas podem estar relacionadas a aspectos tangíveis, como desempenho do produto/marca, nível de qualidade associado ao desempenho do produto em si – os chamados atributos intrínsecos^{xvi} preconizados por Da Cunha (1997), ou aspectos intangíveis, como associações que o consumidor cria a respeito da marca a partir de seu posicionamento^{xvi}. Sempre que as expectativas do consumidor sobre a marca forem confirmadas, as suas crenças e atitudes serão positivamente alimentadas.

Zyman (2003) preconiza que as marcas dão aos seus compradores uma maneira de distinguir um produto quase genérico de outro, e uma razão de comprar, mas diz que isso não vai além de um certo ponto. Afirma que se a marca não for constantemente comunicada dos porquês de ser a melhor escolha e porquê os consumidores devem comprá-la, ela “acabará sem nada além de um nome” (Op. cit. p. 57), mesmo porque, segundo o autor, se não houver um motivo relevante, os consumidores compram pelo preço.

2.4 DEFINIÇÃO CONCEITUAL DE *BRAND EQUITY*

De acordo com Aaker (1998):

[...] *brand equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela (Op. cit.p. 16).

A partir desse conceito, o autor propõe que os ativos e os passivos sejam agrupados em cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca em acréscimo à qualidade percebida e outros ativos do proprietário da marca, todos representados graficamente na figura 1.

O objetivo perseguido na estruturação de modelo para a construção de valor de uma marca, afirma Aaker (1998), é o de proporcionar valor para o cliente e para a empresa. Para os clientes porque pode ajudá-los a processar e acumular grande quantidade de informações sobre os produtos e marcas, afetando as decisões de compra devidas as experiências passadas ou com a familiaridade da marca e com suas características. Para a empresa, o acréscimo de valor se dá pela geração marginal de fluxo de caixa, através da retenção e da recompra pelos clientes, ao reconhecerem e identificarem a marca como familiar.

Assim, desenvolver valor de marca constitui-se numa verdadeira vantagem competitiva, pois o consumidor relewa o preço, até mesmo o produto e passa a escolher pela marca, que é única e não pode ser copiada (AAKER, 1998).

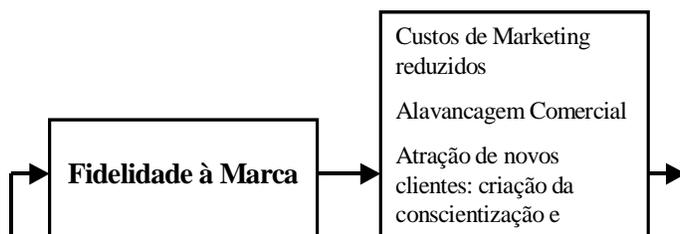


Figura 2: Elementos componentes do valor de marca

Fonte: Adaptado de AAKER, David A. Marcas *Brand Equity* – gerenciando o valor da marca. 3 ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998

2.4.1 Lealdade à marca

A lealdade à marca progride em um *continuum*^{xvii} desde onde não existe a lealdade, até a formação de um laço mais estável entre o consumidor e a mesma, onde se alinham os consumidores comprometidos com a marca, que adquire, no sentimento deles, uma forma de expressão das suas responsabilidades. Atingir esse grau de lealdade é difícil, mas é fundamental para assegurar participação de mercado (AAKER, 1998).

No entanto, há de se ter em mente que lealdade não é somente frequência de aquisição, porque, segundo Zyman (2003), a lealdade implica numa razão específica para isso, incluindo honestidade, intimidade, confiança, diálogo constante, “relevância e num sentimento mútuo de que a outra parte está fornecendo algo único e de valor” (Op. cit. p. 82).

Neste sentido, Tavares (1998) conclui que a organização que construir um forte relacionamento com seus clientes estabelecerá um fundo de reservas do qual poderá derivar futuros benefícios, tais como a predisposição à compra, atitude favorável aos produtos e prontidão aos anúncios da empresa.

Veloso (2003) diz que a empresa deve estar atenta para a forma como o consumidor vê a proposta mercadológica, uma vez que dela nasce o envolvimento que o mesmo tem para com os produtos e serviços, elevando as chances de criar um segmento de consumidores leais. Esta lealdade será então um dos fatores que influenciará diretamente o valor de marca.

E, em sendo convertidos os consumidores em clientes leais à marca, não há dúvidas quanto aos benefícios auferidos, porque eles se constituem numa fonte de propaganda boca-a-boca^{xix} da marca e estarão propensos a aceitar aumentos de preço com pouca relutância (SEMENIK e BAMOSSY, 1995). Na mesma abordagem, sugerem os autores que a comunicação dirigida aos clientes leais à marca é menos dispendiosa, representando maiores lucros e menores despesas de ativação mercadológica. Estimam que a probabilidade de se converter um não-usuário em usuário da marca é de três para mil. Assim, lealdade à marca significa que a maioria

das compras do consumidor numa determinada categoria de produto, num período de um ano, será de uma única marca, representando vendas asseguradas, inclusive com melhores margens.

Preconiza Reichheld (1996), que o novo impulsionador de negócios implícito e subjacente à maior parte dos planos estratégicos é a criação de valor gerador da energia que mantém a empresa ativa, onde a existência dela depende disso. Essa inter-relação do sistema de negócios é chamada de lealdade pelo autor, vinculando o valor percebido e lucros como forças mensuráveis em termos de fluxo de caixa. Desta forma, “a lealdade está intrinsecamente associada à criação de valor, tanto como causa quanto efeito. Como efeito, a lealdade mede de forma confiável se uma empresa ofereceu ou não valor superior” (Op. cit. p. 21). Como causa disso, há o aumento de receita e de participação no mercado, desenvolvendo vendas repetidas e de referência, gerando, como consequência, o crescimento sustentado.

2.4.2 Conscientização da marca

A conscientização da marca ocorre quando existe a associação entre a marca e a classe de produto, sendo a formação da consciência o primeiro passo na tarefa de comunicação. É normalmente inútil procurar comunicar atributos de marca antes que o nome esteja consagrado a ponto de gerar as associações almejadas (AAKER, 1998).

Para a consciência, o nível mais baixo seria o do reconhecimento da marca e indicaria a capacidade do consumidor de identificar a exposição prévia. Já o *recall* ou a lembrança diz respeito ao nível de associação entre a marca e a classe de produto, sendo a primeira marca lembrada chamada de *Top of Mind* e, em algumas categorias de produto, existe apenas uma marca lembrada. Neste caso, a marca recebe a denominação de dominante (AAKER, 1998).

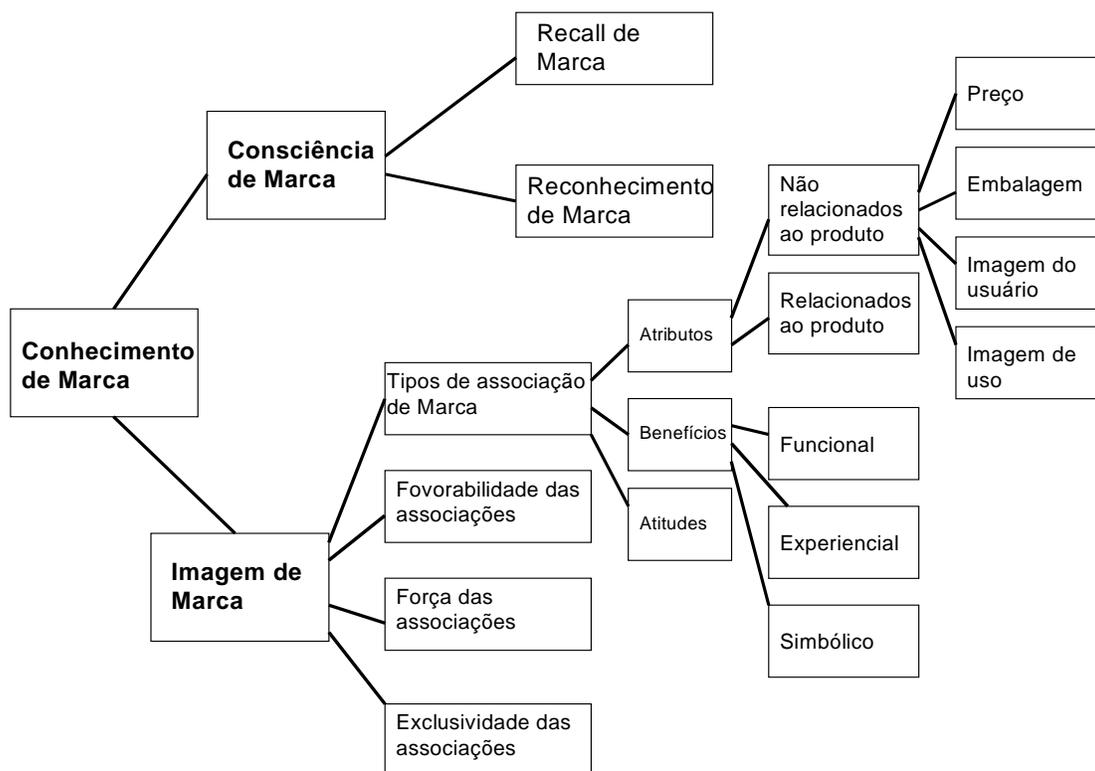


Figura 3: Dimensões do conhecimento de marca

Fonte: Adaptado de KELLER, Keven Lane. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity – Journal of marketing, 1993

Para Keller (1993), a consciência de marca está relacionada à força do nóculo relativo a marca na memória do consumidor, que refletirá na sua habilidade em identificá-la, formada a partir do reconhecimento e do *recall*. Assim, a consciência da marca está relacionada com a força da mesma na memória do consumidor, refletida através da habilidade de identificar a marca em diferentes circunstâncias, afetando diretamente as decisões do consumidor quando exposto a uma série de diferentes marcas da mesma categoria nas suas considerações de compra.

2.4.3 Qualidade percebida

Na definição de Aaker (1998), qualidade percebida é um sentimento amplo e intangível a respeito da marca, não estando necessariamente ligado ou associado

ao conhecimento de especificações técnicas ou de análises profundas e criteriosas de características do produto. A percepção de qualidade varia também de acordo com a classe de produto, mesmo dentro da mesma classe.

Para Barcellos (2002), o importante é o que o cliente percebe como qualidade. Nesta óptica, cita o modelo P/E (Percepções e Expectativas) do cliente, onde as percepções dos clientes são comparadas com suas expectativas, ou com algum padrão de desempenho que confirme ou desconfirme aquela expectativa.

A percepção de qualidade não pode ser confundida com o conceito de satisfação, pois uma pessoa pode estar satisfeita com um produto de baixa qualidade em função de suas baixas expectativas quanto ao seu desempenho. A percepção de qualidade também não cabe no conceito de atitude, pois se considerarmos que uma atitude positiva em face de um produto de qualidade inferior pode ter sido gerada devido a outros aspectos como, por exemplo, o preço (DA CUNHA, 1997, p. 45).

Sendo assim, Albrecht (1992) define que a qualidade deve ser determinada de forma estratégica e condizente com as expectativas e necessidades dos clientes, exteriorizada em cada hora da verdade que o cliente experimenta, através dos fatores que ele considera fundamentais.

Aaker (1998) considera que a percepção de qualidade influencia diretamente a decisão de escolha e lealdade à marca. Assim, uma qualidade superior sustenta também a utilização de um preço-*premium* e é uma prerrogativa para a possibilidade de extensão de marca.

Gale (1994) enfatiza que o gestor da marca deve gerenciar a qualidade do produto e o sistema de acordo com o que os consumidores percebem que é qualidade. Mantém sua afirmativa dizendo que estudos cuidadosos nos últimos vinte e cinco anos têm confirmado que as marcas que atingem rentabilidade superior são aquelas que convencem os consumidores que elas estão produzindo os melhores produtos.

Ao tratar da qualidade percebida, Solomon (2002) diz ser a mesma “estrategicamente crucial para a manutenção de uma vantagem competitiva” (Op. cit. p. 247), alegando que os consumidores empregam uma série de pistas, ou de

ações para encontrarem algo para inferir a qualidade, inclusive o nome da marca, preço e mesmo as próprias estimativas de quanto foi gasto na campanha publicitária, informações estas que são utilizadas para aliviar o risco percebido e garantir que estão tomando decisões de compra inteligentes.

2.4.3.1 A qualidade nas instituições educacionais

Para Mezomo (1994), as IES devem ser vistas como organizações similares as demais, onde os conceitos de qualidade são perfeitamente aplicáveis, embora devendo ser adequados ao seu meio. O autor observa que a IES deve estar plenamente consciente de sua missão e saber definitivamente que a razão de sua existência são os seus clientes, especialmente estudantes e comunidade. Traçando um paralelo com outras organizações, o autor cita que “tudo acontece como na indústria, e como na indústria a qualidade deve ser produzida a partir da preocupação com o cliente, que é a chave da melhoria da qualidade. A percepção do cliente é o momento da verdade” (Op. cit. p. 15).

Figurelli (2001) afirma que, muito embora várias universidades possuam uma declaração de missão, a mesma não serve de ponto de união entre professores e pessoal de suporte, no sentido de compartilhamento de objetivos. Cita também que há uma falta de clareza no entendimento de quem são os clientes internos e externos da universidade, alegando que os administradores geralmente se fixam nas questões burocráticas, os professores se envolvem mais com os compromissos didáticos, onde muitas vezes essas atividades e a falta de interesses integrados os afastam de seus clientes preferenciais, ou seja, de seus alunos.

Barcellos (1997), ao analisar o modelo ACSI (Índice Americano de Satisfação do Consumidor), adaptado à uma IES, mostra que a satisfação do estudante está diretamente relacionada ao valor percebido, este como balanço da percepção de qualidade em comparação com as suas expectativas. Assim, a satisfação decorrente reforçará o apoio e a recomendação gerando maiores lucros e o crescimento da Instituição, bem como implicará na sua maior eficiência e desempenho, influenciando diretamente na reputação da mesma.

No caso de serviços educacionais, também podemos nos valer dos conceitos de Albrecht e Zemke (2002), porque a percepção e o julgamento do cliente sobre uma organização dependem da qualidade do contato que ele teve com a mesma, sendo essa qualidade do contato a parte crítica do processo, razão pela qual, no caso das IES, há a necessidade de um constante treinamento de todos os envolvidos com a prestação dos serviços educacionais, em todos os níveis de contato.

Santos (2000), define que, pela multiplicidade de fins que a Universidade tem sido exposta, a produção e a transmissão do conhecimento científico, a produção de trabalhadores qualificados, a elevação do nível cultural da sociedade, a formação do caráter, a identificação de talentos, a participação na resolução dos problemas sociais são produtos, não só variáveis, como também difíceis de definir, sendo preocupação constante o estabelecimento de uma hierarquia deles.

Neste domínio, a dificuldade maior está em estabelecer medidas para a correta avaliação da qualidade e da eficácia dos seus programas, sendo algumas das suas funções praticamente insuscetíveis de medição direta (SANTOS, 2000).

Pela abordagem do quantitativismo e do economicismo, há uma evidente redução da qualidade à quantidade, como preconiza Santos (2000), até pela falibilidade dos indicadores, que leva quase que inconscientemente a privilegiar a avaliação dos aspectos mais objetivos ou dos produtos mais facilmente quantificáveis, de modo que o quantitativismo está ligado ao economicismo, concebendo o produto universitário como um produto industrial e, conseqüentemente em conceber a Universidade como uma organização empresarial.

2.4.4 Associações com a marca

As associações são lembranças relacionadas pelo consumidor a uma determinada marca, em decorrência das estratégias de comunicação e do posicionamento adotados pela empresa, assim como as associações geradas pelo

próprio consumidor, resultantes de experiências com o produto, ou de informações obtidas através da comunicação boca-a-boca, e das construções mentais elaboradas pelo próprio consumidor no seu processo cognitivo. Esse conjunto de associações organizadas resulta na imagem de marca. (AAKER, 1998).

Desse modo, através de sua estratégia de posicionamento, a empresa tem condições de iniciar o seu processo de construção de imagem, fornecendo a matéria-prima como o nome, o logotipo, as cores e embalagem do produto, que gerem reconhecimento e estabelecem as linhas guias sobre as quais se formará, posteriormente, a rede de associações que resultará na imagem da marca.

Völckner e Sattler (2004) relatam que capitalizações de marcas cujos nomes foram consolidados têm sido utilizadas como estratégias de lançamento de novos produtos, apresentando que em mais de 90% das principais categorias de produtos são extensões de marcas já conhecidas, representando um fator considerável de sucesso nessas estratégias. Identificam, em suas pesquisas, que os fatores de sucesso são a extensão da marca para a linha de produtos, as associações de qualidade com a essência central e as competências da organização e sua história de lançamentos, não se tratando de lançamentos dispersivos ao cerne das suas competências reconhecidas.

Da mesma forma, e reforçando que a extensão de marca influencia substancialmente a escolha, Romaniuk (2001) detectou em sua pesquisa que há uma relação muito íntima entre a imagem de marca e os respectivos atributos com o comportamento futuro de compra, pela associação às crenças da mesma, sendo um indicador de futuro de uso o relacionamento sólido com a marca no comportamento passado.

Ugla (2002) conceitualiza a extensão de marca baseado na óptica estruturalista, através da associação da marca, gerenciada sob uma marca líder reconhecida, externalizada como marca reconhecida e internalizada com uma parceira da marca capitalizada através das apropriações institucionais que contribuem positiva ou negativamente nas percepções da imagem da marca pelos

consumidores habituais, através de seus significados e sua conotação de valores percebidos, como se pode ver na figura 4.

2.4.5 Outros recursos patenteados da marca

Segundo Aaker (1998), ativos relacionados à marca são patentes, marcas registradas e relacionamentos exclusivos com canais de distribuição que servem como barreiras à entrada de concorrentes no mercado.

Os elementos descritos são componentes de valor que se relacionam entre si, influenciando, por consequência, uns nos outros, e a forma como estes elementos irão agir e influenciar o consumidor na sua decisão de compra tem ligação direta com o nível de envolvimento e o grau de importância associada à compra ou à oferta mercadológica da empresa.

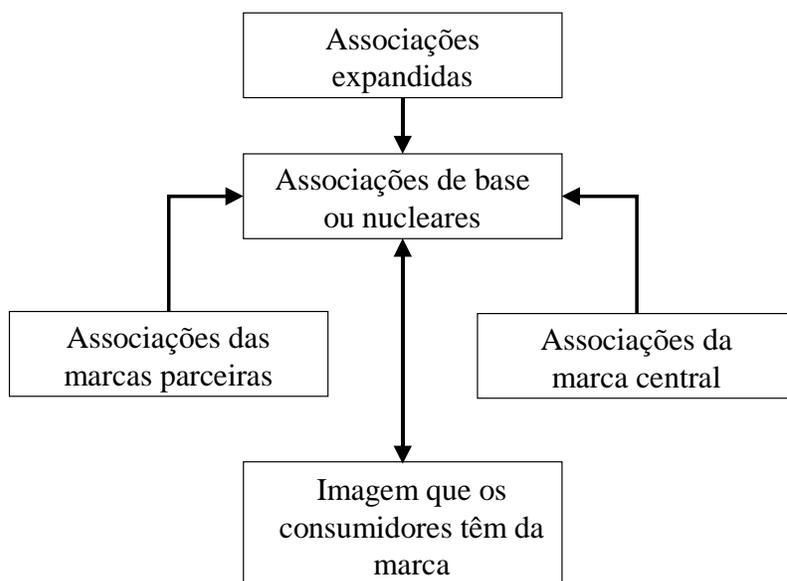


Figura 4: A associação da marca

Fonte: adaptado de UGGLA, Henrik. The brand association base. Stockholm, 2002

A estrutura de valor da marca enfocando o consumidor final tem como seu criador Keller (1993), considerando que uma das principais razões para o desenvolvimento de uma marca de valor está associada a necessidade de se obter melhor produtividade na relação dos recursos de marketing aplicados, pela efetividade nos resultados obtidos.

Para que as empresas desenvolvam estratégias mais eficazes, torna-se imprescindível o conhecimento de como os consumidores percebem e avaliam as marcas. Para Keller (1993):

[...] talvez o ativo mais valioso da empresa para melhorar a sua produtividade em marketing, seja o conhecimento que se criou sobre a sua marca na mente dos consumidores a partir dos investimentos prévios em programas de marketing (Op. cit. p. 2).

Na mesma linha conceitual, Keller (1993) considera que o valor da marca enfocado no consumidor “ocorre quando este tem familiaridade com a marca, além de ter desenvolvido associações favoráveis, fortes e únicas sobre a mesma na memória” (Op. cit. p. 2).

2.5 IDENTIDADE E IMAGEM DE MARCA

O conceito de identidade, no cerne das idéias de Kapferer (2003), vem imbuído dos conceitos de exclusividade, permanência e continuidade. Da mesma forma que para as pessoas, ao ocorrerem adaptações e modificações ao longo do tempo, a marca segue o mesmo princípio, mas na sua essência, as suas impressões digitais permanecem as mesmas. O autor, com isso, passa a idéia de que a identidade transcende a de imagem de marca, isto porque a imagem de marca está relacionada a percepção dos consumidores, enquanto a identidade diz respeito às origens, ao seu diferencial. Identidade está do lado do emissor e lhe cabe especificar o sentido, a intenção e a vocação da marca. “Imagem é o resultado, ou seja, decodificação” (Op. cit., p. 86).

Nesse sentido, Ries e Trout (1997) preconizam que a empresa deve estabelecer um conceito único para a oferta mercadológica e a mesma deve se

posicionar na mente dos consumidores com uma identidade única e intransferível, como uma impressão digital.

A marca pode ser comparada a um código genético, porque, de maneira análoga, a identidade criada e desenvolvida para uma determinada marca age determinantemente sobre os seus movimentos futuros, tornando-se respeitada através de seu posicionamento, sem descuidar, no entanto, o seu acompanhamento na evolução dos mercados, adaptando-se às mudanças para poder sobreviver (DA CUNHA, 1997).

A figura 5 representa a relação entre a identidade e a imagem, segundo a estrutura proposta por Kapferer (2003).

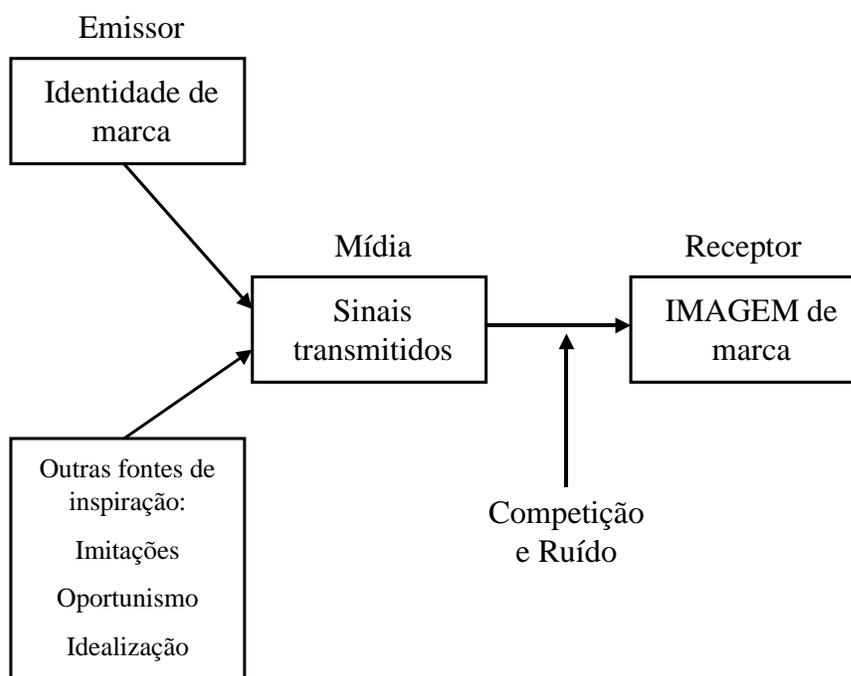


Figura 5: Identidade e imagem de marca

Fonte: adaptado de KAPFERER, Jean-Noël. As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Alguns elementos deliberadamente escolhidos para representar a marca são os logotipos e os registros de marca, sendo que alguns, devido a forte associação que obtêm com a marca, podem vir a substituí-la sem prejuízo de seu

reconhecimento, pois são como um retrato da mesma, ou seja, uma figura que personifica os significados associados à marca (KAPFERER, 2003). O conjunto de associações relativas a atributos, tanto extrínsecos quanto intrínsecos, forma os nós mentais da imagem de marca, segundo os ensinamentos de Aaker (1998, 2001), e especialmente no trabalho de Keller (1993).

Algumas empresas se aproveitam das associações positivas relacionadas aos seus países ou à região de origem dos seus produtos, para promoverem suas marcas. Kapferer (2003), preconiza que essas raízes históricas ou geográficas podem enfatizar competências reconhecidas de determinadas regiões ou serem atestados de procedência dos produtos.

Também a propaganda, quanto a sua forma e conteúdo, pode fornecer preciosos elementos para a análise da personalidade de uma marca, uma vez que a identidade está fortemente embasada na teoria da comunicação, e afirma que uma marca tem voz que apenas existe através da comunicação que a organização estabelece com as suas audiências (KAPFERER, 2003).

A identidade de marca para Aaker (2001) é definida assim:

[...] a identidade da marca consiste num conjunto único de associações, que os estrategistas aspiram criar e manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores, por parte dos membros da organização (Op. cit. p. 80).

Assim, só uma identidade com um núcleo bem definido, que contemple uma proposição de valor única, pode ser a base de relacionamentos confiáveis com os consumidores, tendo condições de se estabelecer de forma durável no mercado que se propõe a atuar (AAKER, 2001).

Aliás, esta também é a posição sustentada por Keller (1993), que defende que a construção do valor de marca passa pela escolha dos elementos constituintes da identidade (como o nome, logotipo e símbolos), e pela sua integração em programas que reforcem a notoriedade e estabeleçam associações favoráveis, fortes e únicas nas mentes dos consumidores.

Attingir estes objetivos estratégicos de construção do valor de marca implica na preparação clara do posicionamento que se pretende assumir e sua respectiva comunicação aos públicos-alvo, bem como num estudo das possíveis conseqüências advindas da publicização do composto de comunicação adotado.

No ensinamento de Gale (1994), o caminho correto para a criação e para a manutenção de uma marca de valor dá-se quando os gestores entendem claramente os desejos de um definido grupo de consumidores, dão especial atenção a essas demandas e buscam attingir a excelência para estes clientes.

Uma vez preparada a declaração de posicionamento, na proposta de Keller (1993), a fase de execução é a efetivação de programas de comunicação que traduzam atributos da marca e seus correspondentes benefícios para os consumidores. Tais programas, segundo o autor, implicam na seleção adequada da mídia a ser veiculada à comunicação, bem como o competente planejamento das ações decorrentes do plano de comunicação.

Aliás, esta é uma fase central na implementação da identidade da marca pois, de acordo com Aaker (2001), de nada valerá implementar um posicionamento estrategicamente lógico, se não for procedida de uma execução com excelência, porque um programa de comunicação executado de forma brilhante diferencia-se do restante, chocando, entretendo ou envolvendo o público que ele se propõe a sensibilizar ou attingir com a proposta da empresa.

Mas esses programas de comunicação devem incluir não só a publicidade, como também outros mecanismos complementares à implementação da identidade da marca, como as mídias interativas, os sistemas de resposta direta, as promoções, os patrocínios, a publicidade, o *design* da embalagem, a publicidade no ponto de venda, ou ainda outras e demais formas que potencializem experiências de relacionamento na construção das marcas.

Em todo esse contexto, o conceito de identidade emerge como o elemento central na construção e gestão da marca, opinião unânime para Aaker (1998, 2001),

Kapferer (2003), Berry e Parasuraman (1995), Keller (1993), Ruão (2002), Aaker e Joachimsthaler (2002), entre outros.

Uma vez implantada a identidade, esta deve ser gerenciada estrategicamente em ciclos de vida que ultrapassam largamente os dos produtos em si. Daí a importância de se fazerem avaliações periódicas, que permitam a marca proceder a ajustes estratégicos, adequando a evolução e as mudanças inerentes de seus públicos-alvo às mudanças e transformações que sejam mantenedoras de uma posição sustentável e consistente para seus consumidores.

Keller (1993), define a imagem de marca como sendo as percepções acerca da marca a partir das associações formuladas na memória do consumidor, formadas tendo por base os elementos do composto de marketing – o produto, o preço, as campanhas promocionais e os pontos de venda. Estas associações crescem em importância a partir do momento que desenvolvem força e exclusividade e esta combinação é definida como sendo favorabilidade.

A imagem e marca resultante da cadeia de associações dependerá da favorabilidade, força e exclusividade destas associações, que devem gerar a crença de que a marca possui os atributos anunciados e possibilita a obtenção dos benefícios relacionados para que sejam formadas nas mentes dos consumidores atitudes ou avaliações positivas sobre a marca. E, para Keller (1993, p. 8), “a coesão da imagem de marca pode determinar reações mais holísticas ou gestaltianas^{xx} em relação à marca”.

Para Shiffman e Kanuk (2000), a imagem positiva de marca está associada a fidelidade do consumidor, que são as crenças que o mesmo tem acerca dos valores positivos da marca e “um desejo de procurar a marca” (Op. cit. p. 129). Assim, segundo os autores, uma imagem positiva de marca ajuda o consumidor a se inclinar favoravelmente para promoções futuras da marca e a resistir às atividades de marketing dos concorrentes.

2.6 GESTÃO DA IMAGEM DA MARCA

De acordo com Ruão (2002, 2003a), foi o publicitário David Ogilvy que chamou atenção para o conceito de imagem da marca, nos anos 50, quando declarou que todo anúncio publicitário deve ser considerado como a contribuição para o símbolo complexo que é a imagem da marca. Hoje, entretanto, não se pode auferir à publicidade como única forma privilegiada de comunicação de marcas, mas também é verdade que foram afirmações como esta que conduziram ao reconhecimento pleno da noção de imagem de marca no domínio do marketing.

O consumidor age como elemento passivo, sendo a imagem a soma das impressões recebidas e pré-orientadas pela fonte, sendo a imagem algo que reside essencialmente na mente dos consumidores. Nesse processo de construção da imagem, na medida em que as marcas impressionam, com seus estímulos e mensagens as mentes dos consumidores, estes reagem aos seus próprios padrões internos de pensamento resultando num conjunto de percepções ou imagens (RUÃO, 2002).

A reação dos consumidores de acordo com seus padrões internos é a que tem mais força no meio científico, porque considera que a imagem da marca como a organizacional, é uma impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos, resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e seus públicos, sendo essencialmente um processo de representação contínuo e de reciprocidade, composto pelas percepções de membros e não membros da organização.

Este conceito de imagem gerada na mente dos consumidores corresponde ao de interpretante da teoria dos signos, como uma noção coletiva ou parcialmente partilhada pelo interpretante, acreditando seja uma questão de unidirecionalidade/bidirecionalidade, já que a imagem, como qualquer outra forma de conceitualização humana, será sempre resultado de um ponto comum entre o emissor e o receptor (RUÃO, 2002).

No entanto, a aceitação desta perspectiva não foi passiva, porque a identidade era entendida como um conjunto de representações simbólicas da organização e estaria do lado do emissor, segundo as observações de Kapferer (2003), enquanto que a imagem estaria do lado oposto do processo, no domínio do receptor.

Admite-se hoje uma linha tênue entre as duas abordagens, porque a identidade é influenciada pelos interesses dos *stakeholders*^{xxi} externos, e a imagem pode também ser interna, quando corresponder aos interesses e impressões coletivas dos membros da organização (RUÃO, 2002).

No entendimento de Aaker e Joachimsthaler (2002), melhorias na imagem podem ser conseguidas pela ação na identidade interna e gerir uma marca significa planejar e implementar uma identidade forte, definindo os meios necessários à sua comunicação no sentido de proporcionar o desenvolvimento, manutenção e controle da imagem da marca, com a estruturação do valor da marca, preconizando que as marcas devem ser os sustentáculos de todas as atividades da organização.

Gale (1994), relata que várias empresas produzem uma qualidade alta em seus produtos, mas não conseguem dar-lhes publicidade de modo adequado aos seus clientes, principalmente dando ênfase no que não atrai ou no que não é de valor para os eles. O autor vai além, dizendo que os estudos de PIMS^{xxii} demonstram que a comunicação é essencial para que os públicos-alvo percebam a proposta mercadológica adequadamente.

Na proposta de Aaker e Joachimsthaler (2002), uma gestão com ênfase na criação de um programa de estruturação do valor da marca seria capaz de criar um ativo de marca com valor traduzível num momento de compra e venda, de modo que gerir a identidade e a imagem de marca mais parece ser um sinônimo de gerir o seu valor no mercado, para além da função de comunicação da proposta da oferta mercadológica, justificando o preço-*premium* com que são fixadas suas ofertas no mercado.

Para a questão da imagem em particular, Ruão (2002, 2003a) cita que a imagem tem sua origem nos processos de gestão do valor de marca, ou seja, o valor de uma marca estaria ancorado no estabelecimento da lealdade que o consumidor dedicaria à marca, ou *consumer franchise*, designação que, para Murphy (2000) se refere à franquia do consumidor, termo técnico para lealdade, mesmo quando substitutos razoáveis são oferecidos a preços mais baixos, e que se traduziria em níveis de venda elevados e preços bem aceitos.

Da mesma forma, Ruão (2002) cita em sua obra, autores como Kirmani e Zeithaml (1993), referindo que há uma ligação do valor da marca à imagem de marca, afirmando que se tratam de termos altamente relativos, porque na construção do valor da marca, os gestores tentariam diferenciar a percepção dos consumidores relativamente a um produto, o que significa que tentariam atuar sobre a imagem, entendendo de que uma imagem positiva é fonte de valor financeiro para a empresa.

Keller (1993) apresenta uma definição de imagem de marca de forma contextualizada, reconhecendo-a com um papel importantíssimo na tomada de decisão de compra pelos consumidores. Sua proposta divide as associações ou núcleos informativos sobre a marca na mente dos consumidores em três categorias, em função do grau de abstração que a mesma assume no universo mental: os atributos, os benefícios e as atitudes. Os atributos constituem as características descritivas que exprimem o produto, incluindo-se aqui os tangíveis (como a embalagem) e os intangíveis (como um utilizador imaginário).

Os benefícios correspondem aos valores pessoais que os consumidores ligam à marca a seus produtos, ou seja, o que o consumidor pensa que o produto fará para si mesmo. Esses benefícios ainda se subdividem em funcionais (as vantagens intrínsecas ao consumo do produto), em simbólicos (as vantagens extrínsecas do produto, mas que satisfazem necessidades internas dos consumidores) e em experienciais (satisfação que o consumidor usufrui ao consumir o produto). E as atitudes, a terceira forma de associação, que definem as avaliações globais dos consumidores sobre as marcas e as bases do seu relacionamento e de seus comportamentos de compra.

Para Keller (1993), os diferentes tipos de associações que os consumidores desenvolvem pelas marcas é que são os determinantes de como a imagem será fixada em suas memórias, demonstrando essas associações pela figura 6.

Com base nas informações, nas mensagens e no contato com o produto, os consumidores desenvolvem associações cujo grau de influência é o determinante para o tipo de imagem final que será fixado, tudo dependente de fatores como a positividade, a força e a unicidade da proposta da marca, ou seja, as associações criadas têm que ser favoráveis, fortes e únicas. Dependendo do vigor de cada um dos pilares, as marcas terão diferentes tipos de valor ou de capital gerado.

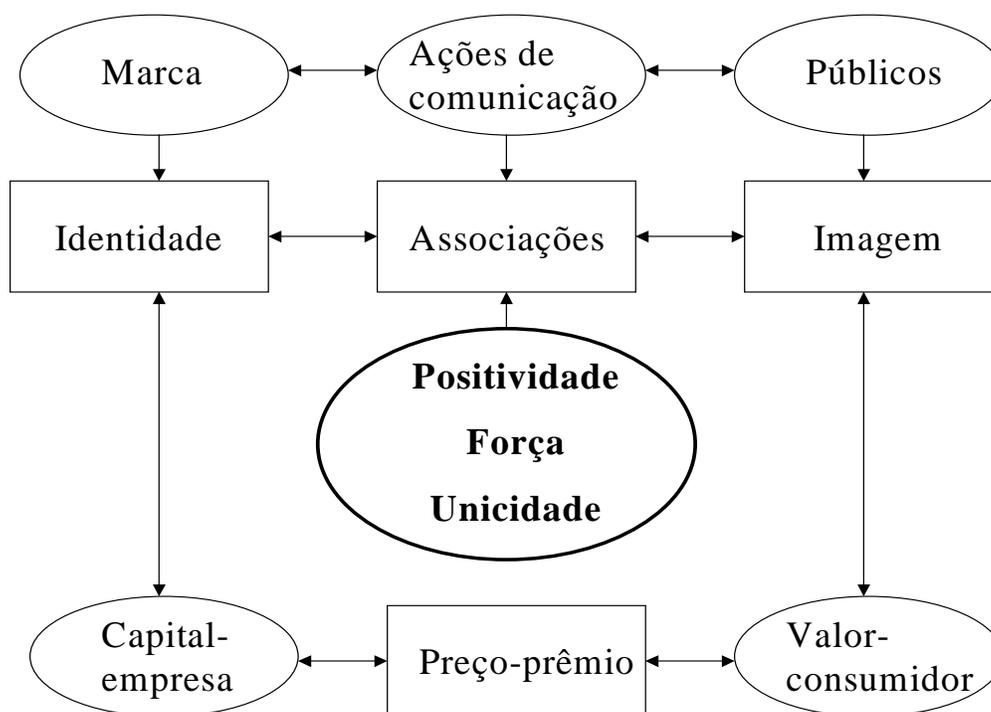


Figura 6: Processo de construção da imagem de marca

Fonte: adaptado de KELLER, Keven Lane. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity – Journal of marketing, 1993.

Convém então, que as empresas propiciem associações únicas no universo da concorrência e a façam serem o mais forte possível, de forma a serem facilmente memorizadas. Além disso, as marcas devem ter associações em total congruência com a sua identidade, de forma a garantirem uma vantagem competitiva sustentável, suporte de um valor de marca relevante (AAKER, 1998).

2.7 A IMAGEM DA MARCA NAS IES

No caso particular das IES, Kotler e Fox (1994) afirmam que muitas faculdades oferecem produtos educacionais (aulas, bibliotecas, conferências), produtos recreativos (clubes, filmes, festas), produtos de crescimento pessoal (centros de orientação, organizações religiosas, conselheiros), produtos curativos (saúde) e produtos para o planejamento do futuro (orientação vocacional, serviços de estágio).

Giacomini Filho (1998) menciona atributos do produto educacional no ensino superior, o plano curricular, o plano pedagógico, acervo bibliográfico, corpo docente, condições intelectuais e sócio-econômicas dos alunos, condições físicas do *campus*^{xxiii}, laboratórios e equipamentos, atividades sociais, atividades culturais e recreativas, mercado de trabalho e condições ambientais. Para o autor, o produto é uma intangível combinação de ofertas acadêmicas (programas de instrução), posição, filosofia educacional, oferta social e de qualidade de vida para o estudante, e cita que:

[...] na organização educacional de terceiro grau, os insumos prendem-se a idéias, esforço, tempo, informações, tecnologia, espaço físico, mão-de-obra funcional, mão-de-obra docente, capital, dentre outros, que inter-relacionados (processamento) compõe a execução do produto universitário (Op. cit. p. 6).

Na verdade, o que os autores pesquisados apresentam em suas definições, são produtos e serviços educacionais que podem ser oferecidos pelas IES. Mas, como aponta Giacomini Filho (1998, p.7), “somente alguns desses atributos aparecem nos anúncios publicitários”. Em seu artigo, o autor relata que sempre se sobressai nas comunicações com o público, cenas das instalações das IES como uma simplificação do produto universitário, o qual a sociedade espera ter amplitude maior, conforme as conceituações de Kotler e Fox (1994) e de Martins (1999).

Giacomini Filho (1998) elenca como públicos de uma IES os seus alunos, ex-alunos, as empresas, a comunidade local, o público em geral, as mídias de massa, os estudantes de segundo grau, os formandos de segundo grau, os cursos de pré-vestibular, os pais de alunos, os fornecedores, o Ministério da Educação e os Conselhos de Educação, etc.

Se uma IES tem esses públicos, deve então se comunicar adequadamente com eles, uma vez que o produto educacional interessa a toda sociedade.

Para Kotler e Fox (1994), o processo de comunicação deve começar com um quadro claro dos objetivos de publicização, tais como manter ou ampliar a imagem da instituição, desenvolver a lealdade e apoio dos ex-alunos, fornecer informações sobre as suas ofertas, atrair estudantes potenciais, estimular as inscrições e matrículas e corrigir informações inadequadas ou incompletas sobre a instituição.

Completa Giacomini Filho (1998) argumentando que “a propaganda pode ser utilizada para construir imagem e reputação a longo prazo da instituição (propaganda institucional) ou de uma divisão específica ou linha de produtos” (Op. cit. p. 317-318).

Para Sampaio (1995), se faz propaganda para:

[...] divulgação da marca (produto ou serviço) ou empresa para torna-la mais íntima dos consumidores que já a conhecem [...], consolidação do mercado, quando o importante for solidificar uma posição conquistada, através da reafirmação das qualidades da marca ou da empresa [...], manutenção do mercado, através das constantes reafirmações das características e vantagens da marca ou empresa e da ação de resposta aos ataques e esforços da concorrência (Op. cit. p. 15-16).

Martins (1999) conclui dizendo que a propaganda institucional mais comumente realizada é a que explica a filosofia, os objetivos e as ações das organizações, com teor eminentemente informativo. Essa forma de comunicação é tão poderosa que pode promover a mudança de imagem da organização.

2.8 CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A partir da pesquisa nos referenciais teóricos existentes, foi possível observar que, de fato, são três as grandes linhas de pensamento existentes para a elaboração de estruturas de construção do valor das marcas, a saber: a que

preconiza Keller (1993), a de Aaker (1998, 2001), Aaker e Joachimsthaler (2002) e a de Kapferer (2003, 2004a, 2004b).

Keller (1993, 2001) analisa a marca sob o prisma da comunicação e propaganda, estabelecendo um elo entre os valores percebidos pelos consumidores na marca que valorizam, atribuindo-se ao autor uma visão mais construcionista de marcas na perspectiva do consumidor, utilizando termos como conhecimento, consciência e imagem de marca em sua estrutura do valor da marca, sempre evidenciando as atitudes de consumidor.

Para Aaker (1998, 2001), em suas obras, a estrutura é basicamente gerencial, sob a óptica administrativa, construindo basicamente o tema sobre estudos de casos de marcas reconhecidas no mercado e as ações que decorreram para que as mesmas assumissem a posição de valor. Suas obras resultam de pesquisas efetuadas, algumas das quais, de experiência profissionais pessoais. A estrutura que consolida melhor os conceitos esparsos é de sua autoria, apesar dos esforços dos demais autores, sendo que alguns dos quais seguem os princípios elencados Aaker (1998, 2001), onde sua forma de abordagem parece ser o que melhor estrutura o método de construção do valor da marca.

Aaker (1998, 2001) em sua construção de uma estrutura do valor da marca, usa termos como lealdade, consciência, qualidade percebida e associações à marca.

Na leitura atenta das obras de Kapferer (2003, 2004a, 2004b), transparece com evidência o estilo analítico do autor, porque faz uma análise de cada tópico construtivista de marca, sem, no entanto, elaborar uma estrutura consolidada como propõe Aaker (1998, 2001). Mas isto não lhe tira o brilho, porque seus estudos são referência para os estudantes do assunto, dada a cientificidade de suas análises que, de forma técnica, favorecem uma compreensão do processo de competição e dos limites de mercado que as marcas evocam, conduzindo o leitor a uma avaliação de todas as facetas que a compõe, alinhando os envolvidos no processo de sua construção e manutenção que, diga-se, muito além das fronteiras do consumo propriamente dito.

Desta forma, e lendo outras obras de diversos autores, tais como D'Alessandro e Owens (2002), Kotler (1995), Martins (1999), Murphy (2000), Pinho (1996), Sampaio (1995) Semenik e Bamossy (1995), Tavares (1998) e Zyman (2003), todos eles acabam por referendarem as três linhas de pensamento dos autores Keller (1993), Aaker (1998, 2001) e Kapferer (2003), constituindo-se as demais, pelo menos as estudadas, como abordagens de partes do todo, que os três autores citados e estudados contemplam em seus tratados, com profundidade e abrangência, cada um a seu modo e estilo.

Foi possível observar que estudar marcas é difícil, não corriqueiro e que não existem materiais disponíveis, porque os elementos estruturais que compõem o valor da marca são intangíveis. Decorre daí a dificuldade de se construir, calcular e avaliar o valor da marca e descrever seus métodos, existindo diferentes pesquisadores, com diferentes componentes sendo utilizados em suas pesquisas. No entanto, todos os autores analisados no presente referencial teórico, tomam por base as perspectivas do consumidor, e os resultados do valor da marca como sendo decorrentes dos componentes de comportamentos de consumidor.

Assim, confirma-se que estimar valor da marca e construir uma estrutura de valor é difícil e guarda um grau de complexidade, porque como se observou, não há forma certa ou errada, mas algumas estruturas e modelos que podem ser mais adequados que outros para explicar os processos de decisões e percepções de um consumidor, e todos têm por base a perspectiva de geração de valor na óptica do cliente.

Pela revisão assim efetivada e considerando-se que as IES também estão inseridas no ambiente de competitividade organizacional, a construção da marca de valor pode se tornar um diferenciador da oferta. Para tanto, e para distinguir-se dos produtos de ensino comoditizados, os gestores devem propor identidades claras que posicionem a instituição no mercado de forma que suas imagens sejam percebidas como de valor.

As ações da direção, neste sentido, devem ser coerentes e podem ser orientadas segundo um modelo estrutural que converta a identidade organizacional

e seu posicionamento em imagem favorável na comunidade em que a IES se localiza, podendo, inclusive projetar-se regionalmente, dependendo do impacto das ações diretivas adotadas.

3 ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso foi desenvolvido com o objetivo de avaliar como se processou a criação do valor da marca da Universidade Comunitária, a partir da percepção dos diversos segmentos com os quais ela interage, na comunidade em que ela se insere, nas gestões de 1990 a 2002. O estudo também pretendeu identificar se existe uma estrutura de criação de valor da marca aplicável para uma IES.

Para melhor compreensão de uma série de comentários, declarações, constatações e sugestões apresentadas na etapa da pesquisa de campo é importante, inicialmente, situar o contexto no qual a pesquisa ocorreu.

3.1 O MUNICÍPIO DE CAXIAS DO SUL

3.1.1 Origem e evolução

A história da colonização de Caxias do Sul começa em 1875 com a chegada dos primeiros imigrantes italianos na região serrana do Rio Grande do Sul. Quando chegaram, encontraram os índios caingangues e uma mata virgem. Os imigrantes, na sua maioria, eram camponeses da região do Vêneto, situada ao norte da Itália. Entre os milhares de pessoas que buscavam um lugar melhor para viver, encontravam-se lombardos, trentinos e outros. Embora tivessem ganho, como auxílio do governo, ferramentas, alimentação e sementes, esse mesmo auxílio teve de ser reembolsado aos cofres públicos.

Dois anos após a chegada dos primeiros imigrantes, a sede da Colônia Campo dos Bugres, como foi chamada inicialmente, recebeu a denominação de Colônia de Caxias. No dia 20 de julho de 1890, foi criado o município e, em 24 de agosto do mesmo ano, foi efetivada sua instalação.

Vários ciclos econômicos marcaram a evolução do município. O primeiro deles está ligado ao traço mais forte de sua identidade: o cultivo da videira e a produção de vinho. Num primeiro momento, para consumo próprio; num segundo momento, para comercialização.

Ainda nas primeiras décadas surgiram as fábricas mecano-metalúrgicas e têxteis, as quais, tempos depois, viriam a consolidar a região como pólo industrial atuante. Foi a partir da instalação da indústria automobilística no País, no final da década de 60, que a indústria metal-mecânica viveu sua grande fase de expansão. Como fornecedora de peças e componentes, Caxias do Sul passou a fabricar produtos de alta qualidade.

3.1.2 População

A população de Caxias do Sul é de 360.500 habitantes (segundo o censo demográfico de 1995), sendo 92,5% vive na área urbana e 7,5% na rural. Depois da Capital, Porto Alegre, Caxias do Sul é a segunda maior cidade do Estado do Rio Grande do Sul, em número de habitantes. Hoje apenas parte da população é descendente dos imigrantes italianos que chegaram à região no final do século passado. Ao longo de sua história, Caxias do Sul recebeu imigrantes das mais diversas etnias^{xxiv}, vindos de diferentes países e cidades do Brasil. (CIC, 2001).

3.2 UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA

3.2.1 Histórico

A Universidade Comunitária, antes de ser criada, foi precedida por cursos e faculdades isoladas, tais como o Curso de Enfermagem, Economia, Pintura e Música, Filosofia, Pedagogia, Letras, História e o Curso de Direito.

Em 16 de agosto de 1966, é criada a Associação Universidade Comunitária como Mantenedora da Universidade Comunitária. A Associação era constituída tendo como sócios fundadores pessoa jurídica: Mitra Diocesana de Caxias do Sul, Associação Cultural Nossa Senhora de Fátima, Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, Vicariato Geral da Diocese de Caxias do Sul, e como sócios fundadores pessoa física e dos Órgãos Administrativos da Associação, compostos pela Presidência, Conselho Curador e Assembléia Geral (UCS, 1966).

As características essenciais e as necessidades prioritárias ou emergentes da comunidade local ou regional que a Universidade Comunitária pretendia atender eram “difundir o ensino, a cultura e instalar a Universidade, tudo dentro da ordem legal e dos princípios cristãos que refletem o pensamento da maioria populacional desta comunidade”, conforme textualmente extraído da Ata nº 1, da constituição da Associação Universidade Comunitária, em 1966 (UCS, 1966).

A filosofia educacional que inspirou originariamente a Universidade foi proporcionar aos jovens condições de progresso material e de formação espiritual e moral dentro dos princípios cristãos e da ordem constitucional do país.

Os objetivos iniciais visados pela Universidade foram:

- a) manter e desenvolver a instrução nas diversas unidades que a compõem;
- b) empenhar-se pelo aprimoramento da educação do país;
- c) promover a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes e a formação de profissionais de nível universitário;
- d) contribuir para a formação da cultura superior adaptada à realidade brasileira, informada pelos princípios cristãos;
- e) contribuir para o desenvolvimento da solidariedade humana, especialmente no campo social e cultural, em defesa dos valores cristãos e democráticos da civilização.

A mantenedora da Universidade Comunitária, Associação Universidade Comunitária, foi transformada em Fundação Universidade Comunitária (FUCS), com a participação da União e do Governo do Estado (UCS, 2001).

3.2.2 Missão e princípios

O processo de planejamento estratégico desenvolvido em 1998 e revisado anualmente desde então, com a participação de professores, alunos e funcionários, definiu a missão e os princípios que orientarão a ação da Universidade, sempre na perspectiva para os próximos 10 anos.

Assim, a Universidade Comunitária definiu como sua missão: produzir conhecimento em todas as suas formas e torná-lo acessível à sociedade, contribuindo principalmente para o desenvolvimento integrado da região (UCS, 2002).

Para realização desta missão, a comunidade acadêmica propôs-se a observar um conjunto de princípios que integram a identidade da Universidade Comunitária, tendo por base a pessoa, que será sempre respeitada em todas as suas dimensões, de indivíduo, de cidadão e de membro ou usuário da instituição.

A Universidade Comunitária tem como norteador de suas ações a busca, de modo permanente, da qualificação institucional, da qualificação de seus recursos humanos, da sua estrutura organizacional e dos seus programas e ações (UCS, 2002).

Assegurada a convivência na diversidade, haverá sujeição dos interesses particulares aos interesses da instituição: zelar pela imagem da Universidade Comunitária é garantir sua credibilidade e a cada um de seus participantes (UCS, 2002).

3.2.3 Crescimento

A expansão física da Universidade Comunitária foi uma exigência do crescimento e da qualificação das atividades acadêmicas, daí o aumento e a modernização dos recursos técnicos para o ensino e a pesquisa a colocaram ao nível de Universidade de primeiro mundo (UCS, 1992, 2002).

A expansão mais destacada foi no número de unidades universitárias funcionando, inicialmente, apenas em Caxias do Sul e em Canela. A partir de 1993, com a regionalização, a Universidade Comunitária passou a atuar em outras seis cidades da região e com mais um campus em Caxias do Sul (UCS, 1992, 2002).

A área física da Instituição duplicou, assim como sua área construída. Foram edificadas, no período, três blocos de salas de aula em Caxias do Sul, um em Vacaria, um em Bento Gonçalves e um em Canela. Foram adaptados ou ampliados prédios em Farroupilha, Nova Prata, Guaporé, Veranópolis, no Campus 8 em Caxias do Sul e a construção do núcleo de São Sebastião do Caí (UCS, 1992, 2002).

O volume mais significativo de investimentos foi direcionado à criação de espaços para laboratórios especializados e locais para atividades práticas relacionadas às áreas de formação profissional: Centro de Teledifusão Educativa, que abriga a TV, o Núcleo de Produção Audiovisual, laboratórios de rádio e de telejornalismo; ambulatório da Cidade Universitária, que serve de apoio às atividades acadêmicas na área da saúde e às ações filantrópicas e assistenciais nesta área; Museu de Ciências Naturais, que abriga divisões de arqueologia, botânica, ecologia, geociências e extensão cultural; Jardim Zoológico, que apóia a realização de atividades e estudos na área específica e serve de abrigo temporário a animais apreendidos pelo IBAMA; Instituto de Biotecnologia, criado para o desenvolvimento da pesquisa, preparação de recursos humanos e prestação de serviços na área de biotecnologia; Núcleo de Estudos e Pesquisas Agronômicas, que realiza trabalhos de pesquisa e extensão na citada área; Vila Olímpica, que apóia as atividades de ensino e integração universitária e já conta com um espaço para a realização de competições e atividades olímpicas oficiais; Hospital Geral, assumido pela

Universidade Comunitária a partir do convênio firmado com o Governo do Estado, passou, em 1997, a funcionar como Hospital Universitário (UCS, 2001).

Foram feitos investimentos na ampliação de espaços para alunos, professores e funcionários, sendo construídos, no período em estudo, o Galpão Crioulo, a Casa do Professor visitante, o Centro de Convivência, a Capela Ecumênica, o Quiosque de Informações, o Refeitório para funcionários, lancherias e outros espaços de convivência (UCS, 2001).

3.2.4 Área de abrangência

Os 57 municípios que compõem a área de abrangência da Universidade Comunitária, seus *campi*^{xxv} e núcleos universitários estão localizados nas regiões da encosta superior do nordeste e dos Campos de Cima da Serra do Rio Grande do Sul.

Esta área de abrangência possui 25.759 Km² e uma população de 878.416 habitantes, segundo o senso demográfico de 1995, o que representa aproximadamente 10% do território do Estado e 9,5% do seu efeito demográfico (CIC, 2001).

Quanto ao índice de urbanização, verifica-se uma forte concentração urbana nos municípios mais industrializados, e que formam a aglomeração urbana do nordeste. Este índice passou de 38% para 60%, em média, nos últimos 30 anos (CIC, 2001).

3.2.5 Aspectos econômicos

Do ponto de vista econômico, a região de abrangência da Universidade Comunitária vem registrando um crescimento econômico destacado no cenário estadual, nacional e também dentre as regiões que compõem o MERCOSUL. Esta região, com base essencialmente industrial, tem tido um expressivo desempenho no

comércio e no setor de prestação de serviços. No ano de 1995 essa região contava com cerca de 5.500 empresas, das quais aproximadamente 200 já eram exportadoras. Além disso, tinha-se em torno de 90 mil operários registrados, como mais um exemplo da importância econômica da região, que o percentual de consumo de aço em relação a todo o estado ultrapassa os 45%. E ainda, dentre outros destaques empresariais, aqui está sediada a segunda maior montadora de ônibus do mundo (CIC, 2001).

Pode-se identificar, na região da Universidade Comunitária: o eixo industrial Caxias do Sul – Farroupilha – Bento Gonçalves; o eixo industrial Nova Prata – Gramado – Canela e São Francisco de Paula; o pólo agroindustrial emergente de Vacaria – Bom Jesus; os núcleos econômicos de Guaporé – Serafina Corrêa e Veranópolis – Nova Prata – Nova Bassano e São Sebastião do Caí, estes dois últimos com uma economia predominantemente agrícola (UCS, 2002).

3.3 PLANEJAMENTO DO TRABALHO

Na primeira fase deste trabalho, além dos levantamentos de dados históricos da Universidade Comunitária, foram entrevistados alguns gestores da Instituição para identificação de ações que levaram a construção do valor da marca Universidade Comunitária. Sabemos que toda a identidade de uma marca começa desde a fundação da organização, no entanto, não nos pareceu ter sentido recuperar a memória de 38 anos da Instituição, e sim a idéia recente de fortalecimento da identidade como um processo de reconstrução da marca. Decidimos focalizar o período de 1990 a 2002 pelo crescimento observado nas tabelas 1 a 6 (p. 67-69), sem no entanto considerar outros períodos.

Tabela 1 - Histórico do crescimento da Universidade Comunitária na área de ensino

Ensino	1990	2002
Cursos de Graduação	23	35
Cursos de Pós-Graduação	8	75
N. de Alunos	8.174	29.538

Fonte: Universidade Comunitária, RS. Pés na região, olhos no mundo – Relatório da gestão 1990-2002, 2002.

Tabela 2 - Histórico do crescimento da Universidade Comunitária na área de pesquisa

Pesquisa	1990	2002
Projetos	43	212
N. de Pesquisadores	95	217
Recursos orçamentários em R\$	745.930,00	4.164.992,00

Fonte: Universidade Comunitária, RS. Pés na região, olhos no mundo – Relatório da gestão 1990-2002, 2002.

Tabela 3 - Histórico do crescimento da Universidade Comunitária na área de extensão

Extensão	1990	2002
Eventos	105	1005
Participantes	4.735	804.431
Ações comunitárias nos bairros	-	85.907

Fonte: Universidade Comunitária, RS. Pés na região, olhos no mundo – Relatório da gestão 1990-2002, 2002.

Tabela 4 - Histórico do crescimento da Universidade Comunitária na área de apoio aos estudantes

Apoio aos estudantes	1990	2002
N. de alunos beneficiados com bolsas de estudo	1.845	8.265
Convênios Nacionais e Internacionais	110	1.914
Intercâmbios de professores e alunos	4	480

Fonte: Universidade Comunitária, RS. Pés na região, olhos no mundo – Relatório da gestão 1990-2002, 2002.

Tabela 5 - Histórico do crescimento da Universidade Comunitária na área de infra-estrutura acadêmica

Infra-estrutura acadêmica	1990	2002
Bibliotecas	1	12
Acervo bibliográfico	83.802	561.116
Salas de aula	98	553

Fonte: Universidade Comunitária, RS. Pés na região, olhos no mundo – Relatório da gestão 1990-2002, 2002.

Tabela 6 - Histórico do crescimento da Universidade Comunitária na área de infra-estrutura geral

Infra-estrutura geral	1990	2002
Área física em m ²	700.836	2.227.611
Área construída em m ²	46.194	210.309
Municípios de abrangência	10	70

Fonte: Universidade Comunitária, RS. Pés na região, olhos no mundo – Relatório da gestão 1990-2002, 2002.

Na segunda fase do trabalho, foram feitas entrevistas qualitativas, semi-estruturadas, em profundidade, com vários representantes dos públicos de relacionamento da Universidade Comunitária, integrantes da comunidade regional. As entrevistas tiveram como objetivo central a avaliação do impacto das ações de construção do valor da marca, efetivadas na gestão em estudo.

As questões foram elaboradas no sentido que fossem abordados os aspectos da construção do valor da marca segundo o modelo estrutural proposto por Aaker (1998), que como se vê no apêndice A, foram desdobradas as grandes linhas de equidade da marca em pontos ou nódulos de suporte à validação da estrutura estudada.

No momento final, em particular no Capítulo 4 do presente estudo, foram analisados os dados obtidos na primeira fase do trabalho – pesquisa de cunho exploratório, bibliográfico e documental (fig. 1 – item 1, p. 22), com a estrutura referencial conceitual e com os dados obtidos na segunda fase do trabalho – pesquisa de cunho qualitativo com os públicos de relacionamento da Universidade Comunitária na região em que ela se insere (fig. 1 – item 2, p. 22), onde se buscou comparar e aferir o que os gestores queriam construir como marca de valor, com o que os públicos percebem como de valor (fig. 1 – item 3, p. 22), identificando-se a validade do modelo estrutural de marca de valor preconizado pelo autor referência deste trabalho, Aaker (1998).

O trabalho desdobra-se em duas fases: a pesquisa exploratória qualitativa com os gestores e a pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento,

suportes do material para a análise dos dados que serão discutidos no Capítulo 4 (p. 86).

3.3.1 Pesquisa exploratória com os gestores

Na primeira fase deste trabalho efetivou-se as entrevistas exploratórias com os dirigentes da Universidade Comunitária no período estudado (fig. 1 – item 1.1, p. 22). A decisão de procurar o ex-Reitor da Instituição se deu para que fossem coletadas as informações iniciais que dessem o embasamento para as pesquisas bibliográficas e documentais, bem como para que ele indicasse quem foram os demais agentes componentes do processo de construção da marca de valor sob estudo.

Nas entrevistas posteriores ao do ex-Reitor, foram ouvidos os entrevistados conforme agenda e oportunidade. Todas as entrevistas aconteceram nos locais de trabalho dos entrevistados e em horários previamente agendados, tendo as mesmas sido gravadas com a devida autorização dos entrevistados. Todas as entrevistas se transformaram em conversas revestidas de um certo grau de informalidade, tendo os entrevistados se manifestado com maior grau de liberdade e confiança nos assuntos abordados, mas as perguntas foram objetivadas em torno do tema deste estudo.

Seguiu-se conjuntamente às entrevistas, a pesquisa bibliográfica e documental (fig. 1 – item 1.2 e 1.3, p. 22), onde foram coletados os dados gerais pertinentes ao tema central, em livros, publicações, periódicos, artigos, dissertações e *papers*^{xxvi}, dando assim a sustentação teórica fornecedora dos subsídios ao desenvolvimento da pesquisa. A parte documental da pesquisa ocorreu em relatórios da Instituição, estatutos, organogramas, publicações especializadas e em relatórios de consulta privada, onde foram obtidas informações significativas que contribuiriam para o enriquecimento da pesquisa.

O objetivo desta fase exploratória foi o de conhecer o processo de fortalecimento da identidade para a construção da marca de valor, bem como quais as ações que foram desenvolvidas, além de familiarizar-se com a problemática em

estudo. O suporte para tal decisão se encontra na análise detalhada dos fundamentos de Keller (1993), no que diz respeito ao processo de construção da imagem da marca, tomando-se por base que a marca é o elemento que traduz a identidade organizacional e que esta se constitui no capital para a empresa (fig. 6, p. 55).

3.3.2 Pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento

Na segunda fase deste trabalho efetivou-se as entrevistas qualitativas, com o objetivo de entender como a imagem da marca da Universidade Comunitária era percebida pelos seus públicos de relacionamento, a partir das ações de fortalecimento da sua identidade. Buscou-se investigar o que as pessoas percebem e o que é de relevância na marca da Universidade Comunitária. O instrumento de pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento foi elaborado tendo-se em vista as linhas estruturais do modelo referencial deste estudo, cercado-se com isto as percepções de conscientização da marca, da qualidade percebida, das associações com a marca, da fidelização e dos recursos patenteados da marca em estudo.

Para tanto, foi elaborado um guia de entrevistas como um questionário básico de questões abertas, aplicado como pesquisa de campo, utilizando-se entrevistas individuais, com anotações feitas pelo entrevistador no formulário, gravadas para registro e para recuperação de maior precisão das informações obtidas (fig. 1 – item 2.1, p. 22). A personalidade nas entrevistas propiciou ao entrevistador capturar idéias e as expressões faciais, físicas e verbais dos entrevistados, em função da interação surgida entre as partes.

O questionário utilizado nas entrevistas pessoais está apresentado no apêndice A.

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento, a amostra deve ser representativa do universo pesquisado, portanto, o grupo de entrevistados foi constituído buscando atender de forma

equilibrada algumas variáveis, como área de conhecimento, sexo, idade, tempo de vínculo como aluno da Instituição (início de curso, metade ou final), situação de aluno (graduação, pós-graduação ou da educação continuada em cursos seqüenciais), pessoa da comunidade, representante de instituições e empresários, funcionários novos e mais antigos na Universidade Comunitária, professores novos e mais antigos na Universidade Comunitária (com mais de 5 anos de emprego), dentre outros (fig. 1 – item 2.2, p. 22).

A intenção foi selecionar a amostra de forma a se obter um perfil diversificado com maior expressividade possível nas respostas das questões onde de todas as formas estivesse relacionado a Instituição estudada. Entendemos que o grupo assim constituído teria uma boa visão da Universidade Comunitária, com bom conhecimento do conjunto de professores, da proposta de ensino, das condições de infra-estrutura e das facilidades oferecidas pela instituição.

O propósito desta pesquisa foi o de coletar informações que dessem suporte para a análise da imagem percebida pelos públicos de relacionamento na comunidade da IES estudada, tomando-se por base os estudos de Keller (1993), no que diz respeito a imagem formada nos públicos, constituindo-se esta num valor para o consumidor, que a percebe como distintiva pelas associações geradas pelas ações de comunicação (fig. 6, p. 55).

3.4 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

3.4.1 Pesquisa exploratória qualitativa com os gestores

A primeira fase da pesquisa exploratória qualitativa iniciou-se com a oitiva do ex-Reitor da Universidade Comunitária no período estudado. Como explicitado acima no item 3.3, sua gestão foi estudada pelo crescimento e projeção da Instituição na comunidade regional e nacional.

A partir da entrevista com o ex-Reitor, o mesmo foi indicando os demais componentes de seu gabinete de trabalho, todos atuantes no processo de fortalecimento da identidade da marca da Universidade Comunitária.

Nesta fase do estudo, procurou-se investigar o que os gestores queriam construir como marca de valor e com que variáveis trabalharam, compreendendo a perspectiva das ações de fortalecimento da identidade operada de forma interna e com repercussões nas percepções externas junto aos seus públicos de relacionamento.

O quadro 1 explicita os entrevistados bem como suas funções desempenhadas à época, na gestão sob estudo.

NOME	SEXO	FAIXA ETÁRIA	SITUAÇÃO	DATA
Entrevistado 1	Masculino	68	Reitor da Universidade Comunitária de 1990 até 2002 por três gestões sucessivas	08.08.03
Entrevistado 2	Masculino	66	Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional nas gestões do ex-Reitor	23.03.04
Entrevistado 3	Feminino	60	Chefe de Gabinete do ex-Reitor nas gestões estudadas	14.04.04
Entrevistado 4	Feminino	35	Publicitária que atuou nas campanhas de comunicação da Universidade Comunitária no período estudado	20.05.04

Quadro 1: Distribuição estratificada da população entrevistada na pesquisa exploratória qualitativa, não estruturada

3.4.2 Pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento

O universo da pesquisa de campo da segunda fase foi formado pelos públicos de relacionamento da Universidade Comunitária inseridos na comunidade em que a IES estudada se situa, isto é, na região nordeste do Estado do RS, mais especificadamente centrada em Caxias do Sul, RS.

Os participantes da pesquisa que representam o universo pesquisado, foram selecionados através de amostragem intencional. A amostra foi escolhida buscando-

se atender de forma equilibrada a diversidade de públicos, abrangendo extensa faixa etária, dos 16 aos 65 anos.

Para convidar os entrevistados, foram agendadas visitas pessoalmente e por telefone, em diversos horários e locais, onde o melhor horário ficava por conta do entrevistado escolhido para a entrevista e para responder as questões. Na maioria das entrevistas o horário escolhido foi durante o expediente normal de trabalho dos entrevistados. No início de cada entrevista foi explicado o objetivo da pesquisa, apresentado o roteiro de perguntas e solicitada permissão para gravar a entrevista, como forma de garantir a fidedignidade das respostas na eventual necessidade de recuperar as falas na sua integridade.

Depois de algum tempo, após o início da entrevista, na fase de conhecimento das partes, o entrevistador procurava deixar o entrevistado à vontade, para que o mesmo fosse respondendo as questões da entrevista mantendo um comportamento tranqüilo e objetivo em suas respostas.

Foram realizadas tantas entrevistas pessoais até que as variáveis manifestadas pelos entrevistados começaram a se repetir consistentemente, ocasião em que se interromperam àquelas. Isto ocorreu ao redor da 15^a entrevista, razão pela qual limitou-se em 21, o número de entrevistas.

O quadro 2 descreve o público das entrevistas qualitativas efetivadas na segunda fase da pesquisa, na ordem em que foram feitas, com os dados obtidos válidos com base nas datas das entrevistas:

NOME	SEXO	IDADE	FUNÇÃO/SITUAÇÃO	DATA	LOCAL
Entrevistado 1	Masculino	41	Empresário do ramo educacional, nunca foi aluno da Universidade Comunitária	31.03.04	Bento Gonçalves
Entrevistado 2	Feminino	39	Professora da Universidade Comunitária há 1 ano e meio	02.04.04	Caxias do Sul
Entrevistado 3	Masculino	16	Estudante do 2 grau no 3 ano	06.04.04	Caxias do Sul
Entrevistado 4	Feminino	28	Ex-aluna da Universidade Comunitária	08.04.04	Caxias do Sul
Entrevistado 5	Masculino	51	Empresário da Comunicação, nunca foi aluno da Universidade Comunitária	15.04.04	Bento Gonçalves
Entrevistado 6	Feminino	30	Estudante de Pós Graduação da Universidade Comunitária metade de curso	15.04.04	Bento Gonçalves
Entrevistado 7	Masculino	51	Funcionário da Universidade Comunitária há 22 anos, Professor e Coordenador do Curso de Engenharia.	23.04.04	Caxias do Sul
Entrevistado 8	Masculino	49	Diretor Executivo da CIC, ex-aluno da Universidade Comunitária.	26.04.04	Caxias do Sul
Entrevistado 9	Masculino	44	Presidente do CIC-BG, nunca foi aluno da Universidade Comunitária	07.05.04	Bento Gonçalves
Entrevistado 10	Feminino	28	Estudante de Pós-Graduação final de curso	12.05.04	Caxias do Sul
Entrevistado 11	Feminino	26	Estudante da graduação na metade do curso	12.05.04	Caxias do Sul
Entrevistado 12	Masculino	23	Estudante da graduação no final do curso	03.06.04	Caxias do Sul
Entrevistado 13	Masculino	28	Estudante da graduação na metade do curso	09.06.04	Caxias do Sul
Entrevistado 14	Feminino	23	Estudante da graduação no início do curso	09.06.04	Caxias do Sul
Entrevistado 15	Feminino	19	Estudante da graduação no início do curso	01.07.04	Caxias do Sul
Entrevistado 16	Masculino	49	Funcionário da Universidade Comunitária há 7 anos, Professor e Coordenador dos cursos seqüenciais	13.08.04	Caxias do Sul
Entrevistado 17	Feminino	31	Estudante de Pós-Graduação no início do curso	17.08.04	Caxias do Sul
Entrevistado 18	Feminino	52	Funcionária da Universidade Comunitária, na secretaria do bloco F há mais de 8 anos	17.08.04	Caxias do Sul
Entrevistado 19	Feminino	32	Funcionária da Universidade Comunitária há 4 anos	17.08.04	Caxias do Sul
Entrevistado 20	Masculino	40	Estudante da graduação no final de curso	18.08.04	Caxias do Sul
Entrevistado 21	Feminino	21	Estudante de Pós Graduação no início de curso	19.08.04	Caxias do Sul

Quadro 2: Distribuição estratificada da população entrevistada na pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento, semi-estruturada

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Figurelli (2001) identifica três meios principais para utilizarem-se dados descritivos: descrição, análise e interpretação. No entanto, Ribeiro e Nodari (2000), salientam que essas categorias não são exclusivas e nem existem linhas fixas demarcando sua abrangência. Observam os autores que nem sempre é claro quando termina a descrição e quando se inicia a análise, ou mesmo quando termina a análise e começa a fase da interpretação dos dados obtidos na pesquisa. De qualquer forma, estas distinções teóricas têm sentido quando se procura situar a etapa da pesquisa, permitindo que sejam feitos comentários úteis na condução dos estudos, especialmente se essas categorias puderem ser vistas como diferentes abordagens empregadas por pesquisadores para organizar e apresentar dados coletados qualitativamente.

Assim, considerando-se os resultados do presente estudo, optou-se por descrever, primeiramente, os itens relatados em ordem cronológica, de forma ligada e com foco progressivo, partindo-se de um contexto amplo para o específico, onde primeiramente foram dispostas as análises das informações coletadas, bem como com a interpretação dos dados obtidos nas pesquisas bibliográfica e documental, com base nos relatos dos gestores do processo de construção da marca da Universidade Comunitária, buscando validar a estrutura proposta. Posteriormente, procurou-se avaliar a repercussão do fortalecimento da identidade nas percepções dos públicos de relacionamento.

4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA COM OS GESTORES

Na pesquisa exploratória qualitativa com os gestores, desenvolvida e ora sob análise, optou-se por reproduzir as falas de cada um dos entrevistados o mais sinteticamente possível. Como todas as manifestações foram emitidas oralmente, houve a necessidade de inclusão e substituição de algumas palavras para tornar a leitura agradável. Assim, buscou-se corrigir alguns vícios de linguagem e foi dado sentido completo à opiniões eventualmente manifestadas em tom coloquial.

A transcrição sintética das entrevistas da fase exploratória qualitativa com os gestores é apresentada nos anexos A, B, C e D.

4.1.1 Introdução

Foram entrevistados o principal dirigente da Universidade Comunitária da época sob estudo, e os componentes de seu *staff*^{xxvii}, pelas razões já evidenciadas, conforme a amostra abordada no item 3.3 (p. 67).

Assim, o primeiro entrevistado foi o ex-Reitor da Universidade Comunitária no período de 1990 a 2002 (transcrição sintética no anexo A), tendo sido procurado porque é a pessoa que, segundo a entrevista, ao se eleger Reitor, assumiu a Instituição com sérios problemas financeiros e com uma imagem ruim junto à comunidade e que a partir da sua gestão, com o estabelecimento de um planejamento e diretrizes administrativas, mudou a imagem da Universidade Comunitária para uma Instituição reconhecida e inserida na comunidade, com projeção e reconhecimento a nível nacional, como se pode ver nas tabelas 2 a 7 (Cap. 3, p. 68-78), com os dados de desempenho compilados.

A segunda pessoa entrevistada foi o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (transcrição sintética no anexo B), da época pesquisada. Foi entrevistado por indicação do ex-Reitor, tendo o mesmo dito que contribuiu diretamente para o planejamento das ações de fortalecimento da identidade para a construção do valor da marca da Universidade Comunitária, implementando as diretrizes da gestão.

A terceira entrevista qualitativa deu-se com a Chefe de Gabinete do Reitor nas gestões sob estudo (transcrição sintética no anexo C). Ela foi entrevistada por indicação do ex-Reitor, este dizendo que ela contribuiu como a interlocutora dos planejamentos de regionalização e de inserção nas comunidades, tendo atuado diretamente nas ações de comunicação dos planejamentos e seus desdobramentos em planos de ação.

A quarta pessoa entrevistada na fase exploratória do trabalho foi a publicitária responsável pela implementação dos planos de comunicação e pelo reposicionamento da marca da Universidade Comunitária nos contextos comunitários nas gestões sob estudo (transcrição sintética no anexo D).

4.1.2 Análise das entrevistas

Para a análise dos dados da pesquisa e sua decorrente interpretação, procurou-se contextualizar os resultados com a estrutura escolhida para a construção do valor da marca (WOLLCOTT apud RIBEIRO e NODARI, 2000).

A síntese dos principais pontos constatados na pesquisa exploratória qualitativa com os gestores é apresentado a seguir, em comparação à estrutura preconizada por Aaker (1998) para a criação de valor da marca:

Tabela 7 – Comparativo entre a estrutura conceitual e as variáveis coletadas na pesquisa Exploratória qualitativa com os gestores

Estrutura Proposta por Aaker (1998) para a identidade da marca – Estrutura conceitual.	Fortalecimento da identidade da marca Universidade Comunitária pelos gestores no período indicado na pesquisa (1990 a 2002) – variáveis coletadas na pesquisa exploratória qualitativa
1. Conscientização da marca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Superação do isolamento social: a expressão “atravessar a BR116” representava o desafio dos gestores, e foi implementado com o programa “Domingo no Campus”. 2. Criação da Universidade Cidadã: em 1999 a Universidade Comunitária optou pela inserção comunitária assumindo a sua responsabilidade social. 3. Programas interdisciplinares: levar aos bairros e municípios vizinhos múltiplas ações e serviços nas áreas médica, odontológica, de cidadania, de lazer, dentre outros. 4. Planejamento de comunicação: tornar-se conhecida para ser amada, com o incremento de canais internos de comunicação e de relacionamento com os meios externos.
2. Qualidade percebida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualificação do corpo docente. 2. Melhorias na infra-estrutura. 3. Melhorias nos currículos dos cursos. 4. Melhorar os conceitos dos cursos no MEC.

3. Associações com a marca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vila Olímpica para desenvolver talentos regionais nos esportes, associando a marca com a saúde e jovialidade. 2. Cooperações entre instituições de ensino nacionais e internacionais. O slogan “Pés na região. Olhos no mundo” diz respeito a meta de cooperação e associação com comunidades científicas.
4. Fidelidade à marca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento do número de cursos de graduação. 2. Aumento do número de cursos de pós-graduação.
5. Outros recursos patenteados da marca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação integrada. 2. Slogans que dão suporte a equidade. 3. Logomarca atualizada e moderna.

Os dirigentes mostraram, nas entrevistas, que tinham algumas preocupações para o fortalecimento da identidade da Universidade Comunitária, que conduziu a mesma a um reposicionamento como marca de valor.

Suas ações se deram, quando sob análise do modelo estrutural, enfatizando os seguintes tópicos:

Conscientização da marca: trata-se da marca como âncora à qual podem ser acopladas outras associações, familiaridade e estima, sinais de substância e de compromisso e como uma marca a ser considerada, levando-se em conta a conscientização como o recurso de tornar-se lembrado pelas razões corretas.

Como se pode observar anteriormente, a preocupação marcante era a de que a Universidade Comunitária atravessasse a BR 116, saindo do isolamento social com ações que trouxessem a comunidade até suas instalações. Desta forma foi implementado o “Domingo no Campus”, programa de inserção comunitária onde, desde maio de 1993, são feitas ações de aproximação da Instituição com a comunidade, possibilitando às pessoas conhecerem as instalações da Universidade Comunitária.

Este projeto destina-se aos alunos do ensino médio, grupos de pessoas da comunidade, autoridades em todas as áreas, cujo objetivo central é o da divulgação

do trabalho da Universidade, facilitando o encaminhamento de assuntos e das relações com a comunidade, participando anualmente cerca de 5.000 pessoas em visitas orientadas e acompanhadas por alunos, professores, funcionários e autoridades acadêmicas. Estas ações de gestão dizem respeito a conscientização da comunidade dos valores preconizados pela Instituição, gerando o reconhecimento do valor da marca para a comunidade.

Da mesma forma, as ações de conscientização se deram também com a criação da Universidade Cidadã em 1999, onde a Universidade Comunitária evidenciou a sua opção pela inserção comunitária e sua responsabilidade social, tendo sido desenvolvidos diversos programas na área social, na saúde coletiva e nos esportes, de forma diferenciada e adequados à realidade social da região da Serra Gaúcha, na qual a Instituição se localiza.

Desde 1999, ratificando as ações sociais de inserção comunitária, com a implantação do programa interdisciplinar para levar às comunidades dos bairros de Caxias do Sul e dos municípios vizinhos, múltiplas ações e serviços na área médica, odontológica, de cidadania, de lazer, etc, atuando professores, funcionários e alunos como voluntários sociais. Todas essas ações sociais criam um vínculo de reconhecimento e conscientização à marca da Universidade Comunitária como marca de qualidade, comprometida com a realidade social da região.

Como ação de estruturação da conscientização do valor da Universidade Comunitária, considerando-se que a Universidade, a exemplo de outras instituições, precisava “se tornar conhecida para ser amada”, nos dizeres do ex-Reitor segundo a entrevista, indicando que o afeto e a simpatia pela Instituição somente seria possível se a comunidade a conhecesse e soubesse de seus valores institucionais, motivou a equipe gestora a se preocupar com um planejamento eficiente e criterioso de se comunicar com seu público e com a sociedade.

Baseada em tornar transparentes suas ações, em manter a comunidade acadêmica permanentemente informada sobre o que acontecia e sobre o que a Instituição oferecia, difundindo o conhecimento produzido, foram definidas estratégias de comunicação onde foram priorizados os canais internos e de

relacionamento, com os meios externos. As campanhas de divulgação passaram a ser planejadas e fundamentadas nos princípios da Instituição, sem abrir mão da interação entre a linguagem acadêmica e a linguagem do conjunto da sociedade, de modo a tornar acessível a compreensão das ações propostas pela Universidade no meio comunitário.

Confirmando o reconhecimento e a recordação, base do *Top of Mind* da estruturação de conscientização da marca, em pesquisa realizada pela Revista Amanhã, de 1999 até 2001, de forma consecutiva, a Universidade Comunitária foi a Universidade mais lembrada entre as instituições do interior do RS (UCS, 2002).

Qualidade percebida: são as razões da compra pela diferenciação ou posição que a Instituição assume, pelo preço praticado, pelos interesses dos componentes dos canais de comercialização e das expansões decorrentes. O aumento dos alunos ingressantes, que buscam na Universidade Comunitária a sua formação é um indicativo da percepção de qualidade pela reputação que a mesma adquiriu com as ações de integração desenvolvidas nos projetos de abertura e de regionalização, tornando públicas e conhecidas as melhorias efetivadas na gestão, – visivelmente ocorrido neste estudo pela análise da repercussão no crescimento dos investimentos, cerca de 82% de incremento para a qualificação dos docentes, grandes transformações na área de ensino com a adequação dos currículos às necessidades da região e por diversas pesquisas de interação com as comunidades em que a Instituição se insere, bem como a formação de recursos humanos qualificados e a difusão sistemática dos conhecimentos produzidos nas diversas áreas de atuação da Universidade Comunitária.

Assim, mostra essa tendência de qualidade percebida a evolução da média anual de alunos matriculados nos cursos de licenciatura que, contrariamente ao que acontecia nas demais instituições, na Universidade Comunitária houve um crescimento de 197,63% e nos cursos de tecnologia houve um crescimento de 1.019,08% no período estudado. A evolução da média anual de alunos matriculados nos cursos de graduação sofreu um incremento de 212,22%, tendo as vagas anuais do vestibular aumentado de 2.435 para 6.860 e o número de candidatos inscritos

passou de 5.932 para 16.393, mostrando a crescente busca pela Instituição como um dos fatores de valor percebido da Universidade (UCS, 2002).

Para a validação da qualidade percebida sob a óptica do ensino, segundo os critérios de avaliação dos cursos superiores pelo Ministério de Educação em seus programas de avaliação, onde são estabelecidos os critérios de qualidade, cujos indicadores apontam onde são analisadas as condições de oferta do elenco de cursos de graduação, nos aspectos de infra-estrutura, no projeto pedagógico e na qualificação do corpo docente, as avaliações apontaram conceitos de excelência ao trabalho desenvolvido pela Universidade Comunitária. No sistema de avaliação pelo Exame Nacional de Cursos do MEC, o Provão, 87% dos 24 cursos de graduação avaliados obtiveram conceito A, B ou C com conceitos acima de 70%. No ranking nacional, entre 704 instituições de ensino superior, a Universidade Comunitária mantinha-se de 1999 a 2001 entre as melhores do país, sendo a primeira entre as Universidades privadas e comunitárias do RS e a segunda no Brasil (UCS, 2002).

Associações com a marca: como um processo de auxílio ou de resgate de informações estimulando as razões de compra, bem como pela criação de uma atitude e sentimentos positivos, constituindo-se as extensões da marca. A construção de uma Vila Olímpica, programa que foi criado em 1997 e que visa despertar e desenvolver talentos regionais com possibilidade de alcançar índices olímpicos, compõe-se de cursos, seminários, palestras sobre esportes e seus benefícios, todos abertos à comunidade, realizando inclusive avaliação física em várias modalidades esportivas, mostra ações da Instituição, no sentido a gerar qualidade percebida e associações da marca com a saúde e a jovialidade (UCS, 2002).

Também, a Universidade Comunitária preconizou a cooperação acadêmica entre as instituições de ensino, compreendendo os novos cenários do mundo globalizado, que exige maior competência e uma formação mais sólida e competitiva. Neste sentido, a Universidade Comunitária desenvolveu parcerias eficazes com algumas instituições nacionais e algumas a nível mundial, firmando-se como Instituição de qualidade e renome. O próprio slogan utilizado “Pés na Região. Olhos no Mundo” diz respeito com propriedade, a sua meta de cooperação

acadêmica, porque com os pés na região, ela está ciente de sua tarefa de formar cidadãos competentes e qualificados para atender as necessidades de um mercado altamente competitivo e globalizado.

Com os olhos no mundo, a Universidade Comunitária está atenta aos novos desafios impostos pelas comunidades científicas, buscando para seus cidadãos as melhores oportunidades de qualificação e de projeção no mercado educacional mundial. Isto mostra que as associações com a marca podem se dar, para o caso específico das IES, através de parceiras com outras instituições reconhecidas mundialmente, e que são referência no ensino superior. No caso em estudo, a Universidade Comunitária ampliou suas parceiras e convênios no período estudado em 183,64%, demonstrando a importância deste item para a construção de valor da sua marca.

Fidelidade à marca: trata-se da alavancagem comercial e da atração de novos clientes pela criação da consciência e pela reafirmação à marca, bem como do tempo para reação às ameaças da concorrência, tudo isso implicando menores investimentos em compostos promocionais ou de ativação de negócios pela estratégia da retenção, tomando-se por base o aumento do número de estudantes que superou um crescimento de 212% no período estudado, bem como pela análise do crescimento de número de cursos de pós-graduação, que passou de 8 para 75 no período estudado, denotando evidente continuidade dos estudantes no meio acadêmico, tendo-se em vista que o requisito para cursar uma pós-graduação é a formação do aluno em uma graduação. A observação aqui necessária é de que a oferta de cursos de pós-graduação se dá de forma a contemplar uma diversidade muito grande de títulos, o que não existia no início da época em estudo, tendo reduzido o número de alunos por turma, pela maior pulverização da oferta.

Outros recursos patenteados da marca: tais como demais vantagens competitivas. Cabe aqui a estratégia de criação de uma identidade: representação da marca no contexto mental dos públicos de relacionamento, que traduza os benefícios emocionais e de auto-expressão, além dos benefícios funcionais. Trata-se da comunicação integrada e dos *slogans*^{xxviii} que dão suporte a equidade, como recursos de geração de valor da marca.

Quanto à imagem comunicada de marca, a Universidade Comunitária teve sua primeira logomarca adotada no ano de sua fundação, em 1967, como um emblema de múltiplos símbolos: uma roda dentada cercado um cacho de uvas estilizado, com uma folha de parreira, também estilizada, estampada em azul ao fundo, todos como elementos indicativos da produção agrícola e industrial como base da construção da Universidade. Ao se completarem 10 anos da Universidade houve a criação de um brasão de armas, onde foi estabelecida uma estrela ducal de seis pontas chanfradas como centro do brasão, sustentada por um obelisco, indicando o rumo ao alto, tendo acima três tochas acesas como símbolo tradicional das universidades.

Para comemorar o jubileu de prata da Universidade Comunitária, em 1992, através de um concurso para o símbolo que marcasse a data, foi elaborado um selo, com características modernas, de fácil absorção visual e claramente identificadora da instituição. A estrela ducal ao centro, de seis pontas chanfradas, significando o conhecimento apontado para todas as direções, vazada, aberta, denotando movimento, como quem tem o papel de levar conhecimento onde este não exista, mostrando, a liberdade que o conhecimento dá. A marca assim, acabou se incorporando no uso publicitário e na criação da imagem da Universidade Comunitária, estando perfeitamente assimilada no ambiente universitário e sendo facilmente identificada pela simplicidade e pelo “design” moderno que traduz a marca de valor da Universidade Comunitária (UCS, 2000).

O que chama atenção do pesquisador, no presente caso em estudo, foi a característica empreendedora, a visão e a sinergia de negócios do gestor, tendo atuado como um articulador do processo de fortalecimento da identidade da Universidade Comunitária traduzindo as características de empreendedorismo da região da serra gaúcha.

4.2 PESQUISA QUALITATIVA COM OS PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO

Na fase da pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento, procedeu-se à seqüência de entrevistas semi-estruturadas, cujo questionário

utilizado como guia está no apêndice A. O objetivo desta pesquisa foi o de aferir as percepções dos públicos de relacionamento quanto à imagem gerada.

4.2.1 Introdução

Foram entrevistados 21 pessoas da comunidade em que a IES está situada, conforme a amostra abordada no item 3.4.2 (p. 73). A intenção foi selecionar a amostra de forma a se obter um perfil diversificado, com maior expressividade possível nas respostas das questões pesquisadas, e que de todas as formas estivesse relacionado à Instituição estudada.

4.2.2 Análise das entrevistas

Ao realizarem-se as análises das entrevistas qualitativas, foram levantados e identificados vários componentes da percepção de valor da marca Universidade Comunitária pelos entrevistados.

Na análise das entrevistas, convém ressaltar que, embora as mesmas tenham acontecido em momentos distintos, todas as respostas significativas foram agrupadas com o intuito de facilitar a consulta dos dados coletados.

Para facilitar a leitura das percepções dos grupos pesquisados, cada tópico é apresentado na forma de um resumo, acompanhado de comentários pertinentes ao assunto abordado, baseados no material que consta no registro das entrevistas, cujo conteúdo da totalidade, apresentado de forma sintetizada, encontra-se no anexo E.

A síntese dos principais pontos constatados na pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento é apresentado a seguir, em comparação à estrutura preconizada por Aaker (1998) para a criação de valor da marca:

Tabela 8 – Comparativo entre a estrutura conceitual e as variáveis coletadas na pesquisa Qualitativa com os públicos de relacionamento

Estrutura Proposta por Aaker (1998) para a identidade da marca	Variáveis coletadas na pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento, referentes as percepções da imagem pelos públicos de relacionamento na região em que a Universidade Comunitária se situa.	
Estrutura conceitual	Dimensões	Componentes integrantes da dimensão pesquisada
1. Conscientização da marca	Impressão geral	<ul style="list-style-type: none"> • Universidade em crescimento • Qualidade • O nome Universidade Comunitária • Relacionamento com a comunidade • Tamanho da instituição • Referencial na região • Valores pagos
	Material de divulgação da Universidade Comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do material • Quantidade de informação • Meios de divulgação utilizados • Atualização do material de divulgação
2. Qualidade percebida	Preços	<ul style="list-style-type: none"> • Preços praticados • Valor percebido • Preços em relação à concorrência
	Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento prestado • Disponibilidade de serviços • Material de pesquisa
	Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do atendimento prestado • Rapidez de atendimento • Agilidade de atendimento • Adequação do pessoal de atendimento
	Campus	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física do campus • Instalações • Acesso ao campus • Campus comparado ao de outras universidades • Localização do campus • Disponibilidade de equipamentos

	Cursos	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação ao mercado • Aplicação teórica e prática • Adequação das cadeiras oferecidas do curso • Qualidade dos cursos • Equipamentos disponíveis para realização do curso • Disponibilidade de cursos de extensão • Tamanho das turmas
	Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Formação dos professores • Acesso aos professores • Qualidade das aulas • Trocas entre professores • Utilização de material didático pelos professores
	Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação dos funcionários • Atendimento prestado pelos funcionários • Disponibilidade dos funcionários
3. Associações com a marca	Marca da Universidade Comunitária	<ul style="list-style-type: none"> • Associações • O que representa • Características • Significado da Universidade Comunitária na região • Associações a alguma personalidade da região • Pontos fortes da marca Universidade Comunitária • Pontos fracos da marca Universidade Comunitária • Probabilidade de escolher a Universidade Comunitária
4. Fidelidade à marca	Reclamações	<ul style="list-style-type: none"> • Solução dada a reclamação • Atendimento da reclamação
	Recomendação	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendação
	Fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidade
5. Outros recursos patenteados da marca	Slogan	<ul style="list-style-type: none"> • “Pés na região. Olhos no mundo”

4.3 RESULTADOS

A comparação dos resultados da análise das ações dos gestores para o fortalecimento da marca da Universidade Comunitária, encontra suporte no modelo de estrutura de valor preconizado pelo autor Aaker (1998) e tem como resultado as percepções de imagem gerada nos seus públicos de relacionamento, cabendo a seguinte paridade, descrita na tabela 9.

Tabela 9 – Comparativo entre a estrutura conceitual e a proposta de fortalecimento da identidade e da correspondente imagem gerada nos públicos de relacionamento

Estrutura conceitual	Fortalecimento da identidade para a construção da marca de valor	Percepção da imagem construída nos públicos de relacionamento
1. Conscientização da marca	<p>Superação do isolamento social trazendo a comunidade ao campus.</p> <p>Inserção comunitária da Universidade Comunitária.</p> <p>Programas interdisciplinares.</p> <p>Tornar-se conhecida para ser amada.</p>	<p>Universidade consolidada enquanto infra-estrutura, ainda em fase de crescimento, com qualidade reconhecida, obtendo conceito de bom relacionamento com a comunidade e como referencial na região.</p>
2. Qualidade percebida	<p>Qualificação do corpo docente.</p> <p>Melhorias na infra-estrutura.</p> <p>Melhorias nos currículos dos cursos.</p> <p>Melhorar os conceitos dos cursos no MEC.</p>	<p>Percepção de preços praticados altos, dando noção de moderado valor percebido, no entanto quando comparada a concorrência a noção de preço alto não se sustenta.</p> <p>Boa percepção de qualidade no atendimento prestado, quanto a rapidez e agilidade e adequação do pessoal, com ampla oferta de serviços e bom material para pesquisa.</p> <p>Evidencia-se a estrutura física do campus e suas instalações quando comparada a outras instituições, com boa localização e disponibilidade</p>

		<p>de equipamentos de aprendizagem.</p> <p>Cursos com boa adequação ao mercado, com disciplinas adequadas a proposta curricular e com aplicação prática e boa fundamentação teórica.</p>
3. Associações com a marca	<p>Pelo esporte, criação da associação da marca com a saúde e jovialidade.</p> <p>Cooperação e associação com comunidades científicas.</p>	<p>Representa o centro acadêmico da região da serra, ensino com competência e com reconhecida inserção comunitária.</p> <p>Seriedade na qualidade do ensino e na oferta dos cursos.</p> <p>Responsabilidade social e comunitária.</p> <p>Ligada ao crescimento e projeção da região da serra.</p> <p>Nome associado ao ex-Reitor Ruy Pauletti, como empreendedor.</p> <p>Serviços de excelência. Infra-estrutura denotando grandiosidade e pomposidade.</p>
4. Fidelidade à marca	<p>Aumento do número de cursos de graduação.</p> <p>Aumento do número de cursos de pós-graduação.</p>	<p>Grande possibilidade de escolha como continuidade de estudos e de recomendação para amigos.</p> <p>Boa resposta às demandas de reclamações.</p> <p>Boa percepção de fidelidade, mas relacionada a interesses na formação específica.</p>
5. Outros recursos patenteados da	<p>Comunicação integrada.</p> <p>Slogans que dão suporte a equidade.</p>	<p>Boa sistemática de comunicação com os alunos através de jornais e pela internet.</p>

marca	Logomarca atualizada e moderna.	Slogan reconhecido e adequado a visão de futuro da instituição. Logomarca reconhecida como estrelinha.
--------------	---------------------------------	---

Desta forma, cabe-nos perguntar como análise dos resultados: a identidade que se pretendia construir está sendo percebida como se pretendia ou não?

A comparação entre as ações da gestão no sentido do fortalecimento da marca da Universidade Comunitária e as percepções decorrentes nos públicos pesquisados nos mostra que todas as ações tomadas impactaram positivamente nas percepções da comunidade. Salienta-se que o isolamento social e a distância entre a Instituição e a comunidade foi positivamente rompida, porque todas as manifestações obtidas nas pesquisas mostram que hoje a Universidade Comunitária é bem aceita na comunidade em que se insere e esta lhe atribui valor distintivo, inclusive como referencial regional no cenário nacional.

Todas as ações de inserção na comunidade tais como os programas de caráter filantrópico, voltados ao atendimento de necessidades da comunidade com o aproveitamento das competências formadas nos cursos de medicina, enfermagem, direito, psicologia, dentre outros, inclusive com a formação de profissionais sensíveis aos problemas sociais da região, são o elo de ligação entre as competências da Universidade Comunitária na região, valorizando a Instituição no contexto comunitário.

Observamos pela análise comparativa, que, prioritariamente, as ações se deram em nível de infra-estrutura, porque, na leitura das entrevistas exploratórias transpareceu o caráter empreendedor da gestão, compreendendo que o crescimento físico cria a estrutura de credibilidade para suportar a proposta de crescimento, na medida em que a comunidade só percebe que a Universidade Comunitária tem valor e é permanente, com as evidências físicas consolidadas.

O projeto de regionalização não poderia se basear em prédios alugados porque não cria os pés no chão. De nada adianta não ter os pés no chão e querer se

integrar e consolidar uma proposta sem os tangíveis, porque as pessoas não vêm os cursos e sim as evidências físicas, segundo as falas do ex-Reitor na entrevista exploratória. Pode-se observar que as ações efetivadas pela gestão em estudo foram coerentes com a geração de imagem de valor na comunidade.

No entanto, chama atenção a falta de adequação dos currículos aos interesses e necessidades empresariais da região, na percepção dos entrevistados, parecendo faltar a devida sintonia dos valores institucionais alinhados às necessidades econômicas regionais, ou sua melhor adequação, onde houve reclame pela falta de práticas de inserção na realidade empresarial.

Como análise dos resultados obtidos no presente estudo, cabe perguntar se a identidade que se pretendia construir é a imagem percebida pelos públicos de relacionamento?

A resposta positiva pela comparação direta na tabela 9, evidencia que as ações da gestão estudada tiveram reconhecimento nos públicos pesquisados, exceção feita unicamente à pouca percepção de valor nos cursos, em decorrência da não adequação curricular e da falta de inserção na realidade empresarial.

E, finalmente, questionar se a estrutura proposta pelo autor utilizado como referência na construção de uma marca de valor, Aaker (1998), vale para uma IES? Se não for válida, onde ela é válida e onde vale e o que se pode propor para torná-la válida?

Em resposta a demanda acima, observou-se, pela comparação entre as ações da gestão para o fortalecimento da marca da Universidade Comunitária e a decorrente percepção de valor da marca pela imagem gerada, que o modelo proposto por Aaker (1998) atende bem a estruturação de valor de uma marca para uma IES, observando que todos os itens componentes da equidade da marca encontraram respaldo positivo nas percepções junto aos públicos de relacionamento pesquisados.

Assim, a imagem percebida hoje não é mero acaso, mas fruto de uma intenção estratégica manifesta pelos entrevistados na fase exploratória e que ora encontra respaldo positivo nos públicos pesquisados.

4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PESQUISAS

Ousaríamos sugerir a adoção da seguinte estrutura para uma IES, como forma de sintetizar o que aprendemos no presente trabalho de pesquisa, representada pela figura 7

Esta estrutura é sugerida tomando-se por base as percepções decorrentes da pesquisa efetivada, onde se observou que os planos de ação de uma IES, no caso a Universidade Comunitária, se dão a partir de uma orientação estratégica evidenciada pela sua mantenedora, na sua visão de futuro e de mercado. A Universidade Comunitária teve, desde a sua formação em 1966, como características essenciais e as necessidades prioritárias, ou emergentes, da comunidade local ou regional: difundir o ensino, a cultura e instalar a Universidade Comunitária, tudo dentro da ordem legal e dos princípios cristãos que refletem o pensamento da maioria populacional esta comunidade, conforme Ata nº 1 (UCS, 1966).

Como elemento decisório deste processo estratégico, observou-se que a missão preconizada pela Universidade Comunitária, dentre outras abordagens, é a de contribuir principalmente para o desenvolvimento integrado da região (UCS, 2002), evidenciando a orientação dos gestores para a qualificação de sua infraestrutura de modo a suportar a qualificação institucional e de seus recursos humanos.

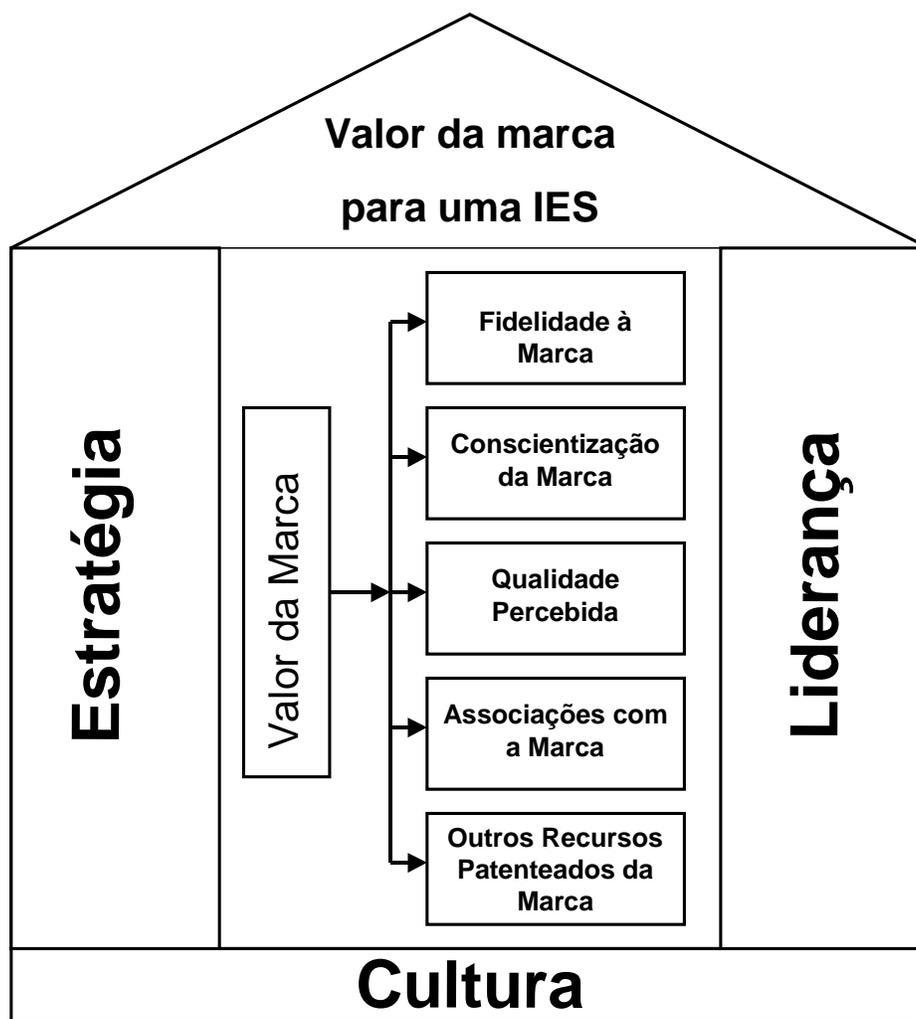


Figura 7: Estrutura de criação de valor de marca para uma IES como sugestão do autor

Assim, como um dos pilares da construção do valor da marca, está a estratégia que é decorrente dos planejamentos e orientações organizacionais da mantenedora, dando suporte ao valor da marca, na estrutura proposta. A mantenedora, no caso, impõe aos gestores um arranjo de ações que são orientadas para resultados operacionais, no sentido de que sejam atendidas tanto as perspectivas financeiras para a viabilização e para a manutenção do negócio, quanto para o cumprimento da missão institucional da IES. Há a necessidade do estabelecimento de regras que devem ser cumpridas, e cabe a mantenedora a orientação para a observação dos princípios e das razões pelas quais a IES foi fundada.

Como liderança, observou-se que os gestores são os protagonistas do processo de formação, fortalecimento ou criação de uma identidade de marca, atuando pela sua gestão, podendo ser orientada para o empreendedorismo, competitividade ou inovação, ou ainda para a consolidação da Academia como centro de saberes. Cada uma das decisões da gestão, impondo seu estilo de liderança à frente da administração, causa repercussões na imagem da Instituição e pode reforçar a posição distintiva de valor da marca, dependendo, é claro, da orientação estratégica da mantenedora, que permite, ou não, impor o estilo gerencial da liderança nos negócios. Nas palavras do Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional à época estudada, mostrando a necessidade de um posicionamento forte dos gestores, obtidas na entrevista da fase exploratória, “a decisão do dirigente é determinante no processo”, e isto ilustra claramente a importância de uma liderança na condução de um processo de fortalecimento da marca para a construção de valor.

Uma IES inserida numa comunidade representa retorno econômico para a região, pois incrementa o consumo de produtos e serviços de suporte aos estudantes, propiciando não só o desenvolvimento cultural, como também da economia no local em que ela se insere.

Estratégia, liderança e equidade, são os pilares que suportam o valor da marca. No entanto, estes pilares estão assentes sobre a cultura da comunidade, absorvendo os valores da região em que a IES se insere ou se localiza, ou lhe imprimindo caráter inovador, como no caso da geração de conhecimentos com diferenciação reconhecida, com modelos e práticas de melhor contextualização competitiva. Como o próprio ex-Reitor disse na entrevista exploratória, “a Universidade deve atender a comunidade em primeiro lugar”. Sendo assim, ao atender os anseios de uma determinada comunidade, as ações devem ser no sentido de adequar as propostas para a cultura vigente no local da IES e na região em que ela se situa.

Também podemos evidenciar que o aspecto local tem a ver com o empreendedorismo da região, porque é tendência no mundo as Universidades se reconhecerem pelo nome de suas cidades de origem como tradição universitária.

Pretende-se com este estudo, e com esta sugestão de modelo estrutural complementar, disponibilizar o material capaz de levar os dirigentes de uma IES a refletirem sobre a importância da construção do valor da marca como elemento diferenciador da qualidade e da imagem percebida pelos públicos em que ela se situa, mas que pode balizar um caminho que, no futuro, possa se tornar referência para ações estruturadas para a criação de valor da marca de uma IES.

Pode-se, a partir deste trabalho, aconselhar uma IES acerca da estruturação de construção da identidade de sua marca para que sua imagem venha a ser reconhecida como de valor, ao ser adotada a estrutura de Aaker (1998), sem, no entanto, priorizar as variáveis integrantes da mesma. Para priorizar, seria necessária uma pesquisa quantitativa com modelagem de causa e efeito e com tratamento estatístico adequado, inclusive sendo isto sugestão para futuros trabalhos como desdobramentos do presente estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

As nossas considerações finais serão feitas a partir de diferentes pontos em que são analisados os elementos da estrutura de construção de valor da marca. Em primeiro lugar, sob a óptica das pesquisas de valor da marca onde serão comparadas as descrições das estruturas conceituais de Keller (1993), Aaker (1998, 2001) e Aaker e Joachimsthaler (2002). Os autores apresentam suas propostas orientando suas estruturas às percepções dos consumidores, dando importância à consciência da marca e suas respectivas associações. Apesar de ser comum esta abordagem, guardam entre si importantes diferenças.

A diferença primária é que os estudos de Keller (1993) têm uma fundamentação mais detalhada no que diz respeito a compreensão da relação de valor da marca para o cliente, comparando-se o conhecimento da marca pelos mesmos, enquanto que Aaker (1998, 2001) e Aaker e Joachimsthaler (2002) levam em conta a qualidade percebida pelos clientes como parte essencial de estruturação de valor de marca. Neste sentido, os públicos pesquisados neste trabalho confirmam a percepção de valor da marca da Universidade Comunitária a partir da percepção de qualidade da mesma no contexto regional, referendando o modelo estrutural adotado.

Em segundo lugar, se tomados os resultados sob a óptica dos benefícios do valor da marca da Universidade Comunitária, com a análise dos dados da pesquisa é possível validar a estrutura proposta, porque todos os entrevistados mencionaram a importância da Instituição como elemento de desenvolvimento regional de valor reconhecido. Neste sentido, Aaker (2001) é enfático ao classificar os benefícios do valor da marca tanto para os clientes quanto para a empresa. O crescimento de alguns dos indicadores de resultados apontados pela pesquisa confirmou os benefícios à organização da adoção de uma estrutura de construção do valor da marca, a partir do fortalecimento da sua identidade, embora de forma intuitiva e não estruturada, como foi o visto e declarado nos depoimentos.

Quanto à estrutura de construção do valor da marca, os entrevistados, de maneira geral, avaliaram a qualidade dos cursos oferecidos pela Universidade Comunitária como bons, relativamente adequados e bem inseridos no contexto cultural e econômico regional. Desta forma, foram criados pontos positivos de avaliação da marca pela âncora nos produtos que a Instituição oferece. Keller (1993) estabelece que o valor da marca se dá pela sua performance e pela imagem e reputação que a mesma goza no mercado. A Universidade Comunitária tem boa imagem dos produtos que oferece, salvo alguns ajustes de currículos, que deveriam ser mais contextualizados regionalmente, com mais atividades práticas, para a melhor inserção dos egressos no mercado.

No entanto, o que não aparece na estrutura e que nas pesquisas ficou evidenciado, é o caráter empreendedor do gestor e da sinergia de sua equipe, que atuou com criatividade e com visão de futuro compartilhada, sustentado num planejamento de médio prazo, tanto para a projeção da Universidade Comunitária no que diz respeito ao projeto de regionalização, quanto da imagem da marca, para a sua sustentabilidade e favorabilidade de conceito na comunidade.

Mas a Universidade Comunitária não tem ainda um posicionamento claro de competências essenciais, definidas, como a personalidade da marca e do diferencial competitivo, que lhe dá uma posição única e de valor percebido pela comunidade enquanto produto conhecimento que se repassa aos egressos, que são seus cursos. Pela sua enorme projeção estrutural ocorrida nos anos em que o ex-Reitor esteve à frente da administração, tendo priorizado investimentos na estruturação da Universidade Comunitária de forma global, mas não conseguindo uma posição de excelência enquanto produto percebido – cursos reconhecidos como de excelência enquanto produto oferecido, como referência regional, de alta qualidade. Essa conclusão ratifica o fato do preço ser considerado como alto, importando em baixa percepção de valor nos seus cursos.

A questão da personalidade, como se viu, permite a diferenciação absoluta entre as marcas. A marca atinge os segmentos que se identifiquem com o seu conjunto, com a sua oferta, definindo assim os limites de sua atuação. Fica claro aqui a idéia de segmentação, devendo existir um conjunto de preceitos básicos que

sejam relacionados única e exclusivamente a determinada uma marca. Como se viu nos resultados da pesquisa, o caráter estruturalista e empreendedor do seu gestor permeou o posicionamento da Universidade Comunitária, ficando evidente que a mesma representa grandeza, pela estrutura representada por um conjunto de bens materiais que lhe dão opulência e amplidão, que hoje dispõe, gozando de prestígio mais pela dimensão física e pelo arranjo arquitetônico, do que da competência e qualidade de seus produtos, se sobrepondo ao conceito de valor do conhecimento passado aos alunos.

Mas existe um *gap*, como uma quebra de continuidade, descompasso e disparidade, entre as ações da gestão e as expectativas dos públicos envolvidos diretamente com a Instituição, principalmente os alunos e os empresários pesquisados, porque enquanto a gestão buscava a estruturação física como suporte de crescimento e favorecimento para a consolidação da marca Institucional, os públicos como os alunos, buscam na IES o seu desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, vislumbrando a construção de uma carreira. Para os empresários, a expectativa diz respeito aos fatores de colocação no mercado de trabalho de mão de obra qualificada que dê suporte às suas necessidades de capital humano nas organizações.

Dessa forma, a marca consegue desenvolver significados que a protegem da concorrência. Assim, como visto no referencial teórico, o produto da marca mais forte consegue despertar percepções de maior qualidade do que um produto concorrente, quando ambos contém os mesmos predicados. Se fosse assim, a competição se daria tão somente em nível de marca. No entanto, no mercado de serviços educacionais, as diferentes marcas que atuam competem em função do nível de conhecimento que os compradores tem das mesmas, ou seja, o nível de consciência de marca e imagem, esta última a rigor, definidora do conceito de valor percebido. Isso ficou claramente revelado nas pesquisas, porque a percepção de qualidade é boa, mas de valor é baixa, porque mostrou que no balanço de preço x benefícios a comunidade entende a Universidade Comunitária como cara, por cobrar preços elevados, mais do que o normalmente seria aceito como razoável pelo que oferece, ultrapassando o valor compreendido como real.

Desse modo, o produto educacional tem em si um significado que extrapola, de alguma forma, a questão da conveniência, possivelmente associado à questão pessoal do prazer de estudar numa estrutura e num ambiente que seja o ideal, como sendo o de uma grande Universidade. Esse é um benefício de uso relacionado a estrutura da IES, que é de difícil mensuração e controle, mas há de ser considerado na construção de valor de uma IES.

A estrutura sob estudo e objeto de análise e validação mostrou-se adequada para a construção de valor de uma marca em uma IES, uma vez que todos os elementos constantes do modelo estrutural estudado encontraram correspondência nas pesquisas. A estrutura estudada mostrou-se consistente na confirmação dos objetivos, pois encontrou respaldo e suporte nas percepções dos públicos na qual a Instituição objeto do estudo está situada.

O estudo relatou como foi criado o valor da marca da Universidade Comunitária, pelos depoimentos dos gestores à época pesquisada, e pelos indicadores sociais e econômicos, encontrando suporte nas pesquisas que referendam a importância da marca da Universidade Comunitária no contexto regional. Com isso, o objetivo geral foi atingido.

Também era proposição descobrir se existe uma estrutura de criação de valor de marca que se aplicasse a uma IES, como objetivo específico. O presente trabalho mostrou que é possível a utilização da estrutura de Aaker (1998) para a construção de uma marca de valor, através da análise da paridade existente entre a estrutura conceitual e as ações que podem ser adotadas pelos gestores de uma IES, a exemplo do que ocorre com demais organizações, sendo pertinente o cuidado com os itens abordados no modelo estrutural, porque, quando alinhados e observados com critérios, constituem-se em poderosa ferramenta de criação de valor para a marca.

As ações desenvolvidas pela gestão analisada demonstraram os passos dados no sentido de criação do valor da marca da Universidade Comunitária, de forma intuitiva e não estruturada, ainda assim contemplaram os itens que compõem

a estrutura modelo. Foram assim identificados os passos de estruturação da criação do valor da marca da Universidade Comunitária, premiando os objetivos específicos.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Deixaríamos, como recomendação, uma análise mais detalhada que deveria ser feita pela administração atual da Universidade Comunitária, porque o que se observou é que a Instituição está perdendo o alinhamento e o seu foco com programas de comunicação fora do contexto social que preconizou nos seus planos de ação.

As alianças que garantiram a regionalização podem ser minadas, podendo ter seus núcleos desmembrados, caso os dirigentes não tenham claras metas a longo prazo, porque a tendência é o aumento da concorrência em nível local com instituições de ensino de renome advindas de grandes centros, como também considerando-se o bairrismo das sedes ou núcleos regionais. A alternativa viável, neste caso, é a manutenção de vantagens percebidas e de valor para os públicos da região em que a IES se insere.

Como tendência, o modelo de concorrência no ensino será provavelmente o de massa, com proposta de cursos baratos, pelo aumento expressivo do número de Instituições novas entrantes nos mercados. Para a Universidade Comunitária, concorrer com política de preços baixos não parece ser viável pela estrutura montada, que necessita grandes volumes de investimentos para serem mantidas as suas instalações e o grande contingente de corpo docente formado. Como alternativa de concorrência, poderão ser estudados programas de conhecimentos avançados, com pesquisas próprias, num alto nível de produção científica, sempre tendo em vista a inserção no contexto cultural e econômico da região que ela se localiza, justificando sua atuação local, tendo em vista seus olhares no mundo globalizado.

Observamos que a Universidade Comunitária não possui uma competência essencial reconhecida em seus produtos (cursos) e estes deveriam ser avaliados e

reposicionados no mercado, para que tenham o valor percebido necessário para que suas propostas sejam assimiladas pela comunidade.

A tendência para o futuro será a marca da IES como passaporte de acesso ao mercado pelos egressos, não mais o diploma de graduação. O acesso ao ensino superior está sendo facilitado com boas opções e propostas de graduação por diversas instituições. O diferenciador para a escolha dos novos trabalhadores nas opções de trabalho, poderá ser a marca da Instituição, pelo reconhecimento que a mesma tem no mercado, enquanto geradora de conhecimentos e competências na área dos saberes que o mercado valoriza.

De certa forma, a imagem da marca é influenciada por outros fatores além dos que os gestores atuaram, podendo-se dizer que este é um complexo que se constitui na identidade da marca propriamente dita, tais como a experiência do aluno nas instalações nas dimensões que a pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento evidenciou, e que demonstram a grandeza da estrutura da Universidade Comunitária, suportando um posicionamento genérico.

O trabalho efetivado levou a marca da Universidade Comunitária a ocupar o lugar na mente dos alunos e da comunidade em geral, mas o desafio ainda não cumprido é de ocupar a posição correta para uma IES, porque, como se viu, a posição da Universidade Comunitária se dá pela dimensão estrutural e não conceitual dos cursos que ministra.

A marca da Universidade Comunitária, neste caso, promete algo que é a grandeza em sua estrutura, mas não deixa claro quais são os benefícios genéricos e os benefícios específicos obtidos pelos seus alunos, porque a proposta é padronizada enquanto marca. Não há uma favorabilidade nos cursos em suas especificidades com o reconhecimento de excelência nas suas propostas de ensino, apesar de serem disponibilizados equipamentos modernos para as práticas pedagógicas.

Pelo que se observou nas entrevistas qualitativas, e apesar dos esforços dos gestores, pelas ações cujos dados foram obtidos nas entrevistas exploratórias, que o

grau de reconhecimento das competências dos cursos ainda não é observado positivamente pela comunidade. Talvez fosse aconselhável à Instituição pensar num alinhamento de suas competências por núcleos de excelência, criando, a partir da imagem Institucional de valor reconhecida, competências específicas por áreas de conhecimento.

Um fator que merece atenção é a questão do pioneirismo da Universidade Comunitária na região. Conforme ensinam Ries e Trout (1997), ser o pioneiro na categoria possibilita à organização desenvolver percepções mais favoráveis junto a comunidade acerca de sua marca e posiciona a marca como referencial de valor para a categoria. A marca pioneira consegue estabelecer um diferencial ao qual as demais entrantes serão obrigatoriamente comparadas, porque a marca pioneira posiciona-se no segmento e na categoria e goza do prestígio de ser a mais ideal, tornando-se o referencial de marca que os consumidores possuem. Este fato não foi medido na presente pesquisa e poderá ser objeto de futuros estudos.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Marcas: Brand Equity – gerenciando o valor da marca*. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

_____. *Criando e administrando marcas de sucesso*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. *Como construir marcas líderes*. 2. ed. São Paulo: Futura, 2002.

AAKER, Jennifer L. The malleable self: the role of self-expression in persuasion, *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp. 45-57. (1999).

ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. *Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente – as 10 verdades definitivas em serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. *Indicadores de desempenho para a administração estratégica em instituições de ensino superior*. Apresentação no Seminário Internacional de Gestão pela Qualidade em Universidades – Florianópolis, 1997.

_____. *Satisfação do cliente e desempenho empresarial*. Apostila para o curso de mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2002.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

CIC – CÂMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS DE CAXIAS DO SUL, Perfil sócio-econômico. 2001.

D'ALESSANDRO, David F.; OWENS, Michele. *Guerra de marcas: 10 regras para desenvolver uma marca vitoriosa*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

DA CUNHA, Alexandra Lopes. *O valor da marca para o consumidor final a partir do conceito de brand equity no mercado de iogurtes*. 1997. Dissertação de mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, PPGEP. Porto Alegre, Brasil. 1997.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. *Comportamento do consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1995.

FIGURELLI, José Carlos Resmini. *Qualidade em instituições de ensino superior: estudo de caso – avaliando as percepções dos públicos envolvidos*. Dissertação de mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, PPGEP. Porto Alegre: 2001.

GALE, Bradley T. *Managing customer value: creating quality and services that customers can see*. New York: The Free Press, 1994.

GIACOMINI FILHO, Gino. *A publicidade na promoção do ensino superior*. Artigo do ECA/USP, SP, 1998. Disponível no site: www.eca.usp.br/nucleos/nce/pdf/066.pdf Acesso em 26.01.2004.

GRACIOSO, F. *Grandes sucessos da pequena empresa: histórias reais*. Brasília: SEBRAE, 1995a.

_____. *Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa*. São Paulo: Atlas, 1995b.

GRASSI, W. The reality of brands: towards an ontology of marketing, *The American Journal of Economics and Sociology*; vol. 58, Abril, pp. 313-359. 1999.

GRÖONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade*. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPFERER, Jean-Noël. *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____. *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2004a.

_____. *Marcas a prova de prática: aprendendo com os erros*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004b.

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

_____. *Building customer-based brand equity*. in *Marketing Management*. Jul/Aug, 2001, Vol. 10, Iss. 2, pp. 14-19.

KOTLER, Philip.; FOX, Karen. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1995.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, José M. *A natureza emocional da marca*. São Paulo: Negócio, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

MEZOMO, J. C.. *Educação qualidade: a escola volta às aulas*. São Paulo: J. C. Mezomo, 1994.

MURPHY, Dallas. *MBA compacto – marketing: descomplicando conceitos, soluções dinâmicas, idéias inovadoras e dicas que realmente funcionam*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PINHO, J.B. *O Poder das Marcas*. São Paulo: Summus, 1996.

REICHHELD, Frederick F. *A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RIBEIRO, José L. Duarte; NODARI, C. T. *Tratamento de dados qualitativos: técnicas e aplicações*. Porto Alegre: FEENG, 2000, 130 p.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. 7. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997.

ROMANIUK, Jenni. *The brand perceptions of formes users*. Artigo de dezembro de 2001, disponível em: www.marketing-bulletin.massey.ac.nz. Acesso em: 10.04.2004.

RUÃO, Teresa. *A identidade da marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso*. 2002. Dissertação de mestrado – Universidade do Minho, Portugal. 2002.

_____. *As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades económicas*. Universidade do Minho, Portugal. 2003a. Artigo disponível em: www.bocc.ubi.pt. Acesso em: 20.05.2004.

_____. *Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre*. Universidade do Minho, Portugal. 2003b. Artigo disponível em: www.bocc.ubi.pt. Acesso em: 03.05.2004.

SANTOS, Boaventura de Souza. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SAMPAIO, Rafael. *Propaganda de A a Z*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSH, M. *Método de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1967.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J.; *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. *Comportamento do consumidor*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 2000.

SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

UCS – Universidade de Caxias do Sul, RS. Ata nº 1, da Constituição da Associação Universidade de Caxias do Sul, em 1966.

_____. Assessoria de planejamento. A regionalização da Universidade: conceitos e perspectivas. Caxias do Sul, RS: Editora da UCS, 1992.

_____. Manual de programação visual da UCS, 2000.

_____. Perfil da Universidade de Caxias do Sul – Assessoria de Comunicação, 2001.

_____. Pés na região, olhos no mundo – Relatório da gestão 1990-2002, 2002.

UGGLA, Henrik. *The brand association base*. Artigo de 2002, disponível em: www.su.se/forskning. Acesso em: 10.04.2004.

VELOSO, Andrés Rodriguez. Como medir a produtividade de marketing da empresa através dos conceitos de valor de marca e lealdade à marca. Artigo apresentado na VI SEMEAD, 2003, disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/MKT/Marketing.doc>. Acesso em: 11.06.2004.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VÖLCKNER, Franziska; SATTLER, Henrik. *Empirical Generalizability of Consumer Evaluations of Brand Extensions*. Artigo apresentado na EMAC Conferência em Braga, 2004, disponível em: www.unifr.ch/controlling/kolloquium/stattler_hamburg.doc. Acesso em: 10.04.2004.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYMAN, Sérgio. *A propaganda que funciona: como obter resultados com estratégias eficazes*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Notas explicativas

- i Adjetivo que designa àquele que saiu, que se retirou de uma comunidade, no caso a acadêmica.
- ii Da economia, substantivo feminino que designa um produto primário de grande participação no comércio internacional, como café, algodão, minério de ferro, etc.
- iii Expressão latina que designa algo indefinidamente, para sempre.
- iv Adjetivo que designa algo que não pode ser tocado, não perceptível pelo tato e representa um bem incorpóreo.
- v Adjetivo que designa aquilo que é tornado global, totalizado na economia global, internacional.
- vi Do inglês, verbo que designa marcar com ferro, pôr marca de fábrica.
- vii Do inglês, substantivo que designa artigo, bem ou mercadoria, e neste sentido aplicado como oferta comum, disponibilizada por qualquer fornecedor.
- viii Tendência, atitude ou doutrina que, em graus e sentidos diversos, reduz o ser ao pensamento ou a alguma entidade de ordem subjetiva, considerando que o espírito, ou a consciência, ou as idéias, ou a vontade, etc., são o dado primário com base no qual se têm de resolver os problemas filosóficos
- ix Do inglês, substantivo que designa projeto ou desenho, e do verbo que significa projetar ou planejar.
- x Atitude ou posição de quem se prende fielmente ao que é real, verdadeiro, às vezes de maneira prática, objetiva
- xi Atitude ou doutrina que afirma que as verdades (morais, religiosas, políticas, científicas, etc.) variam conforme a época, o lugar, o grupo social e os indivíduos.
- xii Que, nas últimas décadas do séc. XX, adota uma postura descomprometida, independente, em face das transformações profundas ocorridas na ordem socioeconômica.
- xiii Tropo que consiste na transferência de uma palavra para um âmbito semântico que não é o do objeto que ela designa, e que se fundamenta numa relação de semelhança subentendida entre o sentido próprio e o figurado; translação.
- xiv Grupo de marcas que guarda algum registro na memória do consumidor e que são acessadas quando ele percebe uma necessidade.
- xv Grupo de marcas que guarda algum registro na memória do consumidor e que são acessadas quando ele percebe uma necessidade.
- xvi Adjetivo que designa que faz parte de alguma coisa ou que constitui sua essência, inerente a algo, sendo sua própria natureza.
- xvii Por posicionamento entenda-se toda e qualquer ação de marketing da empresa no intuito de diferenciar a sua oferta da concorrência a partir do arranjo dos 4 P's do marketing (produto, preço, promoção e distribuição).
- xviii Do latim, substantivo masculino que denota conjunto compacto e conexo; conjunto contínuo.
- xix Expressão de Marketing que designa uma comunicação informal e não estruturada entre as pessoas que comentam as ações e os fatos de certa organização, tal como um fofoca, disseminando pessoa a pessoa as informações.
- xx Substantivo feminino que representata a teoria que considera os fenômenos psicológicos como totalidades organizadas, indivisíveis, articuladas, isto é, como configurações.
- xxi Do inglês, públicos interessados direta ou indiretamente na organização, tais como os clientes, funcionários, comunidade, governo e fornecedores.
- xxii Do inglês Profit Impact of Market Strategy, significando impacto no lucro segundo as estratégias de mercado.
- xxiii Substantivo masculino que designa área que compreende os edifícios e terrenos de uma universidade.
- xxiv Substantivo feminino que designa uma coletividade de indivíduos que se diferencia por sua especificidade sócio-cultural refletida principalmente na língua, religião e maneiras de agir, pressupondo uma base biológica comum, podendo até ser definida como uma raça, uma cultura ou ambas.
- xxv Plural de Campus.
- xxvi Substantivo masculino que refere-se a artigo que relata resultado de pesquisa original, publicado em revista especializada ou incluído em anais de congressos ou conferência em que tenha sido apresentado.
- xxvii Grupo qualificado de pessoas que assistem a um chefe, a um dirigente, em organizações governamentais ou privadas.
- xxviii Substantivo masculino que designa palavra ou frase usada com frequência, concisa e fácil de lembrar, em geral associada a propaganda comercial, política, etc.

APÊNDICES

Apêndice A: Guia das entrevistas semi-estruturadas

Apêndice A:

**GUIA DE ENTREVISTAS PARA PESQUISA QUALITATIVA
UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA**

Entrevistado:	Tel.:
Situação:	Idade:
Profissão:	Tel.:
Data da entrevista:	Local:
Horário:	
Entrevistador:	Fita n°

INTRODUÇÃO

- Por favor, comente sobre a impressão geral que tem da Universidade Comunitária.
- Dê uma pontuação, de 1 a 10, para a impressão que tem da Universidade Comunitária (considerando um a nota mais baixa e dez a mais alta).
- Conte-me o porquê de ter dado essa nota?
- O que a Universidade Comunitária precisa fazer para chegar à pontuação máxima, o dez?

SERVIÇOS (biblioteca, informações gerais, secretarias, reitoria,...)

- Por favor, conte-me como é informado sobre os serviços que a Universidade Comunitária oferece.
- Comente sobre a qualidade do material de divulgação dos serviços utilizado pela Universidade Comunitária?
- De um modo geral, o que acha do atendimento da Universidade Comunitária?
- A Universidade Comunitária tem atendido suas necessidades quando você precisa de algum serviço por ela oferecido? Fale-me sobre sua experiência.
- Fale-me sobre a rapidez de atendimento da Universidade Comunitária?
- O que você acha do auxílio dado pela Universidade Comunitária para a solução de eventuais problemas em que tenha procurado orientação na universidade?

CURSOS

- Você é ou foi aluno de algum curso (graduação, pós-graduação, extensão) da Universidade Comunitária no último ano?

- Fale-me sobre a sua experiência com o curso que você frequenta e/ou frequentou.
- O que você teria a dizer sobre a qualidade dos cursos fornecidos pela Universidade Comunitária?
- Por favor, numa escala de um a dez, dê uma nota para os cursos da Universidade Comunitária. Por quê deu essa nota?
- O que a Universidade Comunitária precisaria fazer para chegar à nota dez?

CAMPUS

- Você conhece o Campus da Universidade Comunitária aqui na sua cidade?
- Fale-me sobre sua experiência com o Campus de modo geral.
- Comente sobre o pessoal do Campus que você utiliza.
- Por favor, fale-me sobre o acesso ao Campus da Universidade Comunitária que você utiliza.
- O que tem a dizer sobre as instalações do Campus que você frequenta?
- Comente sua opinião sobre o material/equipamento didático disponibilizado pela Universidade Comunitária no Campus que você frequenta.

PROFESSORES

- Fale-me sobre a sua experiência com os professores da Universidade Comunitária.
- O que você tem a dizer sobre a formação dos professores da Universidade Comunitária?
- Os professores têm conseguido atender às suas necessidades? Fale-me sobre isso.
- Qual sua opinião sobre a utilização de material didático/de apoio pelos professores?
- Fale-me sobre o conteúdo das disciplinas.
- Qual é a sua opinião sobre a qualidade das aulas?

FUNCIÓNÁRIOS

- Diga-me qual a sua impressão geral sobre os funcionários da Universidade Comunitária?
- Fale sobre sua experiência com o atendimento prestado pelos funcionários da Universidade Comunitária?

- Os funcionários têm conseguido atender às suas necessidades? Fale-me sobre isso.

PREÇOS

- Levando em conta os serviços fornecidos pela Universidade Comunitária, que nota você daria aos preços pagos a ela? (considere um para a mais baixa e dez para a mais alta). Justifique.
- O que acha dos preços dos cursos da Universidade Comunitária quando comparados aos outras instituições que atuam na mesma área da Universidade Comunitária?

RECLAMAÇÕES

- Você já fez alguma reclamação à Universidade Comunitária?
- Como foi tratado (a)?
- O assunto foi resolvido?
- Como gostaria que fosse resolvido em uma próxima vez?

FIDELIDADE/LEALDADE A MARCA

- Você pretende continuar/voltar a estudar na Universidade Comunitária? Comente sua resposta.
- Se você pudesse escolher entre a Universidade Comunitária e outra instituição, qual a probabilidade de você escolher a Universidade Comunitária?
- No caso de recomendar a Universidade Comunitária a um amigo, qual seria a probabilidade de você recomendar a Universidade Comunitária a esse amigo?

ASSOCIAÇÕES COM A MARCA

- Ao pensar na marca Universidade Comunitária que imagem lhe vem em mente? O que ela representa?
- Quais são os atributos/características que lhe vem à mente ao pensar na marca Universidade Comunitária?

- Para você, qual o significado da Universidade Comunitária em sua região?
- Você poderia associar a Universidade Comunitária a alguma(s) personalidade(s) da região? Cite exemplo(s).
- Na sua visão, quais são os pontos fortes da marca Universidade Comunitária?
- E os pontos fracos, quais são?

Teria mais alguma colocação a fazer sobre a Universidade Comunitária que gostaria de deixar registrada?

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Término da entrevista:

Tempo total:

LISTA DE ANEXOS

1. Pesquisa exploratória qualitativa com os gestores

- Anexo A:** Entrevista com o Reitor de 1990 a 2002.
Anexo B: Entrevista com o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional do período estudado.
Anexo C: Entrevista com a Chefe de Gabinete do Reitor nas gestões sob estudo.
Anexo D: Entrevista com a publicitária que atuou nas ações de Comunicação nas gestões sob estudo.

2. Pesquisa qualitativa com os públicos de relacionamento

- Anexo E:** Resumo (dados coletados) das entrevistas realizadas

3. Organograma da Instituição

- Anexo F:** Organograma da Universidade Comunitária

Anexo A: Entrevista com o ex-Reitor

A primeira entrevista efetivada no dia 8 de agosto de 2003, às 16h25, foi com o ex-Reitor, que assumiu a direção da Universidade Comunitária como reitor em 1990 e, por duas reeleições permaneceu até 2002. Os relatos abaixo são excertos da entrevista e transcrições das principais falas do entrevistado, não necessariamente citações diretas nem literais:

Advindo do interior rural, como professor de primeiro e segundo graus desde 1957, estudou na Universidade Comunitária filosofia e foi eleito delegado da educação de Caxias do Sul e esteve sempre ligado ao governo, inclusive vivenciando uma intervenção federal na instituição, tendo assessorado o Prof. Vazata, reitor que lhe antecedeu havia duas gestões, e atuou também como coordenador de extensão, responsável por criar um elo entre a Universidade Comunitária com a comunidade.

Estando como elo entre a Universidade Comunitária e a sociedade, percebeu que a comunidade não estava interessada no processo cultural da instituição, mas sim na prestação de serviços que a instituição poderia e deveria oferecer.

Decorrente deste trabalho, foi-lhe concedida posição de Pró-Reitor da Universidade Comunitária para assuntos de extensão universitária. A partir de então, desenvolveu diversas atividades comunitárias e culturais, tanto de cursos quanto e serviços. No entanto, percebeu que a Universidade Comunitária não tinha boa imagem junto a comunidade, vivenciando internamente dificuldades financeiras e com professores não titulados, o que repercutia negativamente inclusive com sobras de vagas e alunos saindo da cidade para estudarem em outros centros de maior conceito universitário.

Em 1985, a partir da percepção de que o que estava no planejamento não se executava e que a instituição estava fechada em si mesma, inconformado com a situação, passou a discutir com a direção a necessidade de mudanças internas para repercutir na imagem externa, uma vez que entendia ser este o melhor caminho para a comunicação da mudança planejada.

Desligou-se da Universidade Comunitária, tendo sido demitido em 1987, mas deixou pronto o projeto comunitário. Retornou em 1990, tendo sido eleito Reitor. No seu discurso de posse disse que a Universidade Comunitária deveria atravessar a BR116, contextualizando-se na comunidade, devendo ser o caminho de duas vias.

Dizia que a instituição tinha o nome de universidade, estava estruturada como universidade, mas precisava funcionar efetivamente como universidade, o que não vinha ocorrendo. Atuou tendo presente que a instituição tem o compromisso com a ciência, mas também com a realidade da região em que está inserida.

Na sua primeira gestão, 1990-1994, tomou por base fomentar um novo ciclo na história da Universidade Comunitária, ao promover a qualificação e a preservação de seu pessoal docente, técnico e administrativo, bem como promovendo a modernização dos procedimentos e das relações da instituição com a sociedade, integrando programas de ensino com as atividades de extensão, com projetos específicos e de interesse da comunidade.

Para a segunda gestão, de 1994-1998, buscou a qualificação institucional e a integração com a comunidade, também consolidando um projeto de regionalização da Universidade Comunitária, alicerçado num diálogo permanente e construtivo com as organizações, tendo inclusive aumentado os intercâmbios institucionais.

A consolidação do projeto de transformação da Universidade Comunitária se deu na terceira gestão, de 1998-2002, onde ocorreu a inserção da comunidade universitária nas definições de objetivos e ações da universidade e na solução dos problemas acadêmicos, administrativos e financeiros. Também postulou a descentralização administrativa e a agilização no processo decisório

em todas as instâncias institucionais. A consolidação da regionalização e a criação de novos programas de interesse regional foram a tônica desta administração.

Desde o surgimento da Universidade Comunitária, a universidade já era um sonho acalentado com entusiasmo por toda a região. Caxias do Sul centralizou o movimento, porém as comunidades de Bento Gonçalves, Vacaria e Lajeado também se mobilizaram em busca deste objetivo. Logo após a criação da Universidade Comunitária, lideranças daquelas comunidades buscaram somar esforços, o que resultou na instalação de campi da Universidade Comunitária naquelas três cidades, situação que perdurou apenas três anos. Mas a partir da década de 1990, por iniciativa da Universidade Comunitária que encaminhou um projeto de regionalização da universidade, iniciativa inédita e ímpar no país, iniciou-se o processo de expansão, apesar das dificuldades e das diferenças entre os municípios.

A proposta encaminhada ao Conselho Federal de Educação era trazer o município por município para o abrigo do guarda-chuva institucional da Universidade Comunitária. Os municípios não só apoiaram a idéia, como também aderiram ao processo de regionalização, destinando inclusive recursos para apoiar a estruturação das unidades regionais e para bolsas de estudo (UCS, 2002).

Em 1991, o Projeto Municípios, cujo nome representa o programa de mobilização regional deflagrado, desembocou na definição multicampi para o funcionamento da universidade, tendo sido iniciado naquele ano a implantação das unidades universitárias. Ainda neste ano, formou-se a Associação Pró-Ensino Superior dos Campos de Cima da Serra, com a união das mantenedoras das Faculdades de Letras e Educação de Vacaria e a Fundação Educacional da Região dos Vinhedos de Bento Gonçalves que firmaram convênio transferindo para a Universidade Comunitária seus cursos e cedendo em comodato seu patrimônio.

Em todas as parcerias firmadas, sempre se buscou firmar os pés no lugar que a universidade se inseria com a aquisição de prédios próprios, porque o entrevistado entendia que a regionalização não podia se basear em prédios alugados, porque não transmite a idéia de credibilidade, parecendo via contrária que a instituição teria somente o intuito de explorar o mercado, podendo a idéia ser rejeitada e não internalizada devidamente. Diz que a proposta deve ser consolidada através da proposta física, uma vez que as pessoas não vêem os cursos e sim somente as evidências físicas da proposta de ensino.

Inclusive relata que na comunidade de Bento Gonçalves a instituição deixou durante o dia parte das instalações para uso da comunidade com escolas públicas, porque a atuação inicial da Universidade Comunitária se dava somente no período noturno. Com isso, entendia que a comunidade acreditava na proposta porque era concreta e assim os alunos não poderiam reclamar que eventualmente estariam sendo explorados e o dinheiro sendo desviado para Caxias do Sul.

O mesmo se deu em Farroupilha, segundo o entrevistado, cujo prédio relata ter sido comprado através de leilão judicial, tendo a comunidade acreditado na proposta de regionalização somente após a aquisição e instalação física da Universidade Comunitária no local.

Assim, nestas ações concretas de instalações físicas, entendia que a comunidade percebia que a regionalização e a implantação dos cursos pela Universidade Comunitária era uma proposta séria e válida como permanente, não só um esforço isolado de tentativa e erro.

Em 1993 foram instalados os Núcleos Universitários de Canela, Farroupilha, Nova Prata e Guaporé, tendo Veranópolis incorporado-se em 1998 e o Vale do Caí aderido em 2000, com a inauguração do Núcleo de São Sebastião do Caí. Assim, dos 10 municípios da região atendidos em 1990 com ensino superior, o número passou para mais de 70 em 2001 (UCS, 2002).

Relata o entrevistado que a regionalização deu uma nova visão da universidade aos gestores, uma vez que, mesmo cobrando menos que as instituições de outras regiões, pode oferecer serviços à comunidade através da instalação de laboratórios prestando serviços com convênios com as empresas, o que entende ter melhorado a percepção da importância da instituição na comunidade que se insere.

Entendia o entrevistado que, enquanto reitor da Universidade Comunitária deveria construir uma marca forte, uma vez que a universidade foi assumida pela comunidade. Para tanto, buscou um *slogan*¹ que se identificasse com a cidade, cuja pujança e projeção também fosse reconhecida na universidade. Em uma conversa com Valdir dos Santos, Paulo Cancian e o entrevistado, analisaram o que identificavam de comum na regionalização. Não podia ser universidade regional porque soaria muito local e entendiam isso como bastante comum. Daí nascia o slogan cuja a idéia é a de universidade global, tendo os pés na região mas com os olhos no mundo.

Como esta administração mostrava-se inovadora, e estando no início da informatização, as ações da gestão foram no sentido de aquisição de computadores para todos, uma vez que os mesmos já estavam presentes na vida profissional e nas empresas, e o que se buscava era a cultura da informática, democratizando o uso dos computadores da empresa para casa. Foram negociados 400 computadores para os professores, tendo com esse negócio a Universidade Comunitária recebido 200 equipamentos que foram doados pela IBM, então parceira escolhida para a transação comercial, dado o vulto do negócio à época.

Como política de intercâmbio, foram incentivadas viagens para trocas de conhecimentos primeiramente entre as universidades do país e depois com as universidades do exterior, em parcerias instituídas. O entrevistado presidiu no período de sua gestão como Reitor, a Associação das Universidades de Língua Portuguesa no mundo, como também secretariou a rede de universidades do Mercosul. Tal experiência propiciou a visão internacional e a inserção da Universidade Comunitária no cenário mundial, com diversas experiências de intercâmbio.

Na biblioteca central foram atualizados os acervos, tendo sido informatizados os bancos de dados e adquiridas diversas assinaturas de periódicos de renome internacionais.

Na avaliação do MEC – Ministério de Educação e Cultura, obteve o primeiro lugar no RS e o segundo lugar no Brasil, o que contribuiu para a projeção do conceito da Universidade Comunitária, principalmente porque o maior crescimento observado foi na qualidade, segundo dados obtidos na entrevista.

Todas essas ações causaram um impacto de melhoria percebida na comunidade, que resultou na melhoria na situação financeira, inclusive com a ampliação da oferta de bolsas de estudo com a ampliação para de 30% alunos beneficiados. Também os professores tiveram aumentos reais e acima da média em suas remunerações de hora-aula, apesar da mensalidade paga pelos alunos ser abaixo da média de mercado, segundo o relatado.

Todas as ações desde então sempre foram guiadas pela premissa básica de atender em primeiro lugar a comunidade na qual a universidade se insere.

Assim conclui dizendo que a regionalização impunha à universidade a existência de evidências físicas que consolidam a proposta em concreto, a visão de contextualização com a comunidade inserida e a publicidade das ações.

¹ Substantivo masculino como palavra ou frase usada com frequência, em geral associada a propaganda comercial, política, etc.

Anexo B: Entrevista com o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

A segunda entrevista efetivada no dia 23 de março de 2004, às 15h00, foi com o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional nas gestões sob estudo. Os relatos abaixo são excertos da entrevista e transcrições das principais falas do entrevistado, não necessariamente citações diretas nem literais.

Corroborava todas as afirmações do ex-Reitor, acrescentando que a regionalização foi a ação de maior impacto para a consolidação da marca Universidade Comunitária. Relatou que foi montada uma comissão de três professores que se deslocavam de município a município para negociar e levar as propostas, ouvindo ao mesmo tempo as demandas regionais para fins de traçarem os compromissos institucionais.

Decorre daí que as informações obtidas deram origem aos cursos oferecidos originariamente nestas parcerias, com propostas atualizadas atendendo as questões urbanas. Segundo o entrevistado, as maiores demandas diziam respeito a cursos superiores próximos das comunidades, até porque as observações feitas diziam respeito que os melhores alunos saíam dos municípios para estudar nos grandes centros e não mais retornavam, daí em nada contribuindo para o desenvolvimento local.

Apontou que nas universidades do centro do Brasil a média era de 15 universitários por mil habitantes e na nossa região não se chegava a nove por mil habitantes. Nas universidades do Uruguai e da Argentina a média era de 25 alunos por mil habitantes, alcançando a média de 40 nos países desenvolvidos. Assim, como estratégia no RS para o crescimento no ensino superior se poderia duplicar a oferta, tendo sido planejado o montante de 25, que hoje já se tornou realidade.

Relatou que foram enfrentadas sérias dificuldades pois havia a limitação da legislação federal que limitava os cursos nas sedes das universidades. Assim, pensaram, se a sede era Caxias, porque não se multiplicam as sedes com multicampi. Para isso, diversas comitivas da região foram à Brasília junto ao governo federal como estratégia de mobilização da comunidade, levando os anseios das regiões de cima da Serra Gaúcha.

O argumento utilizado e marcante foi o de que a região era homogênea culturalmente, e o raio máximo de atuação da universidade se regionalizada seria de 100 Km, como parâmetro referencial.

Assim, sem precedentes na história, a instituição se consolidava com múltiplas sedes.

No relato, observou que a Universidade Comunitária não tinha em 1990 uma imagem boa junto a comunidade, noticiando um fato: o jornal local Pioneiro fez uma reportagem num encarte depreciativo. A reitoria respondeu remetendo uma correspondência a direção do jornal dizendo estranhar que uma instituição dificultasse uma instituição igualmente importante, e que ambas deveriam se ajudar, pois estavam a serviço da comunidade. Desde então, passaram a se respeitar e houve um reposicionamento das mesmas no sentido de tornarem-se solidárias.

Observou que no caso da implantação do campiⁱ de Vacaria o Conselho Central da Universidade Comunitária não aconselhava, concluindo que a decisão do dirigente é determinante no processo, uma vez que o Reitor acreditava na regionalização como um fator de relevância e importância social.

Foram enfrentadas resistências internas para a consecução dos objetivos planejados, tais como a resistência interna pelo corpo acadêmico que alegava prejuízos as atividades e a qualidade

ⁱ Plural de campus que é o conjunto de edifícios e terrenos de uma universidade.

dos cursos que seriam oferecidos fora da sede. Houve um esforço interno grande para a mudança de mentalidade do corpo administrativo e gerencial da instituição. Da mesma forma, houveram resistências nos municípios que se implantavam as sedes, porque algumas facções entendiam como uma exploração pelo centro maior. No entanto, a presença do Reitor à frente do processo foi decisiva, porque mostrava que era o futuro para a região, uma vez que na mesma época as fronteiras do mundo estavam caindo.

O desafio era mostrar que havia o retorno econômico para a comunidade, porque a presença de estudantes aumentava o consumo de produtos e serviços, tendo sido feitos diversos estudos e pesquisas sobre o impacto da regionalização.

Confirmou a decisão arrojada do Reitor ao disponibilizar 400 micros, observando que a cidade se desenvolveu na informática a partir da implantação dos mesmos, tendo inclusive desenvolvido uma série de empresas fornecedoras e de suporte na região.

No começo a cidade esperava somente alunos formados, mas haviam outras ações sociais a desempenhar. Neste sentido, o Projeto Olimpíadas, hoje uma realidade reconhecida da Universidade Comunitária pelos talentos que desenvolveu, nasceu incipiente há 8 anos atrás.

Para as ações de inserção da Universidade Comunitária na comunidade, foram programados eventos, contribuindo para que os finais de semana fossem um ambiente agradável para passeios e visitas pelas pessoas da comunidade. Assim, a conscientização da comunidade para a existência da Universidade Comunitária se deu através da transformação social e visual, incitando o povo a atravessar a BR116, trazendo a comunidade para o campus. Neste sentido, foi montado um zoológico e os estudantes de segundo grau eram convidados a visitas junto com seus pais. Houve com isso necessidade de remodelar o campus, tornando-o mais bonito, com uma decoração e arquitetura local mais agradável.

Notícia que os alunos que procuram a instituição hoje tem orgulho do diploma, uma vez que a Universidade Comunitária tem prestígio e reconhecimento, fator determinante para a percepção de qualidade por parte dos públicos que atende e se relaciona.

Neste sentido, relata entender que o diploma não será mais um passaporte para o futuro, mas sim a marca poderá ser o referencial de conhecimento. A universidade faz sentido enquanto não houver outra iniciativa mais competitiva que o faça.

Anexo C: Entrevista com a Chefe de Gabinete do ex-Reitor

A terceira entrevista efetivada no dia 14 de abril de 2004, às 14h00, foi com a Chefe de Gabinete do Reitor nas gestões sob estudo. Os relatos abaixo são excertos da entrevista e transcrições das principais falas do entrevistado, não necessariamente citações diretas nem literais.

Atuando há 28 anos na Universidade Comunitária, iniciou lecionando e tendo passado por vários setores até chegar ao posto de chefia de gabinete da reitoria.

Quando criada, a vocação da instituição era a de ser uma grande universidade regional, lembrando as palavras de Dom Benedito Zorzi.

No entanto, por anos faltou coragem para romper o modelo tradicional, com cursos isolados e não aglutinados, e distante das relações com a comunidade.

Como o processo foi deflagrado a partir de um planejamento, onde o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional coordenava as ações estratégicas tendo o ex-Reitor ação na articulação política, cabia a entrevistada todos os contatos políticos para a montagem dos convênios que estavam programados no início da primeira gestão estudada.

Relatou que foram estudados todos os aspectos de cada microrregião para agregar tendências, constituindo-se numa segmentação por identidade regional. Foram analisados os municípios pólo de cada região para a centralização da instituição procurando-se obter os apoios locais para a implantação da universidade em cada microrregião assim escolhida.

Para melhor contextualização, foram implantados Conselhos Consultivos com as lideranças locais em cada microrregião até o ano 1998, na fase inicial da regionalização para ajudar a pensar alternativas adequadas para as ações locais, moldadas as necessidades detectadas.

De um lado traziam as necessidades da regiões e levavam a informação às comunidades, ajudando a construir a imagem da instituição nos locais sede e arredores, na sua área de abrangência.

As referências elogiosas das regiões forma mudando a visão interna dos públicos internos da universidade na sua sede, uma vez que era um pouco negativa. Trabalhou-se muito para sensibilização do pessoal interno, consolidando-se finalmente o processo de crença no futuro em 1995, simultaneamente ao processo de regionalização, que restabeleceu a consciência da força que a universidade tem na região, bem como sua importância.

Os novos entrantes foram formados a partir da visão da cultura estabelecida, reciclando a partir de 1993 os mais antigos com seminários didático-pedagógicos.

Foram feitos diversos trabalhos para as mudanças de percepções dos professores quanto a atividade de docência, conscientizando-os para assumirem profissionalmente a cátedra, estimulando para que se qualificassem para ser professor.

Ações de comunicação junto aos alunos também foram deflagradas como estratégia de mudança de suas auto-imagens. Para atuar neste sentido, diversas atividades de convivência social e a implantação de um centro de convivência para agregar os alunos da instituição, com eventos e serviços de apoio em todo o campus foram colocados a disposição.

Trabalhou-se muito para tornar a Universidade Comunitária conhecida e amada, tanto interna como externamente, tendo como marco uma instituição de portas abertas para a comunidade. Lideranças da região foram convidadas para visitarem o campus no final de semana em eventos

programados para conhecerem as instalações da universidade, bem como foram convidados taxistas, hoteleiros, operários, etc, todos para visitarem os laboratórios, as salas de aula, dentro da idéia de que se a Universidade Comunitária fosse mais conhecida seria mais amada, antepondo-se ao senso crítico da região que tende a depreciar o que é nosso.

Enfim, recuperou-se a imagem da universidade pelo projeto de regionalização, este estando estreitamente ligado a idéia de instituição comunitária, numa linha de atuação que contempla a formação científica e a inserção social simultaneamente.

Anexo D: Entrevista com a Publicitária responsável pelo planejamento de comunicação integrada

A quarta entrevista efetivada no dia 20 de maio de 2004, às 16h30, foi com a publicitária que atuou nas ações de comunicação nas gestões sob estudo. Os relatos abaixo são excertos da entrevista e transcrições das principais falas do entrevistado, não necessariamente citações diretas nem literais.

A atualização da marca Universidade Comunitária deu-se em decorrência de um concurso realizado em 1989, tendo sido vencido pelos designers Luiz Andreola e Jorge Benites.

Foi selecionada agência da universidade, a partir de uma seleção iniciada pelo assessor de comunicação à época, Paulo Cancian. Foram selecionadas 3 agências: Studio Uno, SPG e a agência Executiva da entrevistada.

O desafio enfrentado foi trabalhar com mais duas agências, dividindo os trabalhos. Iniciou com um folheto-volante de convite para a comunidade passar o dia no campus. A Studio Uno retirou-se logo no início do processo. Restaram a SPG que cuidava da publicidade institucional, e a Executiva que cuidava do planejamento e da execução estratégica, uma vez que as agências dispunham de habilidades e competências distintas.

Relatou que os dirigentes visualizavam o futuro e tinham certeza das ações necessárias para atingi-lo porque conheciam bem o projeto e acreditavam nele. Queriam romper as barreiras que distanciavam a universidade da comunidade, e que deveriam trabalhar a comunicação para buscar o apreço da sociedade por este patrimônio comunitário. Acreditaram que se as pessoas conhecessem a instituição a amariam e com isso se engajariam no processo de crescimento, reforçando a imagem positiva pretendida.

Como haviam vários departamentos na Universidade Comunitária, cada um representava um cliente para a agência, gerando um alto envolvimento em torno de uma proposta única de comunicação, sempre muito discutidas as propostas até a obtenção do consenso.

Os planos iniciais diziam respeito a fazer um levantamento e diagnóstico preciso de quem é o aluno que temos, qual o aluno que nos interessa, como ele pensa e o que ele espera, bem como uma análise na comunidade, conhecendo o tipo de formação que ela espera dos egressos da Universidade Comunitária.

No começo a instituição não entendia muito bem de comunicação, estando muito fechada em si mesma. Era complicado falar na palavra cliente para a universidade. Percebia-se resistência e pudor ao tratar o aluno como cliente. Mas nós da agência entendíamos ser necessário a reversão da abordagem de aluno para cliente, numa tentativa de fazer a direção compreender a universidade como um negócio.

Até mesmo no vestibular era tratado como um momento específico e um produto isolado, onde para a Universidade Comunitária só interessava atingir metas de número de inscritos, sendo a prova um produto promocional. Neste sentido, houveram mudanças de abordagem, porque apesar do aspecto sazonal, a comunicação inseria mais um aspecto institucional para a formação da nova imagem pretendida da instituição.

A tônica passou a ser como somos, salientando as diferenças, sem críticas para com a concorrência. Ao ressaltar como somos, evitamos de comunicar ou deixar livre para o público pensar o que não somos. Desta forma a comunicação passou a ser mais consistente, com mais conteúdo e mais caráter informativo formador do que de estética.

As comunicações adotadas nas regiões em que a universidade se inseria eram sempre planejadas considerando-se as diferenças culturais da sociedade. Para tanto, sempre foram ouvidos os representantes da localidade antes de entrar na comunidade.

Relatou que a construção da marca foi uma estrada cheia de curvas, sendo o trabalho de comunicação muito arriscado porque sabiam exatamente o que deveriam e queriam dizer, uma vez que estavam todos alinhados pelo planejamento, que sinalizava precisamente todos os processos, com tudo muito analisado e medido.

Como resultado temos a comunidade orgulhosa da instituição que tem. Premiada como *Top of Mind*, não só como instituição mais lembrada, mas como em presa de maior confiabilidade do interior do estado.

Anexo E:

IMPRESSÃO GERAL

Universidade em crescimento

A Universidade Comunitária é uma universidade de cresce a cada dia. As pessoas que eu conheço têm um bom conceito sobre a Universidade Comunitária, mas em alguns cursos ela deixa a desejar.

É uma universidade que cresceu muito, eles fazem um trabalho bom no que diz respeito a abrir cursos que realmente interessam a essa comunidade. Ela goza de um prestígio muito grande com os alunos e com a comunidade estudantil.

A gente vê a expansão, o número de alunos é extremamente positivo porque estendeu a uma quantidade muito maior de pessoas o ensino. Mas a gente houve que os custos são altos, as pessoas têm uma inquietação quanto aos valores cobrados. Deixam passar a impressão de uma “dureza” comercial na parte das cobranças.

É uma universidade que cresceu muito nos últimos anos. Tanto na questão do crescimento físico, como no número de alunos. Falando com as pessoas de lá, os cursos seqüenciais estão trazendo um número bem maior de alunos para dentro da universidade. Eles estão tomando um volume que está surpreendendo até a própria administração da Universidade Comunitária, porque eles tomaram um vulto. Agora, está se formando a primeira turma de gestão pública... No geral, os cursos seqüenciais estão trazendo uma aluno novo para a universidade.

Uma vez um professor me disse que falta pesquisa. Ela (Universidade Comunitária) investe muito na questão física, mas nessa questão da qualificação... isso vindo de um professor, talvez essa visão tenha mudado. Ela (Universidade Comunitária) tem um crescimento grande fisicamente, na estrutura e eu não sei se nisso vem acompanhado o suporte para o aluno. É o que a gente nota, talvez um crescimento tão grande e falta um pouquinho daquela aproximação com o aluno, acho. Vou te dar um exemplo: a gente está se formando e eu tenho os passos para seguir da formatura, mas um contato próximo, com os formandos, nós somos uma turma pequena, eu acho que poderia ter aquela questão da relações públicas da universidade com os formandos, essa aproximação. Eu posso voltar, eu posso fazer uma nova atividade. Eu acho que poderia aproximar mais nesse ponto.

Qualidade

Há alguns cursos que não dão à pessoa que sai da universidade um bom conhecimento, uma boa base para enfrentar o mercado.

A Universidade Comunitária devia se preocupar mais com alguns cursos que estão sendo deixados de lado. Se preocupar mais com como os alunos estão ajudando para que a universidade cresça, em fim...

Falta apoio para as pessoas que se graduam lá. Tem algumas coisas que deixam a desejar em função de método de ensino ou de professores que não procuram estudar mais e não procuram saber o que está acontecendo no mundo.

Não tenho intenção de fazer Direito na Universidade Comunitária. Se o curso que eu quero fosse diferente eu escolheria a Universidade Comunitária. Tem alguns cursos lá que são muito bons mas tem outros que não.

Eu acho que a Universidade Comunitária está cada vez melhor. A minha impressão, quando eu voltei, foi a melhor possível em relação ao campus, as condições, aos equipamentos, a vontade dos professores de fazer do curso o melhor possível. Tudo muito bom. Acho que está cada vez melhor.

É uma universidade que impressiona. Quando a gente chega, é tudo de bom. Tudo novinho, tudo funcionando, bem diferente do que eu tinha visto em outros lugares.

Eu vejo a universidade como uma entidade que tem me ajudado muito nos cursos que oferece. Para mim, todos os cursos que a Universidade Comunitária tem oferecido, são cursos que profissionalmente e pessoalmente têm me ajudado muito. Inclusive no próprio curso de administração que eu fiz.

A estrutura que a Universidade Comunitária tem, professores qualificados.

Do meu ponto-de-vista é uma ótima universidade.

Hoje, estudando na Universidade Comunitária, eu vejo que tem vários pontos positivos e alguns negativos, mas na maioria das vezes é bem positivo, em relação à qualidade de ensino, professores, de atendimentos, de serviços. No geral eu poderia dizer que tem toda uma estrutura que te propicia fazer com que o ensino seja agradável, em função da estrutura, do local que a gente vai e tem pessoas dispostas a atender. É uma estrutura bem agradável.

O Nome Universidade Comunitária

Eu diria que a Universidade Comunitária é uma universidade boa, grande, que tem nome e que faz com que as pessoas de outras cidades venham para cá para fazer faculdade.

Relacionamento com a Comunidade

A Universidade Comunitária deveria olhar com mais carinho para a comunidade geral de Bento Gonçalves.

Está havendo uma integração de toda a região no sentido de educação, ensino, esse trabalho integrado me parece de grande importância.

A Universidade Comunitária hoje tem uma marca já consolidada na região de abrangência, está aberta a toda e qualquer área do saber. Acho que a Universidade Comunitária vem cumprindo com seu objetivo no sentido de levar a toda a comunidade o conhecimento necessário para que as pessoas cresçam intelectualmente.

Quanto à formação dos alunos, eu diria que a Universidade Comunitária está um tanto quanto afastada da comunidade empresarial. Falta um relacionamento mais próximo com a comunidade empresarial para saber o que o empresariado quer e não simplesmente ser colocado ao aluno o que a comunidade acadêmica acha que o empresariado gosta.

Uma estrutura de ensino grande, que prima sempre pelo envolvimento com a comunidade, várias ações com a comunidade e os cursos bem alinhados nessa idéia de universidade comunitária.

A universidade vem em prol da comunidade. Acho que a primeira grande participação da Universidade Comunitária é trabalhar para a comunidade em geral. Tanto que a nossa universidade não é fechada, ela é aberta, até mesmo para as pessoas da comunidade se sentirem acolhidas aqui na Universidade Comunitária. Então, no final de semana também as pessoas podem vir para cá passear pela universidade, que é uma preocupação que a Universidade Comunitária tem com o caxiense.

Aqui eles não se preocupam com a captura de alunos. Não há concorrência por aqui.

Tamanho da Instituição

É uma instituição de ensino muito grande. Ela tem seus pontos fortes e fracos... Mas por ser grande a gente sente falta na organização de algumas coisas. Muitas vezes a comunicação entre os

departamentos se perde, na hierarquia também algumas coisas se perdem por falhas de comunicação.

Eu vejo a universidade grandiosa. Ela expandiu, como faz tempo que estou aqui, vendo o começo e vendo ela agora, é uma coisa grandiosa.

Às vezes eu acho que há falta de informação. As pessoas chegam aqui e se sentem um pouco perdidas. Mas eu acho que a estrutura da universidade está tão grande que algumas falhas vão ter. Cem por cento não vai ser. Todas as pessoas que chegam aqui ficam impressionadas com a beleza e com a grandiosidade que é a universidade.

Referencial na Região

Com relação à instituição Universidade Comunitária, ela é extremamente forte, representativa de Caxias do Sul e é um grande referencial da nossa região. Hoje nós temos gente de todo o país que vem fazer vestibular em Caxias, em função do que ela representa, da estrutura física que ela tem, estrutura de laboratórios bastante significativa, corpo docente qualificado e isso transcende as barreiras de Caxias do Sul.

A Universidade Comunitária é uma universidade regional, e ela preserva muito essa situação, enfatiza muito, de cunho comunitário e que procura hoje desenvolver e criar campus próximo a todos os municípios abrangidos pela sua área de atuação. Notadamente a partir de gestão do ex-Reitor, o último campus é o campus do Caí, buscando atingir aquela região.

Ela forma em média, hoje, mil e duzentos a mil e quinhentos alunos/ano e isso é um volume muito grande de profissionais que ela coloca no mercado da região. E a pujança da região também tem muito a ver com esses profissionais no mercado.

A própria regionalização da Universidade Comunitária, colocando diversos campus na região, próximos a Caxias ou não, disponibilizando, tipo, gestão imobiliária em Canela, abrangendo aquela região de lá, que é uma região totalmente diferente, de mercado, de preço, de consumidor. Então ela cria uma característica dentro da própria região. Trabalhar Nova Petrópolis é uma coisa, trabalhar São Marcos ou Farroupilha é outro mundo.

Valores Pagos

É uma entidade filantrópica mas que veio muito para o lado materialista. Vejo a dificuldade para certos alunos, em frequentar a universidade, pelo alto valor das mensalidades.

O meu ponto de vista é que deveria ter formas mais acessíveis para os alunos terem uma formação universitária, que hoje é imprescindível.

Ao meu ver é uma universidade muito boa, com um padrão ótimo de ensino. O maior problema é o valor da mensalidade.

PREÇOS

Preços Praticados

Cobra um valor bem significativo.

As mensalidades são muito caras.

Eu acho algumas coisas caras. Na graduação, ouvindo o que os alunos comentam eu acho caro, e pelas turmas terem muitas vezes sessenta alunos, cobrando o preço que cobram, é muito lucro talvez.

O que se houve é que os cursos são bastante caros. Esta é a sensação que se tem. Com relativa frequência se houve comentários nesse sentido, não foi só uma vez ou duas.

Nós temos oscilações hoje. Depende do curso, depende do momento também. Nós temos cursos que são considerados com valor elevado e outros com valor acessível.

Tudo aqui é um preço absurdo. Eles tinham que ter consciência que nem todo mundo que está aqui tem rios de dinheiro e pode gastar a toda hora.

Olhando o Brasil, o salário mínimo que nós temos, eu acho caro. Só que se tu fores comparar com colégios de segundo grau, está na média, eu não acho que seja exorbitante.

Comparando a instituição de ensino, o porte que está, não é caro. Mas tem gente que tem condições mas não poderia de estudar. Eu acho que deveria ser feito um replanejamento, sei lá, dar mais bolsas de estudo para quem quer estudar.

São altos. O preço do curso é alto, é alto. O que eu vejo: está entrando uma quantidade enorme de alunos e os valores continuam os mesmos.

Valor Percebido

O ensino é bom. Mas o valor das cadeiras é um pouco alto.

Cobra demais por alguns cursos que pouco oferecem. Em alguns cursos eles cobram demais e muitas vezes não são tão bons como outros cursos que não cobram tanto.

Caríssima. Uma universidade desse porte tem bastante gastos, tem professores que são bons profissionais e têm que ser bem remunerados. Mas, mesmo assim o preço das nossas mensalidades era um absurdo. O curso que fiz (arquitetura) é um dos mais caros. Mas só isso (pagamento professores, etc.) não justifica o preço que nós pagávamos.

Tenho sentido a preocupação da reitoria em manter o sistema em funcionamento sem exageros, no sentido de manter muito estreito o orçamento da universidade com relação às suas necessidades. Por isso, entendo que os preços praticados pela Universidade Comunitária são justos.

Em alguns cursos, eu diria que pelo o que é pago, deveria ser ensinado mais. Ou, que esse ensinamento fosse mais focado.

Sempre se fala que o investimento é caro. A gente não pode colocar como só custo, tem que colocar como investimento. A educação tem esse perfil de que os professores, o transporte, toda a infraestrutura que cerca a universidade, os custos são elevados. Então, não podemos exigir que o custo seja pequeno se o investimento é de vulto. Acho importante salientar isso. Eu imagino que a universidade esteja cobrando os preços justos para que tenhamos estudantes preparados.

Eu noto que poderia ter mais coisas, mais retorno. O valor que se paga não é baixo.

É muito cara. Eles disponibilizam bastante coisas, bastante recursos – até deve ter alguns que eu não sei – mas, mesmo assim, é um custo bastante caro, eu acho que... é difícil fazer um curso de graduação, não sei os outros, mas o meu curso eu acho bem caro.

Os alunos reclamam que o preço é caro e de outra parte a universidade de que é insuficiente para fazer frente às despesas. Eu diria que o ensino pago no Brasil hoje é caro, de uma forma geral. Até porque não há subsídios para esse fim. A Universidade Comunitária, pela sua grandiosidade, a despesa é de um volume muito alto para manter a instituição, não há uma tendência de baixar os valores, até pelo contrário, a tendência é de manter e aumentar.

A universidade não é barata. Mas em vista do que o aluno tem aqui eu acho que o preço está no padrão.

A estrutura a Universidade Comunitária oferece mais, a estruturas física, a Universidade Comunitária está oferecendo mais. O número de cursos, todo o campus, lá dentro tu tens tudo. Está sendo feito um investimento, daí ela está superior, nós temos o mesmo valor de outras mas ela (Universidade Comunitária) está oferecendo mais.

Eu acho o preço bem acessível. Bem dentro da realidade do mercado. Não é abusivo, a gente de pergunta: como tem gente que faz cursos em outros lugares, paga mais e não tem tudo aquilo que a gente está tendo em relação ao conteúdo - comparando material com material – a quantidade de aulas também. O preço está bem acessível.

Preços em Relação à Concorrência

Eu acho que a Universidade Comunitária tem um nome forte e por isso é que os preços são bastante altos e, fazendo uma comparação, determinados cursos em outra universidade é são melhores que o da Universidade Comunitária, mas como a Universidade Comunitária tem mais nome, o preço é alto, pelo nome que ela tem.

Me parece que o custo é alto. Não sei se há uma diferenciação entre o preço praticado aqui ou em Caxias. Mas me parece que o preço é um pouco alto comparado com a outra faculdade que tem aqui. Há essa reclamação.

Eu acho que comparando com outras universidades, o preço está bem, no normal.

Eu acho que para falar em preços, precisaria ter comparação. Se eu comparar com um centro, tipo São Paulo, eu diria que nós estamos barato. Se nós comparamos com a realidade de Caxias do Sul e com o poder aquisitivo de Caxias do Sul eu diria que está caro. Eu não saberia dimensionar se o preço está adequado ou não.

Eu acho que se a gente for comparar com outras universidades o valor do curso é bastante satisfatório na Universidade Comunitária. O preço daqui é bem mais baixo.

As mensalidades, eu acho um valor muito elevado. Sendo só essa a universidade que tem em Caxias, poderia fazer um preço mais acessível para os alunos de baixa renda ter como frequentar a universidade.

É muito caro. Tem várias universidades em Caxias, não é a única. Tudo bem que os serviços são prestados, mas eu acho que o que tu encontra aqui tu encontra em outra universidade. O valor dessa prestação é muito caro. Eu não faço mais cadeiras porque não tenho condições.

Se tu for comparar essa universidade com outras, é bem mais caro aqui. Pelo o que a gente ouve o pessoal comentar de valores, é bem mais elevado.

A Universidade Comunitária tem um preço bom em relação às grandes universidades do Rio Grande do Sul, acho que um dos menores. Mas é relativa essa comparação porque depende muito dos custos físicos e das localizações dessas grande universidades, dependendo da cidade, da região onde está situada, o custo até de terreno, de imóveis é muito maior e isso reflete nos custos do ensino.

Quanto a valores de outras universidades eu não tenho idéia.

Se comparar com outras grandes a Universidade Comunitária se equivale em valores.

Em relação a outras instituições o preço é baixo.

MATERIAL DE DIVULGAÇÃO DA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA

Qualidade do Material

O material em bom. A Universidade Comunitária já tem um bom espaço, as pessoas já conhecem bastante a Universidade Comunitária, então ela não precisa de muito material de divulgação por as pessoas já terem consciência de que ela existe. Tem algumas pessoas que eu vejo que vão para a Universidade Comunitária só pelo nome que ela tem. Eu até acho que em outros lugares os cursos seriam melhores, mas parece que por ser na Universidade Comunitária, não sei...

O material de divulgação é muito bom. Eu recebi os cursos que a Universidade Comunitária está fazendo em nível de pós-graduação, cursos de extensão comunitária. Uma qualidade, uma veiculação muito boa. Eles têm uma veiculação muito forte, uma mala direta bastante interessante.

Os folders são muitos bons! A comunicação por escrito é sempre clara, é sempre objetiva e via e-mail também tem uma pessoa que manda os comunicados.

Eu continuo recebendo informações da Universidade Comunitária. O material é bom, é interessante, trás sempre novidades, coisas novas. Informa professores que estão fazendo mestrado, coisas assim, é bem interessante.

Tem chegado informações de cursos de pós-graduação. Mas como não diretamente contemplavam uma necessidade minha particular, então não marcou a presença ou a importância, não pelo curso em si, mas por não contemplar momentaneamente uma necessidade nossa.

A respeito do funcionamento da Universidade Comunitária eu acho que poderia ser mais divulgado. Então, a qualidade ainda é média.

É um investimento massivo, mas, eu diria assim, pouco atrativo. É uma dificuldade de leitura. Talvez porque ele é sempre repetitivo, não sempre um... não há chamadas de interesse, o aluno não procura ler com atenção.

A comunicação é dinâmica, eu acho que ajustada ao público de estudantes. Uma comunicação adequada.

Eu acho que o material é bom.

Quantidade de Informação

Eu acho pouca informação deles para o aluno. Eles fazem uma forma de exposição, mas muitas vezes os murais não tem informação.

Eu sou informada indo atrás e pelos colegas. É pouco material de divulgação, só um jornalzinho que eles mandam por correio e, às vezes, não chega.

Nós temos os serviços de divulgação internos da Universidade Comunitária, são feitas comunicações, divulgações de cursos, de trabalhos de pesquisa, de serviços em geral prestados pela universidade, através de seus veículos de divulgação.

Meios de Divulgação utilizados

Atende às necessidades, poderia chegar com maior eficiência, no sentido de atingir a comunidade fora da Universidade Comunitária e não ficar resumido somente no meio acadêmico. Talvez os meios de divulgação ainda não sejam eficientes o suficiente para a tender a todo a comunidade.

Eu sou informada quanto eu acesso o site, através do jornal que eu recebo na minha casa e pelo Atos e Fatos que é um jornal que circula semanalmente pelos blocos.

A Universidade Comunitária tem um informativo semanal que disponibiliza em todas dependências internas da universidade, salas de aula. Tem também a rádio, o canal de televisão e a mídia nos canais de divulgação do mercado, grandes redes de jornal e televisão. Tem mais o jornal da universidade, que o aluno recebe em casa, também.

Atualização do Material de Divulgação

É um ótimo material, é um material bem acessível. O site é sempre bem atualizado, o Atos e Fatos também.

A gente busca muito. Os serviços não são muito divulgados. Nós temos que ir em busca das informações. A informação não vem toda, tem coisas que eu fico sabendo antes de chegar até mim. Nem todo mundo tem a mesma informação, depende da maneira como as pessoas trabalham.

A gente tem que ir em busca. Se nós não temos a informação temos que buscar no quiosque de informações e aí o quiosque ou nos repassa ou a gente pede para a pessoa ir até lá.

BIBLIOTECA

Atendimento prestado

A biblioteca é boa, eu gostei. Fui atendido como se fosse aluno de lá. O atendimento foi bem rápido.

O atendimento da Universidade Comunitária de um modo geral é eficiente, as pessoas que se preocupam com isso procuram melhorar gradativamente essa forma de atendimento, especialmente falando com relação aos serviços de biblioteca. Existe uma preocupação dos dirigentes da Biblioteca em se fazer melhor conhecer pelos estudantes no sentido de propor visitas, palestras, etc...

Disponibilidade de serviços

A biblioteca é bastante usada por mim, eu uso bastante as coisas que eles oferecem.

A Universidade Comunitária está implantando, - não de onde eles conseguem, mas eu acho que talvez com o número das matrículas – uma qualidade muito boa em biblioteca. Agora, há pouco tempo re-inauguraram uma biblioteca com um número de obras fantásticas. Com laboratórios,...

Material de pesquisa

A biblioteca tem que melhorar, principalmente no meu curso, tem que comprar mais livros, mais revistas, um pouco de tudo.

Nesse ponto tem que melhorar ainda um pouco. Porque não existe muitos livros e muitos temas para a gente pesquisar, está faltando um pouco de repertório. Quando eu fiz o meu trabalho de conclusão eu fui para a UFRGS pesquisar porque não tinha aqui, não tinha nada do meu tema. Mas eu acredito que é porque é um curso novo (arquitetura).

Eu acho que a biblioteca ainda tem muito a receber, em questão de obras.

Na biblioteca eles têm bastante exemplares, só que com a quantidade de alunos que eles têm na universidade, são poucos exemplares. Tipo, quando o professor dá algum conteúdo específico, que todo mundo vai atrás daquele mesmo livro – são sessenta alunos em cada turma – então, como não são trabalhos em grupos, acaba gente ficando sem livros. Mas a gente pesquisa em outros.

Acredito que falta um pouco, principalmente da parte da biblioteca, livros do segmento tipo marketing, todo mundo faz marketing, quando tu vai procurar o Kotler tem três livros, dois estão aqui e um está lá não sei aonde. Todas as turmas usam Kotler, todos os cursos usam. Então, nessa parte, pelo menos no curso que eu estou fazendo, essa foi uma dificuldade que eu encontrei – a questão de acesso ao material. Tem a facilidade de reservar ele via internet, beleza, posso reservar, mas eu dependo que a pessoa largue lá o material para eu poder reservar ele. Eu tive que esperar, na minha conclusão, no meu trabalho de estágio, tive que esperar bastante para conseguir o material, esperar que os outros devolvessem.

ATENDIMENTO

Qualidade do Atendimento prestado

Eles ainda não estão muito acostumados com algumas coisas por aqui. Em alguns pontos eu entendo que o campus de Caxias acolhe melhor, por exemplo, os vestibulandos que o campus de Bento Gonçalves.

Atendem bem. Os funcionários sempre estão prestes a resolver os problemas, seja em qualquer âmbito, coordenação, secretarias de departamentos, departamento pessoal. Atendem bem.

Eu acho as pessoas bem informadas em qualquer setor que você liga pedindo uma informação, no quiosque de informação, eles estão sempre atualizados com o andamento da graduação, da pós-graduação, tudo que acontece na universidade.

O atendimento da Universidade Comunitária setORIZADO é bom, pelo menos nos departamentos que eu estou, é muito bom. Mas a Universidade Comunitária está muito grande e muito departamentalizada, a parte de atendimento, de uma forma geral, poderia ser melhorada.

O atendimento é bom. É até excelente, na pós-graduação... a pessoa está disposta a prestar o serviço.

Rapidez de Atendimento

Há uma deficiência muito grande na rapidez de atendimento. Eu acabo prestando um serviço para a Universidade Comunitária. Em algumas coisas eles não têm rapidez de atendimento.

Em alguns setores a gente tem uma resposta quase imediata, ou então a procura da solução é quase imediata. Em outros setores já é mais demorado.

Eu posso te dizer que o atendimento poderia ser mais rápido. Eles auxiliam, só não com a devida rapidez que eu precisava, mas a questão foi resolvida, eles não deixam de resolver.

Eu tenho tido uma experiência boa, no sentido de que eu peço e tenho sido atendido rapidamente. Tem sido suficientemente rápido.

A rapidez não é o forte da Universidade Comunitária. Ela se aproxima bastante do funcionalismo público. Infelizmente, mal comparando, mas a burocracia faz essa comparação.

Quanto eu precisei, em qualquer um dos setores, foram sempre bem pontuais. Se eles te dão um prazo, eles procuram, dentro daquele prazo, te atender, ou te dão um *feedback*, um retorno do que você necessita.

Já fiquei “pindurado” esperando resposta uns quinze dias, mas foi um caso isolado. No geral é bom.

O atendimento é rápido. Eu nunca fiquei esperando alguma coisa quando eu fui atrás. Nunca tive problema quanto a isso. Uma vez foi demorado, mas... quanto ao resto não.

Se a gente falar com as pessoas certas conseguimos rapidez.

Dependendo da situação demorou um pouquinho, até porque passa por hierarquia, mas com o tempo foi solucionado.

Agilidade de Atendimento

Eu diria que a Universidade Comunitária está um tanto quanto burocratizada. Se ela tivesse um atendimento mais próximo da nossa realidade local, porque hoje cada vez mais nosso tempo é dinheiro, muito dinheiro, aliás.

A rapidez não é o forte da Universidade Comunitária. Ela se aproxima bastante do funcionalismo público. Infelizmente, mal comparando, mas a burocracia faz essa comparação.

A universidade ainda é jovem – 37 anos – anos, ainda tem bastante coisa para ser revista. Ela ainda não atende todas as expectativas. Algumas coisas do atendimento, além de ter um quiosque de informações eu acho que ainda podia ser mais generalizada, todos os setores terem informação, muitas vezes te encaminham para um setor, depois para outro e para outro e para outro...

Quando é no departamento ao qual a gente está ligado, tudo bem, a gente consegue uma agilidade.

Quando dependemos de outras áreas, aí nós entramos num processo burocrático, que normalmente posterga as ações.

Há um bom atendimento mas não uma agilidade no atendimento.

Adequação do Pessoal de Atendimento

A gente percebe ainda, a falta de preparo de algumas pessoas que trabalham na universidade. Tem uma universidade de ponta, mas tem pessoas que não aderiram a esse projeto, que ainda não tem essa compreensão do que é uma universidade num todo.

Eles ficam de dar um retorno, mas eles ficam... né? Falta reciprocidade. Talvez essa situação ocorrida seja apenas pontual, mas ocorreu.

Tem umas coisas ainda a melhorar o atendimento. Mas eu acho que uma coisa tem de ser destacada: a boa vontade. As pessoas sempre procuram, às vezes não têm uma solução imediata, mas elas procuram ir atrás e te encaminhar para o setor certo. Em muitos setores isso acontece.

Atenciosos todos são, nunca tive problema de mau atendimento. Mas muitas vezes o próprio auxílio não resolve. A pessoa vai interferir por ti mas não tem voz, não resolve.

Tem pessoas dentro da universidade que não estão bem colocadas na função delas. Não gostam de lidar com o público e estão num setor aonde atendem, lidam com o público e não tem muito boa

vontade. Até mesmo entre colegas, no atendimento interno nosso. Tem pessoas que tu pede e logo se agilizam porque gostam do que fazem, tem outras pessoas que não. Eu acho que o aluno às vezes não tem toda a infra-estrutura que poderia ter, porque tem pessoas que não dão informação por não estarem adequadas no setor.

O pessoal é bastante simpático, prestativo.

O atendimento pessoal, das pessoas que prestam o serviço: ótimo

CAMPUS

Estrutura Física do Campus

De modo geral a minha experiência é boa. Eles melhoraram muito a estrutura para o aluno, fazendo calçadas, fazendo coberturas, sempre para o melhor andamento do aluno no campus. A infra-estrutura melhorou bastante nesses dois últimos anos que eu estou freqüentando a Universidade Comunitária.

Melhoraram bastante, toldinhos para chuva. Tem mais ligação entre os blocos agora. Eu acho que o campus está bom.

Eu gosto do ambiente. É bom, eu já estive lá várias vezes.

A estrutura é boa, é grande. Tem uma boa infraestrutura.

Não tenho experiência boa com estacionamento. Mas, no geral... É visualmente bonito, bem iluminado, bem conservado.

Um ponto forte é a estrutura física, a questão dos laboratórios, a estrutura física em si.

O campus de Caxias eu acho bem estruturado. A gente houve reclamações em relação a estacionamento, alguma coisa, mas na verdade tem muito lugar para estacionar, tem uma boa estrutura física.

Já os menores como Guaporé e Nova Prata a estrutura deixa a desejar, tem coisas bem falhas lá. Na verdade aproveitaram escolas e ficam algumas falhas, aproveitam prédios já existentes e ficam algumas falhas.

O campus é muito legal, muito bonito. Pouco estacionamento – o que era uma tristeza – e o prédio em si, cada vez eles estão melhorando, era um prédio antigo, estão sempre fazendo melhorias, conservando.

Eu acho que melhorou muito de uns anos para cá o campus, quando eu comecei a gente tinha limitações, muitos serviços melhoraram, a estrutura toda melhorou.

A estrutura é boa, excelente, as salas de aula também.

Como dizem é uma cidade universitária, então tem tudo o que tu precisa, é um lugar bem aconchegante, até se quiser ir num sábado ou domingo.

Tem restaurante. Tem até um shopping, então tem vídeolocadora, lojas de roupas, bancos.

O campus é grande, mas ao mesmo tempo, em cinco minutos você chega em qualquer lugar, porque ele é todo aberto por dentro. O máximo que se perde são dez minutos para ir de um extremo para o outro.

O campus da Universidade Comunitária é um campus que tem já, aproximadamente trinta anos e, ao longo desses anos ele vem recebendo investimento massivo na parte física. Nós temos espaços modernos, com alta tecnologia, mas nós temos outras dependências que são antigas, que foram ajustadas para a modernidade mas não com a intensidade que se quer. De uma forma geral está moderno.

Tu tem um ambiente bom, tu tem banco, tem restaurante, tem estacionamento, é complicado o estacionamento, tem muito carro, tem, mas isso tem em qualquer lugar.

Instalações

As instalações... eu vejo tudo funcionando bem nesse sentido, as sala são amplas. Tem um lugar adequado para xerox, tem os banheiros sempre bem organizados, sempre limpos.

O que eu conheço das instalações, tem o que as pessoas precisam para fazer seu trabalho, não sei se é o mais moderno, mas tem o que as pessoas precisam.

As instalações eram muito boas. No início tinha muitas salas vagas, depois eles foram ampliando para dar conta da demanda, está tranqüilo.

Os prédios são confortáveis mas não o suficiente para que se tenha conforto térmico durante os períodos de inverno e verão, nas instalações de salas de aula, salas de professores, etc...

A instalações são boas, atendem às necessidades do curso, a sempre sempre utiliza equipamentos, são salas grandes, cadeiras estofadinhas, no aspecto físico é bom.

As instalações acho que ainda tem que melhorar as cadeiras e as mesas em que os alunos têm aula. Porque, você ficar o período todo sentado numa cadeira de madeira... no meu curso a gente escreve bastante e são aquelas cadeiras de braço, então a gente tem muita dificuldade, do que se fosse uma cadeira e uma mesa.

No verão, é muito quente, porque não tem ventilador e no inverno é muito frio por não ter calefação.

O que eu acho que atrapalha um pouco a aula é o fato da gente estudar em carteira, não é em classe. Então, é um pouco desconfortável. Não que atrapalhe o que o professor está querendo dizer para o aluno, mas, às vezes, a falta de concentração pelo fato de o lugar não ser muito aconchegante, tipo, não conseguir ficar a manhã inteira sentada na mesma posição, pelo fato das cadeiras serem bem duras... Mas acho que eles estão providenciando o concerto para isso.

Acesso ao Campus

O acesso vespertino não tem maiores problemas. Agora, o noturno é bem difícil o acesso porque é muito, muito carro.

O acesso de Caxias é ruim, é complicado. Porque tem duas pistas, tem gente que estaciona e não é permitido, acaba ficando uma pista só, é um horror. Principalmente à noite eu vejo esse problema, durante o dia eu não saberia avaliar.

Embora a Universidade Comunitária não tenha só um acesso – a Universidade Comunitária tem quatro acessos – só um é conhecido. Eu acho que precisa melhorar a informação em relação a como chegar na Universidade Comunitária. Eu diria que a Universidade Comunitária está muito bem servida de acesso, só que ninguém sabe que existe.

O acesso é fácil. Não é difícil entrar lá, já fiquei várias tardes por lá acompanhando o trabalho de um amigo.

O acesso era bom, fácil de sair, fácil de chegar, não tinha tumulto (do campus – arquitetura). Ao contrário do campus central, não sei como está agora.

O acesso é bom (Bento Gonçalves). A única coisa que é em relação ao estacionamento, que poderia ser melhorado, poderia ser asfaltado.

O acesso em determinados momentos é difícil, especialmente à noite quando o acesso principal se faz pelo “rincão da lealdade” via Hospital Geral. Poderia ser melhor, um pouco mais livre.

De um bloco para o outro o acesso é facilitado. Tem um transporte entre blocos.

O acesso principal tem que ser revisto, sim. Tanto na chegada quanto na saída, se tu faz curso à noite, eu ainda fui beneficiada porque meu curso começava às cinco da tarde, mas a saída, às dez e meia é um caos.

O acesso ao campus é facilitado, porque tem vários terminais de ônibus que vem para cá para o campus. Se você tem um bloco mais longe, tem um terminal gratuito, que é um ônibus gratuito que a universidade implantou a partir do ano passado, isso facilita um monte ao aluno que tem que se deslocar a um bloco mais longe.

O acesso é complicado. Sempre tem engarrafamento.

Para sair de um bloco para outro não tem dificuldade. Tem o ônibus ali na frente. Se precisa ir em um bloco lá em baixo tem o acesso. É muito bom.

Eu acho um bom lugar, mas acho bem longe, para mim que vou de ônibus.

O acesso é difícil. Eu vou de ônibus, tem que acordar bem mais cedo do que o horário que começa a aula. É um tempo em que a gente não faz nada, porque no ônibus não dá para ler, não dá para se concentrar em alguma coisa porque é sempre muito movimentado. Em dias de chuva é péssimo.

Deveria haver mais alternativas de acesso além do acesso central.

O acesso, eu vejo que na hora do pique tem muita coisa que tem que melhorar. Porque fazem, fazem e deixam tudo do mesmo jeito. Pelo menos do que eu estou vendo.

Ele não está mal colocado. Mas a cidade expandiu.

As coisas estão ficando cada vez mais longe. Mas a preocupação da universidade, que agora tem este micro que leva as pessoas e ameniza o tempo que a gente perde de ir e voltar, a gente tem essa possibilidade de locomoção rápida.

O acesso agora está bom. Uma vez era difícil, até porque não tinha muito acesso, mas agora como eles abriram outros, fica mais fácil.

O acesso, eu venho de vam, é rápido.

O acesso é difícil nas horas de pique. Ele tem hora em que é problemático, em outras ele está livre. De manhã tu não tem problema de congestionamento, agora, às sete horas da noite todo mundo resolve ir para a universidade. Então, esse é o horário que devia ter apoio da polícia federal. A sinaleira deveria mudar nesse horário, o período que deveria ser maior é para a entrada do aluno. Nós temos um período de 20 minutos, não é mais do que isso.

Campus comparado ao de Outras Universidades

O campus é muito bem montado, muito bem estruturado, fantástico. Se for comparado com o que existe por aí no Brasil eu diria que está entre os melhores que eu já vi. Não deixa a desejar aos maiores que temos no Brasil.

Eu acho um dos campus mais bonitos, já conheço outras universidades, eu acho bem estruturado, bem, m unido, está tudo próximo. Visualmente é lindo, muito cuidado, os prédios são lindos. Impressiona bastante visualmente.

É um local muito agradável, um local muito bonito, um dos mais bonitos do Brasil. O campus em si é maravilhoso. O que a gente vê é que os alunos se sentem muito bem, a única reclamação que eles têm, mas aí é um perfil local, é quanto ao estacionamento que, até pelo perfil econômico da região, o aluno que pode evita se locomover de ônibus, ele vai de automóvel e vai sozinho, então, como são milhares de alunos, isso dificulta um pouco o dia-a-dia. Mas o campus é muito bom, excelente.

Localização do Campus

É um campus muito bem edificado, tanto internamente quanto externamente deixa um bem estar grande, não está no meio da cidade, não é barulhento.

Estrategicamente está bem localizado. Está em um lugar nobre da cidade, de fácil acesso, fica próximo ao anel rodoviário da cidade e pode atender todas as pessoas que vêm da região.

O campus está bem localizado em termos de cidade. O trânsito interno é bom, acho que a reitoria tem tido uma preocupação no sentido de transmitir uma certa segurança para os alunos, no sentido de que aqui se tem uma preocupação em manter a funcionalidade dos nossos blocos de forma mais precisa possível e isso tem auxiliado para que o aluno se sinta bem aqui dentro durante a semana como também em fins de semana.

No meu caso é distante um pouco. Sair da minha casa e ir até lá é distante, e eu levo mais um tempo porque eu vou de ônibus. O acesso é bom, não dá para dizer que não.

Disponibilidade de Equipamentos

O material de apoio ao ensino é bom, uma vez que hoje se tem disponíveis em sala de aula além de retroprojetores, vídeos, *datashow*... Talvez haja alguma deficiência nessa parte de multimídia, ainda não se tem o suficiente para atender toda a necessidade imposta pelos professores. Mas eu diria que na média é de bom a muito bom.

Melhorou bastante. Já estão com DVD, já estão usando *datashow*. Então, os equipamentos são de ótima qualidade também,

A Universidade Comunitária tem investido bastante em equipamento para a sala de aula, mas diria que ainda há uma carência grande. Equipamentos eletrônicos, *datashow*, informática, mas nós poderíamos ter um sistema de quadros de anotação mais moderno, poderíamos ter interatividade das salas de aula com o mundo exterior. A Universidade Comunitária tem disponibilizado em todas as sala retroprojeter, que hoje praticamente já não se usa mais, poderiam ser substituídos por equipamentos mais modernos. Eu acho que em sala de aula poderia haver investimento maior. Mudamos toda a parte de cadeiras e mesas, estofados para os alunos, que nós não tínhamos, são salas boas, mas a nível de tecnologia poderiam ter melhoras.

Tem muito a melhorar, com o tempo a gente chega lá, as coisas vão mudando. Antes disputavam retroprojeter, hoje disputam *datashow*.

Está chegando cada vez mais equipamentos, até porque as salas estão aumentando. Eu acredito que uma preocupação que a universidade tem é a de disponibilizar cada vez mais equipamentos.

Do tempo que eu estudava para cá está ótimo. Quando eu estudava não tinha *datashow*, tinha só retroprojeter, tinha quadro negro. Não tinha esses acessos que a gente tem de multimídia.

CURSOS

Adequação ao Mercado

Os setores econômicos, principalmente o setor moveleiro, têm solicitado a todo momento que a universidade se apresente, oferecendo seminários, cursos, palestras. Os cursos têm a parte teórica cada vez com mais conteúdo, mas principalmente, com a participação da universidade, ela vai nas empresas, vai nas entidades. Procura sair para a atividade fim, isso é importantíssimo nas universidades para cada vez capacitar mais os alunos.

Se o aluno sai de lá bem preparado para o mercado, mostra que o curso é bom. Tem exceções, claro, são muitos alunos. Mas o curso a gente vê se é bom pelo aluno.

Eles cuidam o mercado, procuram focalizar, usam uma inteligência de olhar para o mercado.

O interesse dos colegas era bem grande. Foi um curso bom, curto para as nossas necessidades, a gente até queria mais mas foi um curso bem bom, bem interessante.

Eu só posso falar da qualidade (dos cursos) de quando isso é colocado à disposição das empresas, que via de regra, é quem demanda os serviços dos formandos da Universidade Comunitária. Eu diria que isso deixa a desejar, e bastante.

Eu acho que hoje não é só a marca Universidade Comunitária que importa, eu acho que haveria uma necessidade de integrar mais a Universidade Comunitária na comunidade a nível desse pessoal que ela está preparando para o mercado. Haver um intercâmbio maior entre as empresas e a Universidade Comunitária. A Universidade Comunitária também deveria se posicionar contra os novos entrantes, que são todos os concorrentes que estão chegando, e estão chegando, vindo no mercado e crescendo. E acho que a Universidade Comunitária poderia interagir mais, até para poder resguardar o mercado do estado.

Eu estou tendo bastante contato com pessoas de outras empresas e isso é bom porque a gente vivencia experiência novas, troca de idéias. O que eu busco no curso é aprimorar meus conhecimentos e que sabe daqui a um tempo eu mesmo ter a minha própria empresa, ter o meu próprio negócio.

O que eu acho que está sendo o mais interessante, que vem marcando bastante são as experiências que a gente tem e troca com os próprios colegas. Porque a seleção da turma foi muito bem feita. A seleção dos alunos que fariam parte da turma, todos trabalham na área e já tem conhecimento da prática do dia-a-dia.

Aplicação Teórica e Prática

Eu acho que o que falta para nós é um pouco de experiência mesmo. Porque até agora a prática a gente não tem, só tem teoria.

Eu já trabalhava na área do meu curso. Então, do que eu estou aprendendo até agora, já tenho um pouco de experiência. Para mim é bom.

Uma abordagem extremamente acadêmica, extremamente voltada para livros e teorias, em fim, em cima de alguns "papas", seja de administração, de engenharia, e assim por diante e não se vê o que realmente é demandado e porque é demandado daquela forma.

Existe uma diferença entre o que eu tive naquela época e o que tem hoje. Naquela época eram empresários que saíam das suas empresas para lecionar, então eu tive uma formação bastante prática, o que me foi muito útil na minha vida profissional depois. Hoje, pelo o que eu vejo, ela é muito teórica e com menos aplicabilidade, em termos do dia-a-dia das empresas.

Precisam ver o que se precisa dentro das empresas. Não adianta você me formar um acadêmico e dizer: olha, agora ele está formado, está aqui o diploma dele e agora ela vai trabalhar. Não é isso que eu preciso, não adianta. É por isso que existem aqueles cursos de extensão, os cursos de especialização e assim por diante... porque, na verdade, o curso de formação deixa a desejar. Mas não é privilégio só da Universidade Comunitária, isso é geral.

A carga-horária poderia ter mais influência prática. Tem muita teoria e muita coisa, claro, a gente aplica bastante a teoria e junta com a prática. Eua acho que devia ter mais casos.

A Universidade Comunitária procura integrar com a comunidade os serviços que os alunos podem praticar, como na área do Direito, da Enfermagem, da Medicina. Os alunos podem trabalhar e vivenciar o problema na comunidade, o que está acontecendo. Eu já trabalhei numa ação comunitária e achei ótimo.

A experiência foi ótima. Principalmente por um curso seqüencial trabalhar com pessoas que tenham a sua atividade fim já em andamento, ou seja, já trabalha na área há dez, quinze anos, todos já têm essa atividade com ele. Dentro da aula a questão da comunicação, a questão da participação do aluno é muito maior, porque tu tem muita informação ali dentro, é um laboratório. Tu está focado nessa atividade. É o mercado em que a gente vai atuar.

Adequação das Cadeiras oferecidas ao Curso

O curso que eu estou fazendo, até agora é bom. Mas eu acho que tem cadeiras que eu acho que não precisaríamos fazer. Eu acho que é dinheiro colocado fora. Eles deveriam realmente colocar as cadeiras que precisa para o curso. Tem cadeira que não vou usar para nada.

Muito legal, porque eu era da primeira turma. Então eles estavam sempre procurando melhorar. Eu sei que ficou faltando alguma coisa para a minha turma mas que agora eles estão melhorando. Por exemplo, disciplinas que viram que fizeram falta na época, agora eles estão dando.

A estrutura curricular da pós poderia ser mais clara, logo no início do curso. O aproveitamento seria bem melhor. Uma melhor divulgação no momento inicial do curso.

No início eu estava mais empolgada, agora estou chegando na metade do curso e estou bem menos empolgada pela questão de algumas disciplinas. No começo são de uma forma e na metade você vai se cansando porque vai se tornando monótono.

Tem algumas disciplinas do meu curso que eu acho que não seriam exatamente para ele. São disciplinas que tu paga, vai lá, tem a tua aula, mas tu não ocupa em nada porque o professor passa o semestre falando a mesma coisa.

Eu acho que algumas disciplinas vão bem a fundo e outras ficam muito superficiais. Existe um número muito grande de disciplinas, algumas deveriam ser melhor trabalhadas: aumento de carga-horária em marketing, vendas... em outras pode diminuir.

Qualidade dos Cursos

Me disseram que o curso de Direito não era muito bom, que até quiseram fechar o curso por ter média muito baixa. Eu optei por nem tentar vestibular lá, por cobrarem muito caro e o curso estar deixando a desejar.

Alguns cursos, pelo próprio provão do MEC, são melhores aqui que no próprio campus central, em Caxias do Sul.

Estão crescendo rapidamente. Não sei se estão com um olhar para o atendimento da qualidade. Talvez a Universidade Comunitária pudesse pensar em programas de pós-graduação que não tem nessa área. A Universidade Comunitária não está com um olhar para o egresso. Ela tem um lema: pés na região e olhos no mundo, acho que está faltando segurar o aluno por mais tempo.

Acho que a qualidade do curso está muito boa, nos dois últimos provões (do MEC) ele foi A e A, a gente tem que se orgulhar disso. Estão sempre correndo atrás, trazendo novidades.

Ainda não se conseguiu ter uma qualidade de excelência no nosso curso, tendo em vista a nota nos últimos provões.

A qualidade é boa, forma um administrador bem teórico, falta muito da prática.

Pelo o que eu sei a maioria dos cursos têm conceito A, o que eu faço, faz um bom tempo que tem conceito A.

Como toda a universidade de porte, áreas que tem cursos já conhecidos em nível nacional e outras áreas com cursos menos divulgados a nível de reconhecimento comunitário. No caso do meu curso, já há uma tradição boa do curso há muitos anos e até em nível de desempenho perante a avaliação do MEC. Então, há um reconhecimento muito bom a nível de comunidade.

Eu vejo a qualidade principalmente dos professores, tem bons professores. Boa infra-estrutura em sala de aula, a universidade esta buscando equipar cada vês mais as salas de aula com datashow, oportunizando aos professores uma melhor transmissão do conhecimento deles através do visual.

Equipamentos disponíveis para realização do curso

Os equipamentos que usamos no curso não respondiam muito à necessidade, "pifava" máquina... A Universidade Comunitária tem que organizar a questão dos equipamentos, computadores, mantê-los em dia, funcionando bem.

Eu vejo a qualidade principalmente dos professores, tem bons professores. Boa infra-estrutura em sala de aula, a universidade esta buscando equipar cada vês mais as salas de aula com datashow, oportunizando aos professores uma melhor transmissão do conhecimento deles através do visual.

Disponibilidade de Cursos de Extensão

A Universidade Comunitária poderia oferecer mais cursos eu imagino, de extensão. De graduação eu acho que está bem.

Tamanho das turmas

Eu ainda acho as turmas muito grandes, poderia ter turmas menores.

PROFESSORES

Formação dos Professores

Eu ouço falar, não sei se é verdade, mas dizem que é difícil a entrada de qualquer professor lá, precisa ter um bom conhecimento, pós-graduação.

A Universidade Comunitária investiu nos antigos professores. Se preocupou com as pessoas que não tinham mestrado, trouxe programas de mestrado junto à UFRGS e deu a todos os professores antigos, que poderiam ter simplesmente dispensado e contratado uma meninada nova que está vindo com MBAs, mestrado e doutorado, a Universidade Comunitária deu a eles a possibilidade de fazerem mestrado e continuar aproveitando o conhecimento dessas áreas. Fez um investimento nesses professores

Eu sei que tem ainda alguns professores especialistas aqui dentro, mas é uma questão de tempo eles se atualizarem.

Pelo o que eu sei eles têm que ter mestrado para dar aula. Eu tenho professores doutores, alguns especializados em algumas coisas. Eu acho bem boa a formação que os professores têm. Eles selecionam bem os professores.

Praticamente todos tinham mestrado ou estavam fazendo mestrado. Eram todos formados em universidades renomadas.

De uma maneira geral eu os considero bons. Quanto a formação eu acho que a maioria deles, senão todos, têm mestrado. Muitos têm doutorado, acho que a escolha dos professores que a Universidade Comunitária faz, pela formação deles, está bem.

A universidade tem tido uma preocupação grande para que seus professores sejam qualificados em nível de mestrado e, também, de doutorado. Tem sido praticamente uma exigência nos últimos anos, por parte da administração, que vê também pela exigências do MEC.

Pelo que se tem conhecimento temos doutores, temos mestres, acho que a formação está adequada. Não sei todos esses doutores e esses mestres são dentro daquilo que deveriam ser. Por exemplo, um doutor em contábeis, eu não sei dizer se é isso mesmo ou ele fez doutorado em história.

A gente percebe a capacidade dos mestres em trazer tecnologias, conhecimentos. Intercâmbios.... Nós temos, com certeza, pessoas que desenvolvem projetos, produtos em cima do conhecimento adquirido aqui na região

Nó percebemos que praticamente todos os mestres estão qualificados, nós não temo mais aquela dificuldade que nós tínhamos comparado a outras universidades. Hoje, praticamente todos os nossos mestres estão no mesmo estágio dos das outras universidades.

A qualificação é ótima. A titulação dos nossos professores de pós é de mestres e doutores, quase a nível de mestrado. É muito bom.

No meu curso, ao menos, a maioria deles têm mestrado e a grande maioria está terminando o doutorado. Então, quanto a isso, a Universidade Comunitária está de parabéns, porque está incentivando os professores a buscar uma formação maior, mais qualificada para atender às necessidades dos alunos.

Há uma preocupação enorme da universidade de Caxias, assim como em outras instituições de nível superior, em qualificar o seu quadro de pessoal, conduzindo ou professores que ainda não têm mestrado, para essa formação. E, na admissão hoje, um rigor muito grande em só admitir profissionais com a qualificação de mestre ou doutores e também, de preferência, com experiência na docência, visando qualificar e melhorar o quadro atual.

Os professores estão buscando qualificação junto à instituição. A instituição ampara os professores quanto a isso, até porque depois o MEC avalia. Tem bastante professores aqui que são mestres e estão buscando um doutorado. Até o curso da administração está preocupado com isso e está formando o curso de mestrado em administração na própria universidade.

Atualmente muitos já estão buscando uma formação acadêmica melhor, tipo doutorado, todos os que eu conheço estão tentando buscar esse grau maior.

A universidade está sendo mais exigente na questão do mestrado e doutorado. Está qualificando o professor, está exigindo mais e está retirando aqueles que não têm essa capacitação.

Acesso aos professores

Eu acho que tem um bom diálogo. São bem qualificados, é claro, tem exceções, mas, a meu ver, não tem tanto aquele distância entre aluno e professor, que existiu uma vez. O pessoal é mais unido.

Os professores são bem interativos com os alunos, disponibilizam telefone, e-mail, para qualquer dúvida. As minhas professoras ajudam bastante, conversam bastante e não deixam de fazer o papel deles, que é o de ensinar a gente.

Os professores são interessados, disponíveis em qualquer momento que a gente precisasse.

Não conhecem o aluno. Primeira coisa: Os professores não conhecem os alunos, não sabem muitas vezes onde trabalham, que ramo, que segmento. Então, não existe um equilíbrio para darem a matéria.

Eu fui formada pela Universidade Comunitária. Eu vejo que da minha época para agora, na minha área, os professores só cresceram, sempre muito disponíveis para os alunos.

Vários professores eram ligados a outras universidades, então eles indicavam – fala com o professora tal – ele pode te esclarecer melhor, pode te dar informações sobre isso. Quando eles não sabiam sempre indicavam alguém ou alguma coisa para a gente ir procurar.

Tanto os professores de fora, quanto os professores da casa, disponibilizam muito o atendimento extra horário da disciplina. Eu acho esse um fator favorável, principalmente num curso de pós-graduação, quando a gente procura ampliar mais em determinado assunto. Todos disponibilizam telefone, e-mail.

Nem todos a gente pode chamar de professores, porque nem todos se dão o respeito de ser tratados como professores. Tem professores que por ter uma graduação mais elevada, um doutorado, eles tratam o aluno de uma forma diferente. Querendo humilhar o aluno, porque eles sabem mais, mas não tem a dignidade de, no momento que erraram e o aluno falou que estavam errados, de aceitar. Isso da muita divergência na sala de aula, porque o professor se acha sempre superior ao aluno. Eu, inclusive, já tive discussões com vários professores.

No departamento em que atua, os professores são, em grande parte, profissionais do mercado. Então é muito bom o convívio com eles porque a gente troca muita experiência, de teoria e prática. Eu acredito muito que o professor só competente se tiver as duas visões e isso a gente tem na Universidade Comunitária, a convivência ajuda muito a isso.

No setor onde eu trabalho os professores são pessoas ótimas, bem compreensivas, nós não temos problemas na maneira de nos comunicarmos com eles.

Os professores são de fácil acesso, tanto para nós funcionários quanto para os alunos. Tem uns que não gostam de tratar com o aluno fora da sala de aula, mas a maioria, noventa e cinco por cento trabalha fora da sala de aula.

Os professores com que eu tenho contato são bem atenciosos, são pessoas que sabem o conhecimento que estão passando, pessoas que tem vivência, passam para os alunos a vivência atual do mercado - a gente busca isso, busca mais teoria, mas a prática.

A minha experiência, particularmente, do curso que eu estou terminando foi ótima. O acesso ao professor, a atenção. Tu tem um contato quase pessoal, é vip, até porque a turma é pequena.

Qualidade das aulas

As aulas são boas. Com exceção de alguns professores que não sabem dar aula, infelizmente.

Tem aulas que realmente, como eu te falei, você aproveita muito. Agora, tem aulas que deixam muito a desejar, do professor, quando a experiência que ele deveria passar para nós: fatos do dia-a-dia, não coisas de vinte anos atrás, que você não vai usar ou que já estão ultrapassadas no mercado.

Os professores entram na sala-de-aula e despejam aquele conteúdo que têm para dar e não se preocupam se o aluno está realmente aplicando aquilo ou não.

Qualidade das aulas, um professor às vezes se perde na aula, mas foi muito bom.

No geral, são bons. Só que tem alguns que não conseguem transmitir a matéria. Não conseguem.

Hoje eu acho que as disciplinas estão mais aprofundadas. No início alguns temas eram dados como se a gente já soubesse. Foi uma falha grave, mas já foi sanada.

Eu tenho experiências boas e experiências não tão boas. Eu diria que em termos didáticos a grande maioria são bons professores, com bom conhecimento de didática, boa forma de transmitir os assuntos. Atualização nem tanto.

Eu noto a preocupação do professor em seguir o conteúdo da ementa que foi entregue no primeiro dia. Às vezes, os alunos anseiam por outra coisa, mas o professor sempre retorna para o assunto que está pré-definido. Uma coisa muito quadrada, muito certinha.

A qualidade das aulas é acho que está muito bom, mas pode ser melhorada.

Tem algumas matérias que os professores não são adequados para ministrar aquela matéria. Porque às vezes eles têm só a experiência acadêmica e não têm a prática, aí prejudica o aprendizado.

Uma sugestão seria os próprios coordenadores dos cursos assistirem as aulas dos professores porque tem alguns que não tem uma didática boa e então, acaba prejudicando o aprendizado. Eles acabam passando muito o conceitual mas não mostram como tem que fazer e quando a gente faz uma pós, na verdade a gente quer ver como funciona na prática, não só a teoria.

Tem professores que tem muita experiência prática, então vai agregando, tu consegue aplicar o que vai aprendendo durante a aula no teu trabalho. Eu acho que é isso que agrega para o conhecimento e experiência profissional.

Trocas entre professores

Em função do tamanho e da quantidade de professores por departamento a gente se encontra muito pouco. Professores de disciplinas afins não conversam, não se cruzam para trocar idéias.

A universidade se preocupa em reunir freqüentemente os seus professores através de encontros para discutir práticas pedagógicas, os professores têm oportunidade de expor sua experiência de ensino em sala de aula, especialmente, nesse sentido de práticas de ensino.

Utilização de material didático pelos professores

Sempre usavam muitas imagens, idéias novas.

O material didático tem sido de qualidade muito bons, os professores procuram utilizar os livros, o material bibliográfico disponível hoje, nas várias áreas do saber e, também, há a preocupação de muitos professores de trabalhar com material bibliográfico tipo artigos, interpretação de textos de artigos, visando o melhor crescimento do aluno na sua área de atuação.

O material didático é muito bem, ele está adequado. A aplicabilidade desse material é que eu acho que não está legal.

Tem certos professores que estão bem atualizados, agora, tem certos professores que vem com material de vinte anos há trás, que não se atualizam. Eu acho que eles poderiam buscar livros atualizados para passar aos alunos.

Eu acho que eles estão se esforçando bastante para facilitar a vida do aluno. Isso a gente tem notado a cada ano que passa.

Eles usam apostila, todos usam datashow. Tem também uma página na internet que tem materiais complementares, alguns trabalhos são publicados lá.

FUNCIONÁRIOS

Qualificação dos funcionários

Eu acho que os funcionários de lá até possuem um treinamento, eles treinam os funcionários.

Eu penso que não deve existir uma política de treinamento. Eles usam muitos estagiários, estudantes para trabalharem em turno invertido e isso pode comprometer a qualidade do serviço. Isso é uma questão de gestão.

Pelo o que eu conheço dos funcionários, os poucos que conheço, são profissionais com cursos, com especializações, quer dizer, o pessoal gabaritado para poder desempenhar as funções dentro da Universidade Comunitária.

Tem pessoas que têm conhecimento do que fazem, são atenciosas. Tem algumas pessoas que são mais rancorosas, não gostam de conversar. Tem pessoas que estão aqui há anos e anos e não reformulam, não fazem um curso para aprender, tem muita coisa interessante...

Atendimento prestado pelos Funcionários

O atendimento foi normal, me trataram bem e souberam me explicar sobre minha dúvida, souberam me dizer o que fazer.

Os contatos que eu tive foram com pessoas muito velhas. Eu penso que os contatos que eu tive me deixaram com muitas dúvidas. Não é uma qualidade para quem administra uma faculdade, informações mal veiculadas, é difícil chegar às pessoas certas. Talvez a Universidade Comunitária pudesse fazer um trabalho para aproveitar novos talentos.

Em geral eu acho muito bons os funcionários, eu até poderia comparar com a época em que eu fui estudante, agora eles atendem muito melhor. E eu diria que agora eu sou mais exigente e acho que atendem melhor que na época.

A gente sempre é bem atendido.

Tem uma preocupação por parte da maioria de fazer com responsabilidade o seu trabalho, especialmente no sentido de bem atender aos alunos, para que a satisfação seja total, seja completa.

O atendimento é bom. Havendo a preocupação do funcionário em atender bem ao professor que ele tem mais contato, indiretamente ele está atendendo ao estudante.

Depende do setor. Se você pega um funcionário que já está há mais anos na universidade, parece que ele é o dono da universidade. Ele não te dá uma informação correta, quer te atender ligeiro para você sair dali, parece que você está atrapalhando quando vai buscar uma informação ou um auxílio. Eu acho que a universidade devia reciclar esse tipo de funcionário e colocar pessoas novas, que o mercado está cheio, pessoas que realmente estivessem dispostas a atender o aluno.

O funcionário é de carreira e normalmente ele tem conhecimento de aptidão bastante limitada. Ele se restringe a isso no dia-a-dia.

Disponibilidade dos funcionários

Eu tive alguns problemas, mas eles foram extremamente atenciosos. Podiam não conhecer o caminho mas se informavam, iam atrás da informação com a pessoa correta e davam a solução mais rápida possível.

São pessoas legais, pessoas bem educadas, que estão sempre prontas para ajudar.

Sempre dispostos a ajudar, a colaborar com o que a gente ia lá pedir. Sempre foram prestativos.

O atendimento é bom, são sempre prestativos.

Difícilmente alguém impede a solução de alguma coisa no sentido de dificultar, mas todos têm a boa vontade de facilitar a solução dos problemas, me parece.

Muito prestativos, normalmente identificados a Universidade Comunitária, mesmo o pessoal de ajardinamento, limpeza, eu acho que isso aí é, sem dúvida nenhuma favorável.

Tive alguma experiência, principalmente com o atendimento ao público, quando a gente faz alguma visita lá. O atendimento é bastante atencioso, bastante adequado à universidade, eu acho.

A gente precisa quase todo dia do atendimento deles. Eles atendem bem, o pessoal é prestativo, mas o que a gente sente é que falta para eles é terem uma visão mais generalista da universidade. Tem muito do local de trabalho, mas muito pouco da abrangência e da magnitude da Universidade Comunitária.

Eles são bem atenciosos. Quando tem algum problema tu vai lá, explica, eles param para te atender, é bem legal.

MARCA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA

Associação

Vila olímpica

Universidade preocupada com o regionalismo. Uma universidade nossa.

Difícil. O que vem em mente quando falo em Universidade Comunitária é de uma coisa grandiosa, até acho que é o espaço físico que me lembra isso, porque é grande, é bonito.

Ensino muito bom. Imagem muito boa, aquele campus central tudo de bom, muito bonito, aberto às pessoas que não fazem parte da comunidade acadêmica.

O ensino com competência. É uma universidade dinâmica, a sensação que se tem é que tem novos cursos, é combativa no sentido de ampliar a abrangência dos cursos e a abrangência da área geográfica. Tem um dinamismo nesses sentidos.

Instituição séria.

Instituição reconhecida em todos os setores da comunidade, não só local mas também regional e nacional.

Centro de ensino bastante reconhecido, que é uma espécie de um cartão de visita de Caxias, independente de ser boa ou ruim, principalmente pela instalações que tem, pela estrutura que disponibiliza. Em fim, por tudo aquilo que conseguiram crescer nos últimos tempos.

Conhecimento.

Ensino de qualidade.

Universidade bem estruturada.

Uma universidade de grande escala.

O símbolo. A faculdade é bem divulgada.

Vem o coração. A primeira imagem dela: o coração estilizado. E aquela frase que tem a ver com a marca: olhos no mundo pés na região. Ou seja, uma universidade que está fixada aqui fisicamente mas que está olhando, pensando num mundo globalizado. Acho isso uma grande visão da marca, a universidade vai continuar forte e firme por muitos anos.

Vem a imagem bonita, dessas coisas lindas que vê aqui fora. Vem sempre essa imagem.

Algo grande.

Um tom familiar. Tu está num lugar que tem bons serviços prestados, bom atendimento, qualificação.

Primeiro é uma coisa nossa, eu não sou de Caxias mas vou dizer nossa, é daqui. As pessoas que administram, que administraram e estão administrando são daqui. É da comunidade, está ampliando cada vez mais, mas porque está indo atrás disso. A Universidade Comunitária está se expandindo. É peculiar ao "gringo", ele vai atrás, ele faz o diferencial.

A estrelinha.

O que representa

Um lugar bom para esportes em geral. Um lugar bom, o que eu mais tenho acesso.

Ela representa seriedade no ensino de terceiro grau. Visto que a nossa região mereceria uma universidade federal, mas por não tê-la, me parece que a Universidade Comunitária atende muito bem isso

A questão da Universidade Comunitária TV, por incrível que pareça, mesmo que ela esteja só em canal fechado, a qualidade da Universidade Comunitária TV, agora estão abrindo rádio... Ela saiu de do papel de uma universidade pequena,... de maneira muito inteligente ela cercou toda a região nordeste. Se fortaleceu e dificilmente outra instituição entra. Esse planejamento estratégico que ela tem, se assim a gente pode dizer, eu acho que é um comentário que vale a pena colocar. O próprio lema deles "pés na região e olhos no mundo", e esses pés estão muito bem solidificados.

Como professora representa, pela coisa da grandiosidade, responsabilidade junto...

Um lugar legal. Um lugar bom para se ir, onde com certeza vais aprender coisas interessantes, que vais usar. Que é agradável de freqüentar, estudar.

A instituição Universidade Comunitária, hoje, representa uma fatia da comunidade um tanto quanto forte e, porque não dizer, até um certo ponto a elite de Caxias. Ela é bastante próxima a uma figura de uma instituição que conseguiu uma auto-suficiência, uma representatividade tal, que acaba se mesclando com o que nós temos de melhor em Caxias.

Ela impressiona. Quando você quer impressionar alguém que trás de fora, leva na Universidade Comunitária. O pessoal fica muito bem impressionado.

Nos últimos anos a universidade tem correspondido às expectativas dos seus clientes, ou seja, ela está hoje no mercado, em todas as áreas, principalmente aqui em Bento Gonçalves, as áreas que são fundamentais para o crescimento econômico-social. Tem hoje essa representatividade em Bento Gonçalves e em toda a região.

Eu mentalizo o campus e vem uma coisa de qualidade. Parece que tem uma estratégia, pela maneira que foi colocado. Uma coisa pensada.

A universidade que, para mim, é a melhor aqui.

As pessoas têm respeito pela Universidade Comunitária. As pessoas pensam que a Universidade Comunitária está distante e quando chegam aqui vêem que não é assim, que eles podem vir, as pessoas ficam realizadas.

Raízes, algo sólido. Não é algo fácil de se derrubar, uma coisa assim. Nesse sentido seria o sucesso de alcançar objetivos, ter mais conhecimento, trocar experiências com outros alunos.

Características

Preço, dinheiro. Como é que é? Pés na região, olhos no mundo.

Se os empresários passaram por essa universidade e hoje conseguiram fazer com que essa região seja um poderio econômico. Me parece que a Universidade Comunitária é responsável por isso.

Ser grande, a questão de atingir a comunidade em geral, atingem grupos mais específicos.

Qualidade de ensino acho que é a principal.

Qualidade na oferta de cursos.

Preocupação da Universidade Comunitária em prestar um serviço de excelência para a comunidade.

Uma coisa grande. É meio pomposo.

Tem vida, não é estática. Criou para a comunidade e para os seus estudantes essa evolução. Eu tenho isso muito claro: ela correu atrás e transferiu esse conhecimento para a sociedade.

Tradição regional, principalmente.

Eu lembro muito do slogan da Universidade Comunitária sempre: Pés na região, olhos no mundo.

Uma universidade grande, com vários alunos, vários professores, que tem o maior número de cursos.

Uma universidade solidificada, não tem mais o que ficar mostrando, ela já está aí. Que tem cursos muito bons, que tem uma tradição. Uma universidade séria, honesta com o seu público. Uma universidade que se espelha em grandes universidades mundiais. Uma universidade que ultrapassa as fronteiras físicas da região, que é reconhecida no Brasil todo e em várias partes do mundo.

Conhecimento. Também, pelo o que a gente ouve, a Universidade Comunitária passa conhecimento e respeito.

Empresa séria, de confiabilidade, credibilidade.

Universidade elitizada. Em desenvolvimento, sempre desenvolvendo, crescendo, buscando mais espaço na região, principalmente, regionalizando-se, dando oportunidade para o pessoal que trabalha

na região, com a distribuição dos campus. Isso é uma facilidade para as pessoas estudarem, embora não seja o preço uma facilidade.

Várias coisas vêm: intercâmbio, o próprio conhecimento, experiências diferentes, qualidade de ensino, o reconhecimento do próprio curso e das pessoas que fazem parte dele.

Significado da Universidade Comunitária na região

Eu diria que por ter um nome bom, muitas pessoas de cidades menores vêm para Caxias para fazer faculdade na Universidade Comunitária.

Responsabilidade social e comunitária que tem na formação de uma elite pensante.

É bem importante, abrange muitas cidades, muitas localidades, muita gente de fora. Em termos sociais, em termos econômicos eu acho que tem muita influência.

Acho que é a universidade que mais abrange tudo aqui. É uma referência para a serra toda, vem gente de vários lugares para estudar aqui.

Enorme importância na qualificação das pessoas, porque vai alimentar formação de lideranças das mais variadas áreas de atividade. Além das lideranças os operadores em si, os profissionais. De uma responsabilidade muito grande.

Eu acho que aqui nós só temos a ganhar, para nós é ótimo que tenhamos uma divisão da Universidade Comunitária.

A importância da universidade na nossa região é o crescimento dela como um todo, de toda a comunidade regional. A universidade tem um papel importante no crescimento dessa região.

Acho que a Universidade Comunitária traduz muito bem a grandeza de Caxias do Sul. Acho esse o maior predicado da Universidade Comunitária para nós.

Fica claro para a sociedade a importância da Universidade Comunitária. A universidade atem capacidade hoje, de apresentar profissionais aptos para atuar. Isso já se diz por si.

Eu acho que na região a universidade já criou quase que uma tradição. Se comparada a outras universidades ela é jovem, mas é uma conquista da região. Atende às nossas necessidades. "Pés na região, olhos no mundo."

A universidade atrai bastante pessoas não só da região, como de fora, que procuram qualificação e acaba até gerando empregos com isso. Algumas pessoas se instalam por aqui. E, principalmente, os cursos da universidade atendem às necessidades da região.

É grande. Se instalou em outros municípios e proporciona a integração com estudantes de outros municípios que vem para cá e vice-versa.

Oportunidades. Um aluno vindo estudar em Caxias pode abrir um campo.

As pessoas sempre falam muito bem da universidade. Se não fosse uma boa universidade, não seria tão elogiada como ela é.

Eu vejo que eles estão bem espalhados (na região). Eles têm outros lugares com aula.

A Universidade Comunitária é uma marca solidificada na região. Apesar de ser uma universidade muito forte, só a marca não garante a sobrevivência dela. Então, ela precisa atrelar a marca hoje a inovações, conhecimentos novos, atualidade do que é ministrado na universidade com o que o empresário quer, precisa ter uma visão muito boa de prospecção de mercados mundiais. Eu acho que

quando se pensa em marca aqui na região, o primeiro lugar vai ser sempre da Universidade Comunitária.

O maior acontecimento nos últimos tempos. Como ela expandiu, hoje ela é uma coisa grandiosa, na região é a maior coisa que aconteceu nos últimos tempos, porque ela expandiu, criou núcleos.

Não tem como desvincular que a universidade é muito comunidade. Ela já faz parte da região. Ela está bem enraizada aqui.

Cresceu muito. Está crescendo dia-a-dia e está tentando abrir caminhos nas regiões, para que mais pessoas possam estudar, quanto mais pessoas conhecerem a empresa vão ficar, vão estudar.

É muito importante. As outras universidades estão vindo, eu acho isso saudável porque ela também tem que mudar.

Ela é importante para o desenvolvimento da cidade. Porque da Universidade Comunitária saem muitos profissionais. Também tem as pesquisas que eles fazem, que é um segmento que ainda está em crescimento, é bem interessante.

Associação a alguma personalidade da região

Eu acho que o próprio prefeito de Caxias, o Pepe Vargas, fez medicina na universidade de Caxias.

O Pauletti. Porque eu acho que ela cresceu tanto nos últimos anos graças a ele, sem ele não sei se não seria ainda aquela "universidadezinha" do interior. Acho ele o grande promotor dessa mudança.

Fala em Universidade Comunitária me lembro do Prof. Pauletti, como liderança, como condutor e motivador dos novos cursos, da parte administrativa. E no sentido mais intelectual do Prof. Paviani, uma autoridade no setor dele.

Há um conjunto de nomes que fizeram a história dessa universidade.

Pauletti. O prof. Pauletti é símbolo da Universidade Comunitária, tanto é verdade, que o maior crescimento se deu na gestão dele. Aliás, praticamente o único crescimento.

Eu identificaria com ela mesma.

A gente houve falar muito no nome do ex-reitor, o Professor Ruy Pauletti.

Ruy Pauletti.

Não saberia dizer.

O deputado Ruy Pauletti, dá para associar direto a ele. O empresário Nelson Tesser, que hoje é presidente da fundação, o fato dele ser presidente da CIC de Caxias também.

No lado religioso tem o fato de o bispado de Caxias sempre esteve no conselho curador, então há a relação muito forte do lado religioso com a administração da Universidade.

Não. No momento não.

Com certeza, o Prof. Ruy Pauletti.

Vou ter que te colocar o Pauletti. Eu tenho que colocar. Talvez porque a fase que a gente mais se aproximou foi quando ele estava ali, as coisas foram acontecendo... mas a questão do

desenvolvimento, a questão física dela (Universidade Comunitária). O cara é um empreendedor. Tu vê o troço crescer, andar, ser divulgado. A Universidade Comunitária de Caxias está em todos os cantos.

Tem o Ruy Pauletti, que todo mundo lembra dele quando pensa na administração, pela gestão da Universidade.

Pontos fortes da marca Universidade Comunitária

Um ponto forte da Universidade Comunitária é a estrutura. Acho que é esse o ponto forte da Universidade Comunitária, por ela já existir há muito tempo. O tempo fez com que ela crescesse e tivesse um lugar amplo, estruturado.

Credibilidade que deixa na comunidade estudantil. O aluno tem entusiasmo em ficar por aqui. A imagem da Universidade Comunitária é muito forte.

O atendimento a um público muito grande e a questão de serviços prestados a comunidade. O próprio Hospital Geral, atendem também.

Eu saí da Universidade Comunitária com uma ótima visão da Universidade.

Contemplar as necessidades de cada micro região com novos cursos.

Sempre atendeu bem minhas necessidades.

Preocupação com a prestação de um serviço de excelência.

A estrutura que ela disponibiliza. O tamanho em termos de alunos. O próprio cuidado com o visual da Universidade Comunitária é muito importante, ajardinamento, limpeza, dá uma sensação de uma entidade saudável. Ela te deixa bem.

O que ela transfere para o outro.

Grande oferta de cursos, tanto em graduação quanto em pós-graduação. Tem preocupação em oferecer cursos que interessam às necessidades da região.

Tudo o que é feito é bem divulgado. Tu não vê nenhuma ação da Universidade sem a marca, sem ser citado como da Universidade.

Ela tem um nome, foi feito um nome. É uma marca que pegou. Acho que é isso.

A quantidade de cursos. Possibilidade de ter Universidade Comunitária em outras cidades da região.

A liderança no segmento, a credibilidade, o compromisso comunitário que ela tem, a abrangência e diversidade dos seus cursos, a ligação muito forte com todos os segmentos da sociedade, o trabalho social e comunitário que realiza através de seus vários cursos, a preocupação que tem com a terceira idade, o esporte.

A visão dela. Os cursos de extensão também. Ela está se expandindo nessas áreas.

Qualidade, credibilidade, confiança.

Ensino bom, qualificação profissional, formação.

O trabalho com a região. Ela (Universidade Comunitária) está conseguindo fazer esse trabalho, que é um trabalho que vem fazendo há quinze anos, desde oitenta e nove, noventa.

A tradição no mercado, os próprios profissionais que já estão no mercado. As questões de serviço que eles proporcionam. Abrangência na região.

Pontos fracos da Marca Universidade Comunitária

Preço. Pelo preço nem todos têm acesso à Universidade.

Eu penso que o ponto mais fraco que a marca tem é, talvez, não oferecer alguns cursos que têm um aclame muito forte em algumas regiões.

O valor cobrado pelas mensalidades na graduação.

Ser mais convincente no sentido da eficiência, da eficácia do ensino.

Buscar consolidar essa massa crítica de professores de maior tempo na Universidade e dedicados a outras atividades além do ensino, que são pesquisa e extensão.

Ponto fraco eu acho que é a baixa identidade da Universidade Comunitária com as necessidades empresariais.

A administração deveria ser mais transparente.

O valor da mensalidade.

O preço das cadeiras.

Eu acho longe. É um ponto fraquíssimo. Mas pelo tamanho não teria como ser no centro da cidade.

O ponto mais frágil da Universidade Comunitária é ser grande demais na região, um paradoxo, mas ela se tornou uma Universidade muito grande e a região não tem mais espaço para a Universidade Comunitária crescer, crescer, crescer. A Universidade Comunitária, aqui na região, tende a estabilizar e vai ter que obrigatoriamente vai ter que buscar voar para outras regiões, buscar um novo espaço para poder manter esse crescimento tão intenso dos últimos anos.

Eu acho que a Universidade está tão grande que, às vezes, informações se perdem e a gente não transmite mais por causa disso.

Eu tenho receio das pessoas que fazem o curso sem ter condições de pagar, que não tem emprego. O preço alto e professores despreparados.

O preço, de novo. A questão de ter idéia da Universidade Comunitária ser elitizada, tem esse pré-conceito, porque é cara...

Alguns professores deveriam ser readequados. Tem uns que não tem a didática necessária para estar atuando naquele curso, de repente em outras atividades sim, mas não ministrando aquelas aulas que estão ministrando hoje.

Probabilidade de Escolher a Universidade Comunitária

Eu levaria em conta, primeiro: o curso em questão, segundo: a disponibilidade de tempo, quando ele ocorreria e terceiro: o custo desse curso, entre eu fazer aqui e em outra cidade.

Eu diria que é bastante reduzida a probabilidade de escolher a Universidade Comunitária.

Cem por cento de eu escolher a Universidade Comunitária.

A Universidade Comunitária hoje está muito próxima da gente. É muito fácil o acesso a reitoria e a gente se sente muito bem na Universidade. Para mudar para outra instituição teria que ser uma oferta muito vantajosa, principalmente na capacitação continuada do docente, para mim é o grande diferencial, não é nem o salário do docente, há uma equivalência entre as instituições. Mas o que a outra instituição pode oferecer a mais para a capacitação continuada do professor. Aí poderia estar uma diferença, não que a Universidade Comunitária não tenha, mas, pelo tamanho dela é muito mais lento esse processo.

Todas as possibilidades de escolher a Universidade Comunitária. Ela enche os olhos. Tem falhas? Tem. São coisas que têm que melhorar, é lógico e vai melhorar.

Certamente. Já me convidaram para trabalhar em outra Universidade mas eu preferi a Universidade Comunitária. A te pela segurança, porque eu já estudei aqui, então é mais fácil, eu acho.

90% de probabilidade. Está dentro da cidade onde eu moro, eu gosto da onde eu moro, do que eu faço, de onde eu trabalho. Está próximo, eu tenho a perimetral que me dá acesso rápido, eu não trocaria.

Eu teria que analisar bem a situação daquele momento. Os objetivos, benefícios oferecidos.

RECLAMAÇÕES

Solução Dada a Reclamação

Eu já reclamei por alguns problemas que tivemos. Penso que eles deviam sentar conosco e perguntar: - Professor, o que o Sr. viu nos últimos tempos? Muito bem, vamos resolver isso... Isso nunca aconteceu.

Algumas reclamações acontecem, especialmente falando com relação ao corpo docente, tem termos de baixa valorização do docente, principalmente aqueles mais novos e que sentem a necessidade de um reconhecimento maior por parte da administração, em termos salariais, que é a principal necessidade de nossos professores.

A gente fez direto com o DCE, mas até hoje resposta nenhuma.

Atendimento dado à Reclamação

Fui atendido de forma Cortez, no atendimento. As soluções são demoradas dependem muitas vezes de dois ou três locais para tomar a decisão. Depende da burocracia.

Em tese nós teríamos que ter até uma ouvidoria geral. Não sei como é isso, mas se tivesse uma central de atendimento, onde tudo se reportasse a ela e ela se encarregasse de destinar rapidamente para quem da a solução. Seria mais fácil o processo, nós evitaríamos todos os intermediários que hoje tem no caminho.

Eu gostaria que a pessoa fosse chamada e fosse falado frente a frente.

RECOMENDAÇÃO

Sem dúvida eu recomendaria. Não vejo problema nenhum, acho que é uma Universidade que tem que ser valorizada pelo grau de importância que tem na região nordeste do estado. Recomendaria com o maior carinho, tem cursos que eu sei que são de muita qualidade. Com certeza alguns eu não recomendaria. Mas eu recomendaria muitos cursos sim.

Com certeza eu recomendo. Dependendo, na verdade, do que a pessoa procura, eu diria a probabilidade de se dar bem ou não.

Se for para formação acadêmica e dentro de um determinado curso eu recomendaria a Universidade Comunitária.

Eu sempre recomendo a Universidade Comunitária.

Como eu estudo aqui, eu recomendaria cem por cento.

Eu recomendaria. Até porque eu tenho irmãos, primas, que estudam lá e eu acho que ninguém nunca disse que os cursos não são bons, que os professores não atendem bem os alunos.

Sempre. Eu recomendaria sempre a Universidade de Caxias. Ela é modelo de Universidade.

Todas as possibilidades. A não ser que a pessoa faça numa Universidade federal ou estadual. Mas inclusive eu falo para as pessoas assim: para estudar na federal em Porto Alegre faça bem as contas, vê se vale a pena, vais sair da tua casa, dos teus pais, vai pagar tudo lá, não sei se vale à pena.

A probabilidade é grande, tua acaba comentando.

FIDELIDADE

Nas condições atuais não voltaria a estudar em função de que os cursos não atendem a minha necessidade.

Por enquanto eu não volto. Saí faz dois anos, tenho que dar um bom tempo. Mas depois, fazer uma especialização, alguma coisa assim. Mas por enquanto não.

Eu acho que se for fazer uma especialização eu preferia fazer em algum lugar que já tenha experiência com isso e aqui a gente está começando. Eu acho que eu iria para outro lugar, não menosprezando a Universidade Comunitária, mas eu acho que tem que variar um pouco também.

Eu gosto dos serviços que a Universidade Comunitária oferece, não teria porque procurar uma outra Universidade fora. Uma questão é porque aqui é mais prático. Se eles oferecem o curso que a gente procura não tem porque eu procurar outra Universidade, a não ser que não atenda alguma necessidade minha, algum curso que eu eventualmente quisesse.

Se eu tivesse uma proposta de outra Universidade? Eu acho que é de se pensar e não pode ser descartada. Eu sei que cada Universidade tem sua particularidade.

Não pretendo voltar a estudar na Universidade Comunitária. Primeiro porque eu já tenho formação acadêmica e não pretendo fazer um novo curso. Mas, se eu tivesse que fazer uma especialização não seria ali, eu buscaria uma entidade talvez mais representativa para uma especialização. Alguém que tenha um passado, vamos dizer assim, de aplicabilidade de um determinado curso.

Sim, eu pretendo, em algum outro curso de especialização ou de mestrado. Escolho primeiro a Universidade Comunitária, porque ela atende as linhas de pesquisa que me interessam.

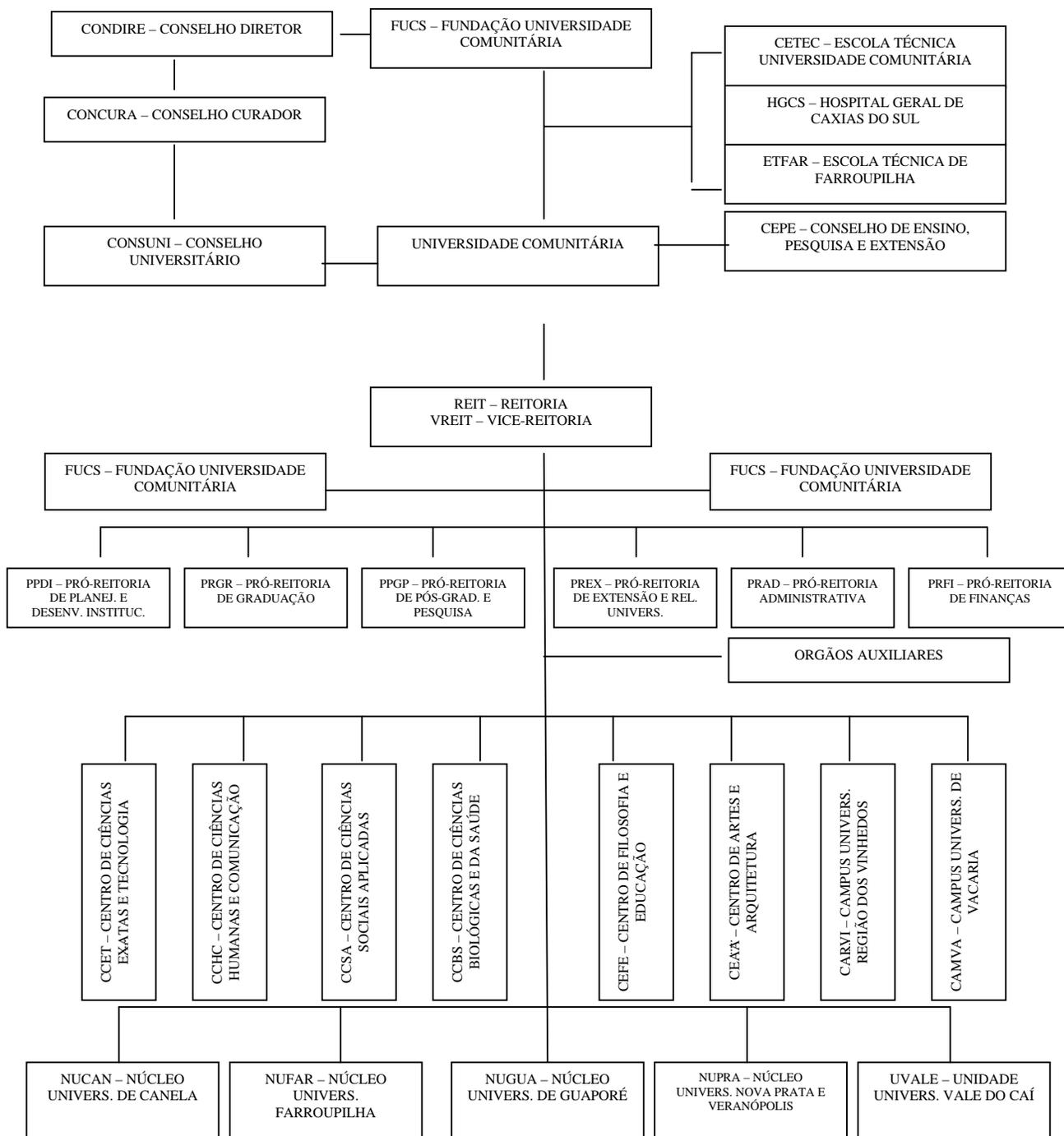
Eu fiquei sabendo que vai abrir em outra faculdade o meu curso e se for noturno o curso eu vou trocar de faculdade, porque, além de ser um curso muito extenso, eles oferecem muitas disciplinas por semestre. É difícil de cursar porque não pode trabalhar, mesmo assim ele é caro e difícil de pagar daí. Então, o fato de ser de noite em outra pode ser mais rápido de terminar. Eu trocaria.

Gosto muito da Universidade, visto a camisa da Universidade, mas a gente nunca pode ser dependente de apenas uma instituição. Como a Universidade Comunitária também procura profissionais de ótimo desempenho no mercado, nós estamos nos preparando para atuar no mercado.

Já comecei outro curso.

Eu já pensei em fazer um outro curso, mas seqüencial, não pós. Eu já pensei pela grade curricular que eles tinham oferecido e pelas datas, que agora tem cursos de pós que eles têm na segunda e terça e outros na quarta e quinta, aí tu não fica só na sexta e sábado. Isso é legal, é mais uma opção para o aluno.

Anexo F: Organograma da Universidade Comunitária



Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Organização e Métodos, 2002.