

# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

Projeto de articulação da marca Instituto Politécnico de  
Coimbra com as marcas das unidades orgânicas

Sara Isabel Ventura Fernandes

Coimbra, 2018.

# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Sara Isabel Ventura Fernandes

## Projeto de articulação da marca Instituto Politécnico de Coimbra com as marcas das unidades orgânicas

Trabalho de projeto em Marketing e Comunicação, na especialidade de Comunicação  
de Marketing, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências  
Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de  
Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para  
obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof. Doutora Joana Lobo de Mesquita Simões Pires Fernandes

Arguente: Prof. Doutor Pedro Manuel do Espírito Santo

Orientador: Prof. Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos

Junho, 2018



## **Agradecimentos**

Termina um longo percurso, que passou por altos e baixos e vontade de desistir. O espaço é curto para referir todos aqueles que merecem o meu agradecimento, pelo apoio e auxílio para a conclusão deste ciclo, mas também a nível pessoal, peço desculpa aos que ficam por referir.

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor Doutor Nuno Fortes, por acreditar nas minhas capacidades para realizar este projeto, pelas orientações e críticas construtivas.

Ao Instituto Politécnico de Coimbra que possibilitou a uma aluna, que iniciou o seu percurso académico no ensino universitário, sentir-se parte do politécnico. Também às pessoas que fazem parte do IPC cuja colaboração foi determinante e sem as quais este projeto não seria possível, são elas: Doutor Rui Antunes, na qualidade de Presidente do IPC; Dr. Rui Lopes, Representante do Pessoal Não Docente nos Órgãos de Gestão; Dr. Filipe Reis, Administrador dos SAS; Doutor João Noronha, Doutor Rui Mendes, Doutor Jorge Conde, Arq. Carlos Veiga, Dr. Manuel Castelo-Branco e Doutor Jorge Barbosa, nas qualidades de Presidentes das unidades de ensino, ESAC, ESEC, ESTeSC, ESTGOH, ISCAC e ISEC, respectivamente; e, ainda, à Vera Vilares, Andreia Dias, Tiago Penacho, Vanda Sardinha, Daniel Dias e João Oliveira, Presidentes das Associações de Estudantes das várias escolas no ano letivo 2016/2017.

Obrigada aos meus colegas da edição de 2015/2017 do Mestrado em Marketing e Comunicação por partilharem comigo o *stress* de ser estudante, mas também os momentos de diversão. Em especial, às meninas do “*Coffee & Sushi*”, que à distância de um telefonema sempre estiveram disponíveis para me ajudar.

Por último, mas não menos importante, obrigada à minha família e ao Márcio, por acreditarem em mim, estarem sempre presentes para me apoiar e, ainda assim, serem aqueles que lidaram de perto com o meu mau feitio e momentos de desânimo.

**“Nossas lides findaram. Chega o dia  
De deixar estas margens bonançosas,  
Onde colhemos as purpúreas rosas  
Da ciência, do amor e da poesia.”**

Soares de Passos

Excerto de “Num Álbum” In *EnCantada Coimbra – Colectânea de Poesia sobre Coimbra*

## RESUMO

### **Projeto de articulação da marca Instituto Politécnico de Coimbra com as marcas das unidades orgânicas**

No âmbito dos planos de marketing das organizações, a gestão da marca atua como um elemento estratégico para a construção de vantagem competitiva. A marca funciona como um sinal, que permite aos consumidores reconhecerem os valores e a proposta subjacente, e contribui para a valorização dos ativos organizacionais. Neste sentido, o conceito de *brand equity* tem sido perspetivado com base em diversos paradigmas e são apresentadas múltiplas fontes de valor, sendo que três são citadas frequentemente: notoriedade, lealdade e imagem. A diferenciação e o posicionamento são cruciais para as instituições de serviços. A marca auxilia a superar riscos associados à intangibilidade, perecibilidade e inseparabilidade, ao aumentar a confiança dos consumidores.

É importante que as marcas reflectam sobre o posicionamento – características distintivas, público-alvo, concorrentes e ocasiões de uso, visto que este é o elemento da proposta de valor a ser ativamente comunicado. A identidade da marca fornece direcção e propósito ao funcionar como elemento de orientação para o interior e exterior das organizações. A gestão de várias identidades distintas leva a conflitos internos em organizações que detém várias marcas. A solução é encontrar uma arquitetura rentável, que auxilie na projecção da marca individualmente e, simultaneamente, como membro de um sistema que se suporta mutuamente.

Através de um olhar intra-institucional, o projeto defende uma proposta de tipologia de arquitetura para o Instituto Politécnico de Coimbra. Esta está baseada na noção holística de marca, definição de posicionamento e identidade apresentados.

**Palavras-chave:** conceito de marca, *brand equity*, vantagem competitiva, valores, proposta, notoriedade, imagem, posicionamento, público-alvo, concorrência, identidade, arquitetura da marca.

## **ABSTRACT**

### **Project of articulation of the brand Instituto Politécnico de Coimbra with the brands of the organic units**

Within the organization's marketing plans, brand management acts as a strategic element for the construction of competitive advantage. The brand acts as a signal, which allows consumers to recognize the values and underlying proposal, and contributes to the valuation of organizational assets. Therefore, the concept of brand equity has been perceived based on several paradigms and multiple sources of value are presented, three of which are frequently cited: brand awareness, loyalty and image. Differentiation and positioning are crucial for service institutions. The brand helps to overcome risks associated with intangibility, perishability and inseparability by increasing consumer confidence.

It is important that brands reflect on the positioning – distinctive features, target, competitors and occasions of use, since this is the element of the value proposition to be actively communicated. Brand identity provides direction and purpose by acting as a guiding element for the inner and outer organizations. Managing multiple distinct identities leads to internal conflicts in organizations that hold multiple brands. The solution is to find a cost-effective architecture that assists in projecting the brand individually and, simultaneously, as a member of a mutually supportive system.

Through an intra-institutional view, the project defends a proposal of architecture for the Instituto Politécnico de Coimbra. This is based on the holistic notion of brand, definition of positioning and identity presented.

**Keywords:** concept of brand, brand equity, competitive advantage, values, proposal, brand awareness, image, positioning, target, competition, identity, brand architecture.

**Sumário**

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO .....	1
Contextualização do tema .....	3
Identificação do problema .....	4
Objetivos .....	5
Estrutura do projeto .....	5
CAPÍTULO II: DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	7
Instituto Politécnico de Coimbra .....	9
Unidades de Ensino .....	9
Escola Superior Agrária de Coimbra (ESAC) .....	10
Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC) .....	10
Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra (ESTeSC) .....	10
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH) .	10
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC)....	11
Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC) .....	11
Serviços de Ação Social .....	12
Serviços da Presidência .....	12
CAPÍTULO III: ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	13
Conceito de Marca.....	15
Importância da marca para os consumidores .....	17
Importância da marca para a empresa .....	18
A marca como geradora de valor – <i>Brand Equity</i> .....	19
A marca como fonte de valor .....	19
– Notoriedade	
Avaliação e medição de <i>Brand Equity</i> .....	21
Imagem de marca .....	22
Conceito de imagem de marca .....	22
– Posicionamento	
Identidade da marca .....	24
Modelos de identidade da marca .....	25

– Aaker	
– Kapferer	
Arquitetura da marca .....	29
A marca aplicada aos serviços .....	31
<i>Brand Equity</i> em serviços .....	32
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGIA .....</b>	<b>35</b>
Metodologia: Tipologia da pesquisa qualitativa .....	37
Procedimento de recolha de dados .....	37
Análise de Conteúdo .....	38
Análise temática .....	39
Análise de avaliação .....	39
<b>CAPÍTULO V: DESCRIÇÃO DO PROJETO .....</b>	<b>41</b>
Organização da Análise .....	43
Especificidades das entrevistas .....	43
Atribuição de numeração às entrevistas .....	43
1 – O IPC como marca .....	45
Perceção do IPC como marca .....	46
Associações à marca IPC .....	47
– Análise temática	
– Análise de avaliação	
2 – Marcas das unidades orgânicas do IPC .....	49
Perceção das UO como marca .....	50
Associações à marca das unidades orgânicas .....	51
– Análise temática	
– Análise de avaliação	
3 – <i>Brand Equity</i> : principais medidas – notoriedade, lealdade e imagem .....	52
Imagem pretendida pelo IPC .....	53
– Análise temática	
– Análise de avaliação	
– Imagem pretendida pelo IPC coincide com a atual	

– Imagem pretendida pelo IPC coincide com a das UO	
Imagem IPC e UO dos dirigentes associativos .....	57
– Imagem do IPC	
– Imagem das UO	
4 – Posicionamento .....	59
Características distintivas .....	59
– Análise temática	
– Análise de avaliação	
Públicos-alvo e principais concorrentes .....	61
– Uma marca para quem?	
– Uma marca contra quem?	
5 – Identidade .....	63
Valores IPC .....	63
– Análise temática	
– Análise de avaliação	
– Os valores do IPC são partilhados pelas unidades orgânicas	
Elementos de identidade da marca IPC .....	65
– Análise temática	
– Análise de avaliação	
– Elementos de identidade centrais	
– Elementos de identidade mutáveis	
– Elementos de identidade que devem ser partilhados com as unidades orgânicas	
6 – Instituição com portfólio de marcas abrangente .....	68
Arquitetura da marca .....	69
– Análise temática	
– Análise de avaliação	
CAPÍTULO VI: PROPOSTAS FINAIS .....	71
Importância da perspetiva holística .....	73
Gestão da marca em conformidade com a abordagem holística .....	73

– A proposta	
– As pessoas	
– Os processos	
– Os produtos	
Processo de gestão da marca .....	75
O processo de posicionamento da marca .....	75
Uma marca para quê? .....	76
Uma marca para quem? .....	76
Uma marca para quando? .....	76
Uma marca contra quem? .....	77
Definição da identidade .....	77
Valores comunicados .....	78
Identidade visual .....	78
Identidade verbal .....	79
Tipologia de arquitetura da marca .....	79
<b>CAPÍTULO VII: REFLEXÃO CRÍTICA E CONCLUSÕES</b> .....	<b>81</b>
Discussão dos resultados .....	83
Contribuições Académicas e Institucionais.....	86
Limitações do projeto e recomendações futuras .....	87
<b>REFERÊNCIAS BIBIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>88</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>92</b>
Anexo 1 – Órgãos do IPC	
Anexo 2 – Organograma dos Serviços da Presidência IPC	
Anexo 3 – Organograma dos Serviços de Ação Social do IPC	
Anexo 4 – Definições de Marca	
Anexo 5 – Como <i>Brand Equity</i> gera valor	
Anexo 6 – Dimensões do Conhecimento da Marca	
Anexo 7 – Medidas convencionais de avaliação do desempenho da marca	
Anexo 8 – Identidade e Imagem	
Anexo 9 – A Marca como mais que um produto	

Anexo 10 – Funcionamento das associações à organização

Anexo 11 – Modelo de planeamento da identidade da marca

Anexo 12 – *Drivers* da personalidade da marca

Anexo 13 – Guiões das entrevistas

Anexo 14 a 28 - Entrevistas

## **ABREVIATURAS E SIGLAS**

AE – Associação de Estudantes

AMA – *American Marketing Association*

AO – *Attitude Objects*, Objetos de Atitude

C – Conectores Verbais

CERNAS – Centro de Estudos de Recursos Naturais, Ambiente e Sociedade

CINEP – Centro de Inovação e Estudo de Pedagogia no Ensino Superior

CM – *Common-meaning terms*, Termos Avaliativos com significação comum

EAA – *Evaluative Assertion Analysis*, Análise de Asserção Avaliativa

ESAC – Escola Superior Agrária de Coimbra

ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra

ESTeSC – Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra

ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IIA – Instituto de Investigação Aplicada

INOVIPC – Centro de formação do Politécnico de Coimbra

IPC – Instituto Politécnico de Coimbra

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

ISEC – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PC – Politécnico de Coimbra

SAS – Serviço de Ação Social

SP – Serviços da Presidência

UC – Universidade de Coimbra

UE – Unidades de Ensino

UO – Unidades Orgânicas

## TABELAS

Tabela 1 – Funções da marca e benefícios para o consumidor .....	16
Tabela 2 – Determinar o desenho da pesquisa .....	37
Tabela 3 – Notação de conectores verbais quanto à direção .....	40
Tabela 4 – Notação de conectores verbais quanto à intensidade.....	40
Tabela 5 – Perceção do IPC como marca, ou não, pelos entrevistados.....	47
Tabela 6 – Perceção das UO como marcas pelos entrevistados .....	50

## ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Marca como sistema vivo de três polos .....	16
Ilustração 2 – Sistema de identidade da marca .....	26
Ilustração 3 – Prisma de identidade de Kapferer .....	28
Ilustração 4 – Modelo de <i>branding</i> de serviços .....	33
Ilustração 5 – Arquitetura da marca (adaptado de Olins, 2003) .....	69
Ilustração 6 – Arquitetura da marca IPC .....	80

## GRÁFICOS

Gráfico 1 – Associações à marca IPC .....	48
Gráfico 2 – Direção e Intensidade das Associações à marca IPC .....	49
Gráfico 3 – Associações gerais à marca das UO .....	51
Gráfico 4 e 5 – Direção e intensidade das associações gerais à marca das UO ...	52
Gráfico 6 – Imagem pretendida IPC .....	54
Gráfico 7 – Direção e intensidade dos elementos da imagem pretendida IPC ...	55
Gráfico 8 – Análise temática: imagem pretendida corresponde à atual .....	55
Gráfico 9 – Análise temática e de avaliação: Imagem pretendida IPC = UO .....	56
Gráfico 10 – Análise temática e de avaliação: Imagem IPC dos dirigentes associativos.....	57
Gráfico 11 – Análise temática e de avaliação: Imagem das UO dos dirigentes associativos.....	59
Gráfico 12 – Associações distintivas à marca IPC .....	60
Gráfico 13 – Direção e intensidade das associações distintivas .....	60

Gráfico 14 – Análise temática e de avaliação: Públicos-alvo IPC .....	61
Gráfico 15 – Análise temática e de avaliação: Principais concorrentes IPC .....	62
Gráfico 16 – Análise temática e de avaliação: Concorrentes UO .....	62
Gráfico 17 – Avaliação dos valores do IPC .....	64
Gráfico 18 – Direção e intensidade da avaliação dos valores do IPC .....	65
Gráfico 19 – Análise temática e de avaliação: Valores IPC partilhados pelas UO	65
Gráfico 20 – Elementos de identidade que melhor definem o IPC .....	66
Gráfico 21 – direção e intensidade dos elementos de identidade que melhor definem o IPC.....	66
Gráfico 22 – Análise temática e de avaliação: elementos de identidade centrais ...	67
Gráfico 23 – Análise temática e de avaliação: elementos de identidade mutáveis ...	67
Gráfico 24 – Elementos de identidade mutáveis (adaptado com junção de “todos menos centrais” nos outros elementos).....	68
Gráfico 25 – Análise temática e de avaliação: elementos de identidade partilhados com as UO.....	68
Gráfico 26 – Tipologia da arquitetura da marca .....	70
Gráfico 27 – Direção e intensidade da tipologia da arquitetura da marca	70



## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**



### **Contextualização do tema e relevância do projeto**

No propósito de marketing, a gestão de marca atua como elemento estratégico na construção de vantagem competitiva (Gonçalves, Garrido & Damacena, 2010). A marca deixa de ser, apenas, um elemento de identificação e começa a desempenhar um papel relevante nas estratégias de marketing. Influencia decisões no momento de compra, é uma defesa face à concorrência e o ativo intangível mais valorizado (Kapferer, 2004).

Uma organização pode deter várias marcas, sendo essencial estruturar o portfólio numa arquitetura rentável. Existem três tipologias principais: monolítica – marca da organização, igual para todos os produtos; mista – várias marcas validadas pela da organização; individualizada – autonomia face à marca organizacional (Olins, 2003).

Uma das características dos serviços é a intangibilidade. Muitos autores consideram que a marca funciona como auxílio na criação de tangibilidade, ao reduzir os riscos associados e aumentar a confiança dos consumidores (Krishnan & Hartline, 2001). O *targeting*, a diferenciação e o posicionamento são cruciais para as organizações do setor dos serviços, nas quais podemos inserir as instituições de ensino. Contudo, “devido às características de intangibilidade e inseparabilidade, a diferenciação dos serviços não é uma tarefa fácil” (Brito & Lencastre, 2000). Os métodos de diferenciação são muitas vezes baseados em benefícios tangíveis e preço competitivo, elementos facilmente superados pelos concorrentes. A diferenciação dos serviços pode ocorrer em três níveis: oferta, desempenho e imagem (Brito & Lencastre, 2000). Assim, a gestão dos serviços como marcas ganha terreno ao englobar novos conceitos, tradicionalmente associados aos bens físicos: imagem, comunicação, notoriedade, lealdade e personalidade.

São vários os objetivos da articulação entre marcas dentro de uma organização: exploração de pontos comuns, de modo a criar sinergias e reduzir os riscos de várias identidades distintas; clarificar a tipologia dos produtos/serviços oferecidos; facilitar adaptações e distribuir recursos (Aaker, 1996a). Para os alcançar, cada marca deve ser considerada individualmente e, em simultâneo, como membro de uma organização multimarca (Aaker, 1996a).

O princípio básico para a criação de um portfólio de marcas é maximizar o mercado abrangido e minimizar a sobreposição das mesmas, para que não exista concorrência interna (Kotler & Keller, 2006). Assim, é fulcral para o Instituto Politécnico de Coimbra (IPC), e para o seu reconhecimento e notoriedade, que seja feita uma articulação capaz de gerar valor para as marcas da organização. Ao encontrar a estrutura de arquitetura conveniente, a marca IPC ganhará vantagens externas e internas.

### **Identificação do problema**

O Instituto Politécnico de Coimbra apresenta um portfólio de marcas abrangente: para além da marca IPC, existem as marcas das unidades orgânicas – unidades de ensino, investigação, formação e I&D; Serviços de Ação Social e da Presidência. “Em teoria, quanto menos marcas se tiver, melhor (...). Claro que, na vida real, a teoria e a prática não são iguais, por isso é necessário escolher-se a opção que funciona melhor numa determinada situação” (Olins, 2003, p.196). Essa opção deve ter como resultado a articulação entre as marcas da organização. O que não sucede no IPC, principalmente com as marcas das unidades de ensino. Esta falta de articulação pode ter reflexos negativos na identidade e imagem das marcas. Funcionar como um sistema de marcas permite evitar identidades incoerentes, uma vez que existe um suporte mútuo (Aaker, 1996a).

Para além disso, o IPC tem como objetivos: a formação de alunos com elevado nível cultural, científico, artístico, tecnológico e profissional, através de um ensino prático e adaptado às necessidades da sociedade moderna; a realização de atividades de pesquisa e investigação aplicada; a prestação de serviços à comunidade regional; o intercâmbio com instituições convergentes, nacionais e estrangeiras. E como missão: “a realização de cursos conducentes à obtenção dos graus de licenciado e mestre, bem como de cursos de pequena duração, creditáveis com certificados ou diplomas adequados; a organização ou cooperação em atividades de extensão educativa, cultural e técnica; e a realização de trabalhos de investigação aplicada e de desenvolvimento experimental. Abrange, ainda, a formação recorrente e a atualização, a reconversão horizontal e vertical de técnicos, o apoio ao

desenvolvimento regional, e a investigação e o desenvolvimento aplicados”.

Neste caso, o problema reside na falta de diferenciação da oferta, face às outras instituições politécnicas. Em geral, o ensino politécnico pretende dar uma resposta eficiente às necessidades de trabalho - através do ensino prático; aumentar o número de candidatos ao ensino superior e atingir grupos não convencionais. Em Portugal, um dos objetivos específicos é o desenvolvimento regional. O ensino politécnico possibilitou a descentralização do ensino superior, ao estar presente nas principais capitais de distrito e em zonas menos desenvolvidas do interior (Mourato, 2014).

### **Objetivos**

Os principais objetivos, deste projeto, passam pela apresentação de uma proposta de gestão da marca IPC em articulação com as restantes marcas do portfólio e a definição de uma tipologia de arquitetura da marca, eficaz na geração de valor. Procura-se contrastar o atual posicionamento com o pretendido, assim como a imagem atual e a pretendida. Por último, pretende-se expor elementos de diferenciação, capazes de definir uma proposta de valor distinta da apresentada pelas restantes instituições de ensino politécnico.

### **Estrutura do projeto**

O projeto apresenta-se repartido por sete capítulos.

#### **Capítulo I – Introdução**

No primeiro capítulo é onde se encontra a contextualização do tema, juntamente com a relevância do projeto, e a identificação do problema. Também são apresentados os objetivos e a estrutura.

#### **Capítulo II – Descrição da organização**

Como o título indica, no capítulo II é apresentada a Organização: Instituto Politécnico de Coimbra. São referidas características e marcos relevantes, assim como são descritas as Unidades Orgânicas que constituem o IPC.

### **Capítulo III – Enquadramento Teórico**

No capítulo III é apresentado o enquadramento teórico que serve de suporte ao projeto. São mencionados os temas considerados mais relevantes estruturados em seis subtemas: “Conceito de marca”; “A marca como geradora de valor: *Brand Equity*”; “Imagem de marca”; “Identidade da marca”; “Arquitetura da marca” e por último “A marca aplicada aos serviços”.

### **Capítulo IV – Metodologia**

O capítulo IV apresenta a metodologia usada para o projeto. É descrita a tipologia da metodologia qualitativa, os procedimentos de recolha de dados e a análise de conteúdo.

### **Capítulo V – Descrição do Projeto**

A enumeração das etapas necessárias para a realização do projeto, assim como a finalidade de cada uma delas, é descrita no capítulo V.

### **Capítulo VI – Propostas finais**

O capítulo VI apresenta os resultados possíveis no fim de levadas a cabo todas as fases da elaboração do projeto. Sendo que, o principal é uma proposta de tipologia de arquitetura da marca para o IPC.

### **Capítulo VII – Reflexão crítica e conclusões**

O projeto termina com uma reflexão crítica dos resultados e respectivas conclusões, no capítulo VII. É executada uma discussão crítica dos resultados obtidos. Neste capítulo são ainda apresentadas as contribuições do projeto, tanto para o universo académico como para as instituições de ensino. O capítulo termina com a exposição das limitações do projeto e recomendações futuras.

## **CAPÍTULO II: DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**



## **Instituto Politécnico de Coimbra (IPC)**

O ensino superior pode ser ministrado segundo dois sistemas, o unitário e o binário. O sistema binário, mais comum na Europa, consiste na coexistência de dois sectores distintos: as universidades tradicionais e as instituições de índole profissionalizante. Portugal adota o sistema binário, resultado do processo de democratização do ensino superior, pós Revolução de Abril de 1974 (Mourato, 2014).

O ensino superior profissionalizante português foi instituído em 1977 e é designado de Ensino Politécnico desde 1979 (Mourato, 2014). Neste contexto, foi criado o Instituto Politécnico de Coimbra (1979) - uma instituição de ensino pública.

O IPC integra Unidades Orgânicas (UO) autónomas: as unidades de ensino ou de ensino e investigação, de investigação, de formação e de I&D, os Serviços de Ação Social (SAS) e da Presidência (SP). As escolas e institutos constituintes, devido à experiência e tradição anterior à instituição do Ensino Politécnico, contribuíram para afirmação do IPC no contexto regional e nacional. Os Estatutos estabelecem como órgãos: o Conselho Geral, o Presidente, o Conselho de Gestão e o Consultivo. Contudo, pode ser considerado um quinto – o Provedor do Estudante (Anexo 1).

São reconhecidos como pilares da formação ministrada o ensino de qualidade (componente prática sustentada por formação teórica), uma estreita ligação às empresas da região, o incentivo ao empreendedorismo e a internacionalização. Estes são considerados como a fonte de sucesso para os diplomados, designadamente no que toca à sua empregabilidade. O IPC considera Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade como valores.

## **Unidades de Ensino**

As UO de ensino dispõem de capacidade de decisão, para além dos instrumentos necessários à concretização do plano de atividade e do orçamento aprovados pelo Conselho Geral. Segundo os Estatutos do IPC, esta autonomia de gestão acontece em simultâneo com o princípio de responsabilização - mecanismos de monitorização, regulação e controlo exercidos pelo Presidente e pelo Conselho Geral.

### Escola Superior Agrária de Coimbra (ESAC)

A mais antiga Escola Agrária do país integra o IPC desde 1985. Ministra cursos superiores nas áreas das ciências agrárias, da alimentação, do ambiente e da biotecnologia. Define a sua orientação como focada na prossecução dos objetivos do ensino superior politécnico no âmbito das Tecnologias, das Ciências e Engenharias Agrárias e do Turismo e Lazer.

### Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC)

A ESEC foi integrada no IPC em 1979. Iniciou a sua atividade de índole formativa em 1987, ao lecionar cursos de Educação Pré-Escolar e algumas variantes dos cursos de formação para professores do Ensino Básico. Atualmente, a atividade formativa integra as áreas da Educação, das Artes e das Ciências Sociais e Empresariais Aplicadas.

Tem como objetivos alargar o âmbito de intervenção na região em que se insere e impor-se como escola de referência no país.

### Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra (ESTeSC)

A ESTeSC é uma das três escolas pioneiras das tecnologias da saúde em Portugal. A sua jornada iniciou-se em 1962, nos Centros de Preparação de Técnicos e Auxiliares dos Serviços Clínicos, sob a tutela do Ministério da Saúde e Assistência. Em 1982, uma reestruturação cria a Escola Técnica dos Serviços de Saúde de Coimbra, entidade dotada de personalidade jurídica.

A integração no Ensino Superior Politécnico e a adoção da designação atual acontece em 1993, e desde 2004 integra o IPC. Foi a primeira eco-escola (bandeira verde) do ensino superior europeu, um sinal da procura diária pela prática da sustentabilidade ambiental.

### Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH)

Criada em 1999, a escola mais recente do IPC começou a atividade no ano letivo de 2001/2002, vocacionada para as áreas de Gestão e Engenharia. Com o intuito de

descentralizar o Ensino Superior das capitais de distrito, as suas instalações situam-se na zona da Beira Serra, sendo uma força dinamizadora do desenvolvimento regional.

Aliás, o desenvolvimento regional está presente na missão da instituição – "ser, no seu contexto geográfico, um forte catalisador do desenvolvimento regional", e nos objetivos – "combater a tendência de desertificação no interior do país, designadamente através da formação e fixação de quadros superiores, da criação de sinergias com o tecido empresarial e, conseqüentemente, potenciar a criação de condições de vida equivalentes no território nacional e ser, à sua escala, um importante instrumento de coesão".

#### Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC)

A atividade da instituição iniciou-se com o Curso de Contabilidade no ano letivo de 1972-1973, sendo na altura denominado de Instituto Industrial e Comercial de Coimbra. Em 1974, com a separação da "Indústria" e do "Comércio" em ramos distintos, a designação foi alterada para Instituto Comercial de Coimbra. O Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCAC) foi criado no ano de 1976 e integrado no IPC em 1988.

Mantém a postura de “uma escola sempre aberta à partilha de conhecimentos e ideias” ao funcionar 24 horas por dia. Apresenta como missão "a formação cultural, técnica e científica de nível superior, desenvolvendo um ensino de qualidade nas áreas das Ciências Empresariais e da Solicitadoria, cabendo-lhe uma participação ativa no desenvolvimento social". Tem como *slogan* "O teu futuro passa por aqui".

#### Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC)

Há mais de 90 anos a ministrar o ensino nas áreas da Tecnologia e da Engenharia, iniciou a sua atividade na Secção Industrial do Instituto Industrial e Comercial de Coimbra. A conversão para ISEC aconteceu em 1974 e integra o IPC desde 1988.

Tem como missão "a criação, transmissão e difusão de cultura, ciência e tecnologia, cabendo-lhe ministrar uma formação de nível superior para o exercício de atividades profissionais no domínio da Engenharia e promover o desenvolvimento da região em

que se insere". E como visão institucional "ser uma referência de excelência no ensino, reconhecido nacional e internacionalmente por serviços de qualidade e relevância social, com práticas flexíveis, criativas e inovadoras. Pretende ainda ser um parceiro privilegiado das organizações empresariais e das famílias da região onde se insere pela orientação eminentemente prática, fundada num rigoroso conhecimento teórico, que imprime a todas as suas atividades".

### **Serviços de Ação Social (SAS)**

Esta unidade funcional tem autonomia administrativa e financeira. Sob o lema "Um apoio para cada aluno", os SAS têm como objetivo facilitar o acesso ao ensino superior e proporcionar a todos os alunos do IPC um percurso bem-sucedido. Para alcançar estes objetivos, são prestados serviços e concedidos apoios, nomeadamente atribuição de bolsas de estudo e apoios de emergência, facilidade no alojamento e alimentação em cantinas e bares, prestação de serviços de saúde e apoio a atividades desportivas e culturais. É dada prioridade, para usufruto destes serviços e apoios monetários, a alunos mais desfavorecidos economicamente e/ou deslocados (Anexo 2).

### **Serviços da Presidência (SP)**

Os Serviços da Presidência, conforme estipulado nos Estatutos do IPC, têm como principal função o acompanhamento do funcionamento das unidades orgânicas, fazendo a ligação entre estas e os órgãos (Anexo 3). Para tal, compete-lhes analisar as ações desenvolvidas pelas unidades, nomeadamente em áreas como formação, investigação e gestão - administrativa, financeira e de recursos humanos. As suas atividades são divulgadas em relatórios periódicos, que se caracterizam por refletirem o ponto de enquadramento no plano de desenvolvimento estratégico e no plano de atividades das unidades, assim como no cumprimento dos orçamentos estipulados.

### **CAPÍTULO III: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**



## Conceito de Marca

As marcas surgem da necessidade de identificação e diferenciação de uma oferta ao mercado, em contextos de troca com concorrentes (Lencastre, 2007). Historicamente, os primeiros sinais remontam à marcação do gado com as insígnias das famílias criadoras (Louro, 2000). "Com a revolução industrial, que acarretou (...) a generalização da produção de massa empresarial, criam-se as condições de expansão da marca e as necessidades da sua regulamentação jurídica" (Lencastre, 2007, p.37). "Mas foi no período que se seguiu ao final da Segunda Guerra Mundial que se assistiu à verdadeira explosão do uso das marcas" (Blackett, 2017, p. 15). As marcas simbolizam a convergência das economias mundiais no modelo liderado pela procura, impulsionados pelo fim do comunismo, sistemas de radiofusão, comunicação e transportes melhorados e pelo surgimento da internet (Blackett, 2017). É um conceito multidisciplinar e as definições variam consoante a perspetiva adotada: jurídica, semiótica (interpretada como um sinal) ou de marketing (Anexo 4).

A American Marketing Association (AMA) define a marca como "um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor e diferenciá-los dos da concorrência" (AMA citado por Keller & Machado, 2005, p.2). Nesta definição, pertencente à tendência idealista<sup>1</sup>, encontram-se duas das principais funções: identificar e diferenciar. No entanto, para alguns autores, é uma visão redutora, visto que se aproxima da perspetiva jurídica (Brito, 2010). O conceito, na ótica do marketing, é entendido como algo mais.

A marca gera conhecimento, reputação e saliência no mercado. É um produto, um ativo intangível e acrescenta outras dimensões de diferenciação face a concorrentes – racionais e tangíveis e/ou emocionais e intangíveis (Keller & Machado, 2005).

Caminhando num sentido de noção holística, a marca deixa de ser entendida como produto e passa a significar a sua "essência (...), o seu significado e a sua direção,

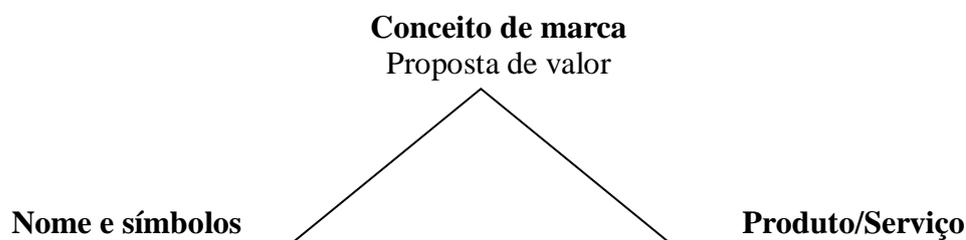
---

<sup>1</sup> O pensamento académico sobre marcas pode ser sumariado em duas tendências: idealista e realista. A perspetiva idealista (década de 50) constituiu um primeiro esforço de conceptualização, ao atribuir à marca funções simbólicas e intangíveis. Na década de 80, surge a tendência realista, que propõe uma definição mais alargada: as marcas são entendidas como tendo personalidade própria, atributos específicos, valores e princípios ancorados pelos produtos/serviços que identificam (Ruão & Farhangmer, 2000).

que define a sua identidade no tempo e no espaço" (Kapferer, 1992 citado por Louro, 2000, p.27). Baseado no princípio da especialidade<sup>2</sup>, o marketing tradicional parte do produto. Contudo, os bens físicos ou serviços não têm que ter marca, é esta que tem um ou vários. O primeiro objetivo é definir a missão – benefício global oferecido, a ser suportada pelos produtos, organização e ações de marketing (Lencastre, 2007). Esta distinção leva a que evolua no sentido da abrangência. A marca identifica uma oferta ao mercado. Tudo pode ser gerido como marca, desde que gere valor. Neste sentido, funciona como um compósito de atributos geradores de satisfação.

As marcas são intrinsecamente marcantes e o seu papel é criar uma impressão indelével (Blackett, 2017). Enquanto elemento de marketing, a marca opera universalmente, sendo a única com essa capacidade. Ao funcionar como sinal permite que todos os consumidores, independentemente do país, língua ou cultura, reconheçam os valores e a promessa subjacentes. Neste sentido, “o signo distintivo de uma marca manifesta três objetivos inseparáveis: a marca serve para identificar (...); é uma garantia (...) e personaliza" (Kapferer & Thoenig 1991, citado por Serra & Gonzales, 1998, p.19-20). A oferta consiste em atributos e valores que funcionam a longo prazo, mesmo que o produto seja distinto do original, pelo que os consumidores sabem com o que contar. Esses valores, que perduram no tempo, permitem a criação da identidade. Embora estável, a marca não é fixa, a sua evolução deve acompanhar as mutações dos mercados, do avanço tecnológico e do comportamento do consumidor (Kapferer, 2004).

**Ilustração 1 – Marca como sistema vivo de três polos (adaptado de Kapferer, (2004))**



---

<sup>2</sup> A função jurídica da marca está intimamente relacionada com a necessidade de proteger os direitos dos fabricantes dos produtos. Dentro desta definição destacam-se duas funções: princípio de especialidade – sinal que permite identificação; carácter distintivo – distinção clara de outros produtos/serviços.

Para Kapferer (2004), uma marca é um nome que influencia os consumidores e invoca associações desejáveis. Conceitos como saliência, diferenciação, intensidade e confiança suportam essa influência. O autor entende-a como um sistema com três polos: conceito da marca – proposta de valor; nome e símbolos; e produto/serviço (ilustração 1). Assim, para ganhar cota de mercado e alcançar a liderança deve ser: incorporada em produtos, serviços, lugares ou experiências; promulgada pelas pessoas em pontos de contacto; ativada por comportamentos; comunicada e distribuída (Kapferer, 2004).

### Importância da marca para os consumidores

"A capacidade de uma marca forte de simplificar o processo de decisão do consumidor, reduzir riscos e definir expectativas é inestimável" (Keller & Machado, 2005, p.1). A marca e os consumidores mantêm um relacionamento vinculativo, que funciona como um pacto: troca de benefícios. Estes podem ser funcionais e/ou simbólicos, e permitem a projeção da autoimagem. "O poder de uma marca resulta de uma curiosa mescla entre o seu desempenho e aquilo que representa. Quando uma marca encontra a dose certa dessa mistura, faz-nos sentir (...) que ela acrescenta algo à ideia que temos de nós próprios" (Olins, 2003, p.18).

**Tabela 1 - Funções da marca e benefícios para o consumidor (adaptado de Kapferer, (2004))**

<b>Função</b>	<b>Benefício para o consumidor</b>
<b>Identificação</b>	Dar sentido à oferta; identificar rapidamente os produtos procurados
<b>Praticidade</b>	Economizar tempo e energia através da compra repetida – fidelidade
<b>Garantia</b>	Certeza de encontrar a mesma qualidade, independentemente de onde ou quando o produto seja adquirido
<b>Otimização</b>	Certeza de comprar o melhor produto dentro da categoria, aquele com melhor desempenho para uma finalidade específica
<b>Projeção</b>	Confirmação da autoimagem ou da imagem projetada para os outros
<b>Continuação</b>	Satisfação criada por uma relação de familiaridade e intimidade com uma marca que se consome durante um longo período de tempo
<b>Hedonista</b>	Encantamento relacionado com a atração da marca, com o logótipo, a comunicação e experiências
<b>Ética</b>	Satisfação relacionada com o comportamento responsável da marca na relação com a sociedade (comportamento ecológico, criação de emprego, cidadania, publicidade que não choca)

Para Kapferer (2004), as funções da marca para o consumidor são: identificação, praticidade, garantia, otimização, projeção, continuidade, hedonista e ética (tabela 1). Keller indica algumas utilidades: 1- identificação da origem do produto; 2- atribuição de responsabilidade ao fabricante; 3- redução de riscos; 4- simplificação de custos na procura; 5- vínculo com o fabricante; 6- elementos simbólicos e 7- indicação de qualidade (Keller & Machado, 2005). “A necessidade que as marcas têm de criar e manter a fidelização dos consumidores constitui um poderoso incentivo para garantir qualidade e segurança” (Hilton, 2017, p.52).

#### Importância da marca para a empresa

"As marcas são, frequentemente, o contributo mais significativo para a valorização dos ativos das empresas" (Olins, 2003, p.25). Elas desempenham um papel interno convergente e estabilizador, refletido na reputação da empresa - têm efeito no recrutamento, no relacionamento com os parceiros, no ambiente financeiro e nas comunidades em que está inserida. Deste modo, a marca deve funcionar como um símbolo para o exterior de continuidade, clareza e coerência (Olins, 2003).

Para as empresas, as marcas representam ativos extremamente valiosos, “servem de mapa orientador para o comportamento de compra e, quando geridas de forma correta, resultam geralmente num valor significativo para os seus detentores” (Brymer, 2017, p.67). Keller (2008) considera que as marcas desempenham algumas funções dentro das empresas: 1- identificação para facilitar a perceção da origem; 2- proteção legal para aspetos jurídicos; 3- indicação de qualidade para os consumidores; 4- meio para criar associações exclusivas; 5- fonte de vantagem competitiva e 6- ativo para retornos financeiros (Keller & Machado, 2005).

No entanto, embora sejam criadas por impulso das empresas, são uma entidade percetiva baseada na realidade (Keller, 2008). Neste sentido, é entendida como algo que reside na mente dos consumidores, resultado das perceções. "A criação de uma marca envolve a construção de estruturas mentais para ajudar os consumidores a organizar o seu conhecimento sobre produtos e serviços de um modo que esclareça a sua tomada de decisões e forneça valor para a empresa" (Keller & Machado, 2005, p.10).

### **A marca como geradora de valor – *Brand Equity***

"A importância crescente das marcas nas organizações resulta do facto de não se limitarem a servir para distinguir os produtos e os serviços entre si. Mais do que isso, são algo que tem e gera valor" (Brito, 2010, p.50). O conceito de valor de marca, ou *brand equity*, é recente. O desenvolvimento iniciou-se na década de 1980, resultado do movimento de fusões e aquisições, onde se verificou que o custo de compra de várias empresas foi bastante elevado devido ao valor associado às marcas (Keller, Leone, Rao, Luo & McAlister, 2006). A implicação de maior destaque é a valorização dos intangíveis. “ A marca é um intangível especial, que em muitas empresas é o ativo mais importante. Isto deve-se ao impacto económico que as marcas têm: influenciam as escolhas dos consumidores, dos colaboradores, dos investidores e das autoridades governamentais” (Lindemann, 2017, p. 28).

Existe uma pluralidade de perspetivas e definições para *brand equity* na literatura, potencializadas por dois paradigmas: um focado no valor financeiro gerado para a empresa, o outro centrado no consumidor (Kapferer, 2004). A vertente com ênfase financeira resulta da necessidade das empresas definirem o valor patrimonial da marca, para facilitar balanços e negociações em caso de aquisição ou fusão. Para melhorar a utilização dos elementos do marketing-mix é necessário um conhecimento extenso e aprofundado do comportamento dos consumidores, tendo como tónica a marca como elemento gerador de valor. Esta foi a premissa para o surgimento de um segundo paradigma para a definição de *brand equity*.

#### A marca como fonte de valor

"*Brand equity* é um conjunto de ativos (e passivos), ligados ao nome e símbolos da marca, que adicionam (ou subtraem) valor a um produto ou serviço de uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa" (Aaker, 1996a, p.7-8). Aaker foi um dos pioneiros na definição do conceito com base na perspetiva centrada no consumidor. Para o autor, as principais fontes de valor são a notoriedade, a lealdade, a qualidade percebida e as associações à marca (Anexo 5).

Por outro lado, Keller (1993) conceptualiza o conceito sob a perspetiva individual do

consumidor: resulta numa estrutura conceptual do conhecimento da marca pelos consumidores e determina as implicações para as estratégias de marketing. Assim, introduz o conceito de *consumer-based brand equity*), definido como “o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing” (Keller, 1993, p.8). O efeito diferencial consiste numa comparação das reações dos consumidores a ações de marketing de produtos com e sem marca. O conhecimento é definido através de duas componentes: notoriedade e imagem. A resposta do consumidor resulta de perceções, preferências e comportamentos deste, com base nas ações de marketing. *Consumer-based brand equity* ocorre quando o consumidor está familiarizado com a marca e detém algumas associações favoráveis, fortes e únicas (Anexo 6).

Feldwick (1996, citado por Louro, 2000) apresenta uma tipologia tripartida para a definição de *brand equity*. Primeiro, representa o valor total como um ativo independente – *brand valuation*; segundo, é entendido como uma medida de ligação do consumidor à marca (notoriedade, estima, qualidade percebida e lealdade) – *brand strenght*; e por último, funciona como a descrição de associações e crenças tidas pelo consumidor, coincidindo com o conceito de imagem da marca – *brand description*. Esta definição representa, em simultâneo, o paradigma financeiro (*brand valuation*) e o baseado no consumidor (*brand strenght* e *brand description*).

Concluindo, o conceito está do lado dos consumidores. Onde estiverem a ser tomadas decisões de compra, a marca vai funcionar como um fator determinante. O valor da marca, que tem por base os atributos tangíveis e intangíveis, depende da capacidade desta se tornar algo com significado para os consumidores (Kapferer, 2004). Apesar da variedade de perspetivas, três fontes de valor são citadas frequentemente: imagem, notoriedade e lealdade – envolvimento com a marca<sup>3</sup> (Brito, 2010).

---

<sup>3</sup> Brito (2010) considera o termo lealdade limitativo, e denomina a relação entre cliente e marca de envolvimento. Segundo Keller (2008), a natureza da relação cliente/marca envolve outras categorias: lealdade comportamental (compra repetida); atitude de ligação (repetição de compra e atitude favorável); sentimento de comunidade; e envolvimento ativo (cliente disposto a investir recursos na marca).

- Notoriedade

“Notoriedade refere-se à força da presença de uma marca na mente dos consumidores” (Aaker, 1996a, p.10), refletida através da capacidade de identificação em diferentes circunstâncias (Keller, 1993). Assim, a notoriedade resulta do sentimento de familiaridade proporcionado por uma marca (Brito, 2010). A notoriedade pode ser medida tendo por base as formas de conhecimento da marca (Aaker, 2011). Os consumidores podem reconhecê-la entre um conjunto de várias – notoriedade assistida, evocar algumas quando uma categoria de produtos é mencionada – notoriedade espontânea e *top-of-mind* (primeira a ser mencionada).

Uma notoriedade forte é sinónima de vantagens para a marca. Primeiro, sem notoriedade não existe a possibilidade de criar outras fontes de valor, nomeadamente imagem e lealdade. Segundo, ao ser conhecida aumenta a possibilidade de ser uma das marcas consideradas no momento de decisão, tendo maior probabilidade de ser selecionada, principalmente em casos de baixo envolvimento (Keller, 2008).

Assim, é importante uma marca conseguir aumentar a notoriedade. Uma presença significativa no mercado, através da quota de mercado ou tempo de vida da marca, representa um ativo importante (Aaker, 2011). A associação à categoria de produto deve ser forte, os elementos identitários da marca e/ou de formas apelativas de comunicação contribuem para a identificação. “As empresas que se tornem qualificadas em operar fora dos canais tradicionais de media (...) serão melhor sucedidas na construção de notoriedade da marca” (Aaker, 1996a, p.16).

#### Avaliação e medição de *Brand Equity*

“O desafio para muitas marcas é desenvolver medidas credíveis e sensíveis da força da marca, que complementem as medidas financeiras com medidas dos ativos” (Aaker, 1996b, p.103). Uma avaliação correta é o início para a gestão adequada da marca e a definição de medidas eficazes é essencial para mensurar *brand equity*.

O desempenho da marca tem uma perspetiva bidimensional: 1- com base nos efeitos de curto prazo, medição dos *cash-flows* presentes, que indicam os benefícios realizados; 2- baseada nos efeitos de longo prazo, tentando perspetivar e assegurar os

*cash-flows* futuros, para alcançar os benefícios ainda não realizados (Louro, 2000).

A medição de *brand equity* é feita com base em duas abordagens distintas. Contudo “as abordagens direta e indireta para medir *customer-based branded equity* são complementares e devem ser usadas conjuntamente” (Keller, 1993, p.12). A indireta tenta avaliar as fontes potenciais de *brand equity* ao medir o conhecimento da marca – através da notoriedade e imagem. Esta perspetiva é útil, na medida em que identifica quais são os aspetos geradores de uma resposta diferencial. A abordagem direta, ao avaliar o impacto do conhecimento da marca na resposta dos consumidores aos diferentes elementos de marketing, tenta fazer uma avaliação mais objetiva e determina a natureza da resposta diferencial (Keller, 1993). Assim, as principais medidas a considerar são a notoriedade, as associações/diferenciações, a qualidade percebida/liderança, a lealdade e as medidas de mercado (Louro, 2000) (Anexo 7).

### **Imagem de Marca**

O conceito de imagem de marca, relacionado com o de valor de marca, funciona como “o conjunto de atributos e associações que os consumidores reconhecem e conectam com o nome da marca, e na base do qual estão as suas decisões face aos produtos e serviços” (Ruão & Farhangmer, 2000, p.2). Assim, a imagem de marca resulta de uma interligação das estruturas mentais do consumidor com ações de marketing desenvolvidas com o objetivo de gerar conhecimento da marca, e consequentemente valor (Ruão & Farhangmer, 2000).

#### Conceito de imagem de marca

Imagem de marca é um conceito que está do lado do recetor, corresponde a uma perceção, diz respeito à descodificação e interpretação dos sinais enviados pela marca (Kapferer, 2004). Ou seja, funciona como uma síntese mental de todos os sinais emitidos (nome, logótipo, assinatura, *slogan*, etc...) e das ações de marketing ligadas ao produto, preço, comunicação e distribuição (Lencastre, 2007).

A imagem de marca não é uma construção unilateral da empresa, é resultado da interação entre marca e consumidores (Brito, 2010). Esta abordagem interativa define o conceito como desenvolvido de forma contínua. Sempre que o consumidor

relaciona e interpreta o fluxo de mensagens ligadas à marca a imagem desenvolve, e está sujeita a mutações (Grönroos, 2007 citado por Brito, 2010). Existe uma distinção entre a imagem pretendida pela marca e a construída pelos públicos – imagem percebida (Ruão e Farhangmer, 2000). A imagem projetada deve estar sempre em conformidade com a identidade, para que exista coerência: “as melhores marcas, as de maior sucesso, são completamente coerentes” (Olins, 2003, p.185). A imagem é o conjunto de “percepções sobre a marca, reflexo das associações mantidas na memória dos consumidores” (Keller, 1993, p.3).

Para a marca ser valorizada é necessário que tenha uma imagem positiva: as associações devem ser fortes, favoráveis e únicas (Keller, 2008). Existem dois fatores que proporcionam a força das associações: a relevância pessoal e a consistência ao longo do tempo. O caráter favorável e único decorre do posicionamento – a marca deve ser percebida como distinta (Brito, 2010).

- Posicionamento

Definir o posicionamento da marca é enfatizar as características distintivas, que a diferenciam da concorrência e tornam apelativa para o público (Kapferer, 2004). A marca deve ter algo diferente a oferecer, a nível do produto, serviço ou distribuição; para além de ser distinta, deve ser entendida como tal pelos consumidores e ser valorizada por isso (Brito, 2010). O posicionamento deve ser explicado e comunicado de forma simples e direta, é a ideia central da marca (Thompson, 2017).

Posicionar a marca passa por definir a promessa e os benefícios associados (Uma marca para quê?), determinar o público-alvo (Uma marca para quem?), elucidar sobre as ocasiões de uso/consumo (Uma marca para quando?) e expor quais os principais concorrentes (Uma marca contra quem?) (Kapferer, 2004). Assim, o posicionamento é um processo de dois passos: primeiro, indica a que categoria a marca deve ser associada e comparada; segundo, indica qual a sua principal diferença (Kapferer, 2004). Aaker (1996a) define o posicionamento como o elemento da identidade da marca e da proposta de valor<sup>4</sup> a ser ativamente comunicado para o

---

<sup>4</sup> Declaração dos benefícios funcionais (baseados no produto – tangíveis), emocionais (sentimentos positivos associados ao uso do produto – intangíveis) e autoimagem (a marca como símbolo

público-alvo, e demonstrativo da vantagem sobre os concorrentes.

### **Identidade da Marca**

“A identidade fornece direção, propósito e significado à marca” (Aaker, 1996a, p.68). Assim, consiste num conjunto de associações criadas ou mantidas que ajudam a estabelecer uma relação com os consumidores (Aaker, 1996a).

Para Kapferer (2004), ter uma identidade significa ser o verdadeiro “eu”, conduzido por um objetivo pessoal que é, em simultâneo, diferente dos outros e resistente a mudanças. O autor considera que ficará claramente definida depois de encontradas respostas para as seguintes perguntas: Qual é a visão e objetivos específicos da marca?; O que a torna diferente?; A que necessidade a marca dá resposta?; Qual é a sua natureza permanente?; Quais são os seus valores?; Qual o seu domínio de competência? De legitimidade?; e Quais os sinais que fazem da marca reconhecida?. A identidade define as características a manter e as que podem sofrer alterações. As marcas devem acompanhar as tendências que as rodeiam, atualizarem-se, sem nunca perderem o que é central e distintivo da sua identidade (Kapferer, 2004).

Aaker (1996a) considera que existem armadilhas, em que muitas organizações caem no momento de construir a identidade das suas marcas, relacionadas com a confusão de identidade com imagem e posicionamento, com a identidade perspectivada apenas como elemento exterior e com a fixação nos atributos dos produtos.

Enquanto a imagem está do lado do recetor, a identidade está do lado do emissor (Anexo 8). O seu propósito é definir o significado, os objetivos e a autoimagem da marca (Kapferer, 2004). A identidade define a alma e a visão, e reflete o que a marca pretende alcançar (Aaker, 1996a).

A identidade vai além do posicionamento, uma vez que o enfoque deste é o produto, não tendo capacidade de esclarecimento quando existe mais que um. A identidade da marca fornece um quadro geral de coerência, “é um conceito que serve para

---

expressivo da identidade do consumidor) oferecidos pela marca e que proporcionam valor para o cliente (Aaker, 1996a). Ainda podem ser considerados os benefícios de capital humano – conhecimento, redução de custos, ganho de tempo e personalização dos serviços (Scharf, Sarquis & Krause, 2015).

compensar as limitações do posicionamento e para monitorar os meios de expressão, unidade e duração de uma marca” (Kapferer, 2004).

A identidade da marca é um conceito de orientação para o exterior e interior das organizações, desempenha um papel importante ao auxiliar os colaboradores no entendimento dos valores básicos e propósito da marca (Aaker, 1996a).

Para a criação de uma identidade é preciso ter em conta que a marca é mais que um produto (propósito, atributos, qualidade e usos), é constituída por este e por associações à organização, personalidade da marca, símbolos, relação marca/consumidor, benefícios emocionais, benefícios de autoimagem, imagens dos utilizadores e país de origem (Aaker, 1996a) (Anexo 9). Segundo Kapferer (2004), é um conceito crucial por três razões: uma marca precisa de ser durável, de enviar para o exterior signos coerentes e produtos e ser realista.

#### Modelos de Identidade da Marca

- Aaker

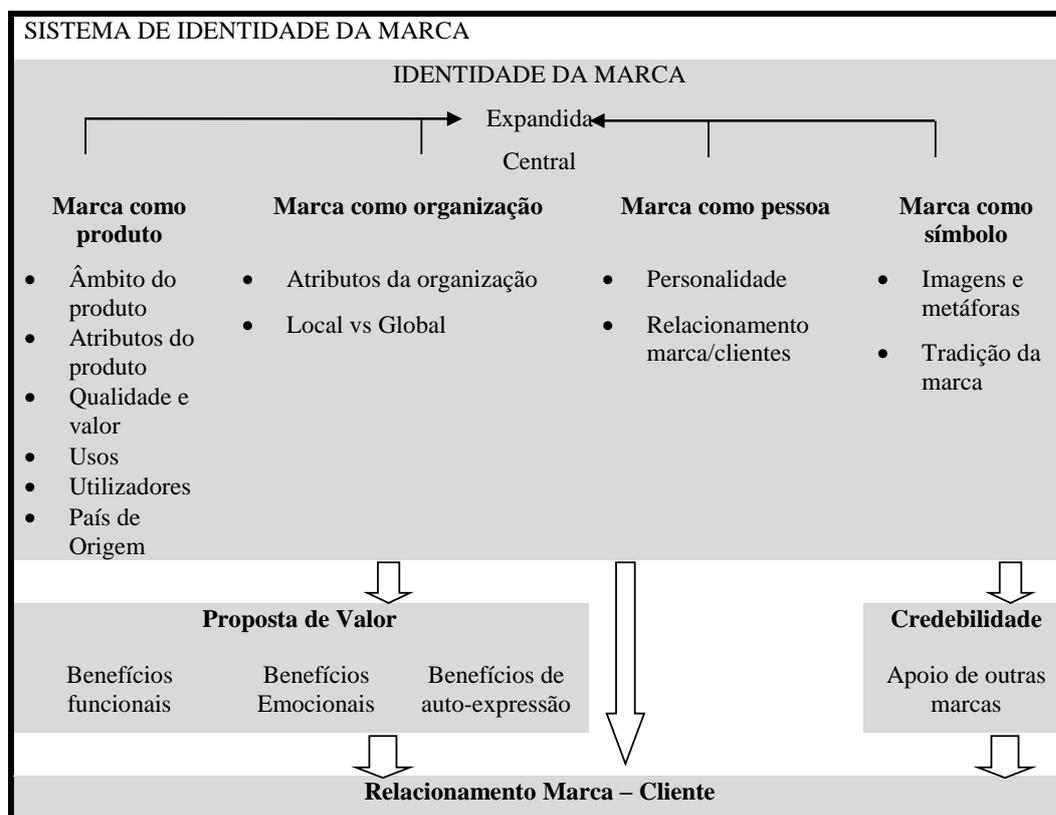
Segundo Aaker (1996a), a identidade assume quatro perspetivas: a marca como produto, como organização, como pessoa e como símbolo, e pode ser expandida ou nuclear. A definição da identidade da marca origina a proposta de valor e a credibilidade, e estes três constructos em simultâneo o relacionamento marca-cliente. A ilustração 2 representa o sistema de identidade conceptualizado por Aaker (1996a), parte integrante do modelo de planeamento da identidade da marca (Anexo 11).

##### *A marca como produto*

Nesta perspetiva existem seis dimensões distintas: 1) âmbito do produto – uma ligação forte à categoria significa que a marca vai ser reconhecida no momento de decisão; 2) atributos do produto – criam uma proposta de valor ao oferecerem algo extra ou melhor; 3) qualidade e valor – o valor associado possibilita o aumento do preço admitido, pode ser adotada a estratégia de ter a qualidade necessária para sobreviver ou ser considerada a melhor do mercado; 4) usos – algumas marcas têm usos ou aplicações particulares, forçando os concorrentes a trabalhar à volta dessa particularidade; 5) utilizadores – um segmento forte tem implicações na proposta de

valor e personalidade da marca e 6) país de origem – associações positivas adicionam credibilidade à marca (Aaker, 1996a).

**Ilustração 2: Sistema de identidade da marca (adaptado de Aaker (1996))**



### *A marca como organização*

Uma das formas das marcas se diferenciarem e manterem vantagem competitiva é basearem parte da identidade na organização. As associações organizacionais resultam dos valores, cultura, pessoas, programas e capacidades, permitem a diferenciação, enriquecem a proposta de valor, fortalecem a relação com os consumidores, e funcionam como suporte a novos produtos (Aaker, 1996a).

Estas associações têm por base: a orientação para a comunidades/sociedade – as organizações devem agir com cidadania e ter um programa com um propósito, consistente ao longo do tempo e ligado à marca ou marcas; a qualidade percebida; a inovação; a preocupação com os clientes – a metáfora da amizade é muito forte, uma vez que implica que a organização vai oferecer aos consumidores o que estes querem; a presença e sucesso – a presença organizacional como suporte à marca cria

uma imagem de grandeza e competência, e o sucesso gera segurança às escolhas dos consumidores; o local vs. global – ser uma marca local fornece uma ligação com os consumidores, sugerindo que faz parte da comunidade, enquanto, a estratégia global é um sinal de longevidade, recursos e prestígio associado à capacidade de competir com sucesso em diferentes mercados (Anexo 10).

#### *A marca como pessoa*

Ao considerar a marca como pessoa é-lhe atribuída personalidade, que pode ser definida como o conjunto de características humanas associadas à marca. Os elementos que a descrevem são demográficos e de personalidade (Aaker, 1996a).

A personalidade contribui para o enriquecimento da compreensão, para a diferenciação da identidade, guia a comunicação e cria *brand equity*: ao ser um modelo de autoexpressão, de relacionamento e de representação de benefícios funcionais. “Os modelos de autoexpressão e base de relação fornecem o contexto em que a personalidade da marca serve de base à estratégia de ligação ao consumidor” (Aaker, 1996a, p.168). Também pode desempenhar um papel indireto ao representar os benefícios funcionais e atributos da marca (Anexo 12).

#### *A marca como símbolo*

Um símbolo forte pode criar coesão, fornecer estrutura à identidade e facilitar na conquista de notoriedade (Aaker, 1996a). Ao perspetivar a marca como um símbolo são tidas em conta duas dimensões: imagens e metáforas; e tradição da marca.

#### *Identidade Central*

A identidade central corresponde à essência que perdura no tempo. Uma marca forte tem uma identidade central resistente a mudanças. Esta é uma característica essencial para o significado e sucesso, contém as associações que permanecem constantes, mesmo quando a marca é implementada em novos mercados (Aaker, 1996a).

#### *Identidade Expandida*

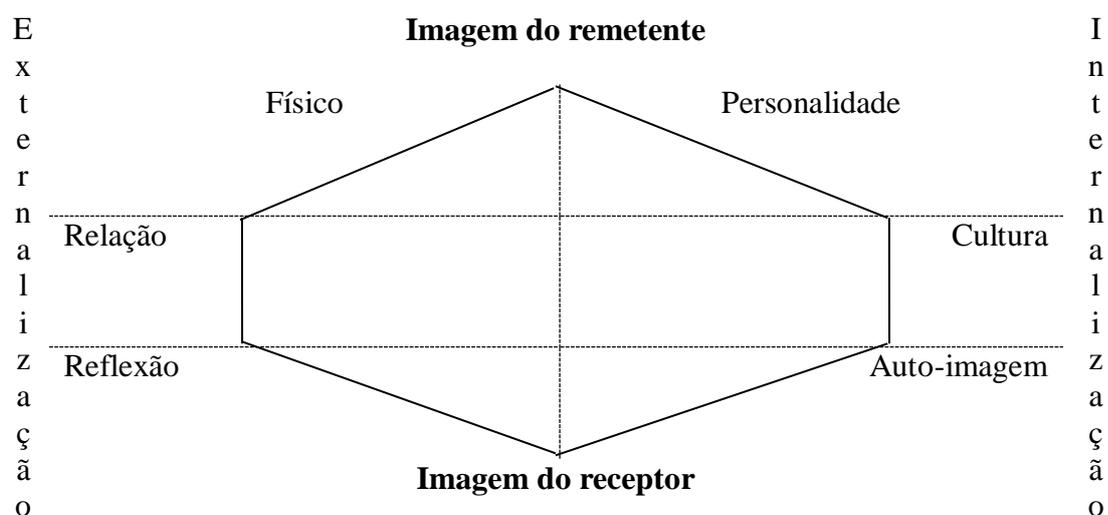
Os elementos da identidade expandida fornecem textura e complementam a

identidade central, ao ajudarem a definir o que a marca defende em cada momento, são mais mutáveis e adaptáveis às alterações e tendências do mercado e da sociedade. “A personalidade da marca não faz parte da identidade central. Contudo, pode ser o veículo exato para fornecer a textura necessária e complemento ao integrar a identidade expandida” (Aaker, 1996a, p.88).

- Kapferer (2004)

Kapferer (2004) perspetivou o prisma de identidade (ilustração 3) tendo por base que as marcas só podem existir se comunicarem. As fontes para a definição da identidade são os produtos ou serviços e as suas características – garantia, durabilidade, diferenciação e personalização, os símbolos visuais e o logótipo, as raízes geográficas e históricas, o criador da marca e a publicidade: forma e conteúdo.

**Ilustração 3 - Prisma de Identidade de Kapferer (adaptado de Kapferer, (2004))**



Ao criar a identidade o primeiro passo consiste na definição dos seus aspetos físicos: esqueleto e valor da marca acrescentado tangível. Seguidamente, é desenvolvida a personalidade. Através da comunicação está a construir um carácter, similar ao humano para existir proximidade com os consumidores. Cada marca tem uma cultura própria, que possibilita a diferenciação e indica os valores a incorporar nos produtos (Kapferer, 2004).

Para Kapferer (2004), a marca é uma relação. Como está, muitas vezes, presente nas transações e trocas entre as pessoas, a conduta relacional define a marca. É também

uma reflexão dos clientes, pois ao acumular comunicações e produtos constrói uma imagem dos utilizadores a que se destina. O público-alvo, quando não coincide, pretende aproximar-se do tipo de utilizadores refletidos pela marca (eu aspiracional). E funciona como uma demonstração de autoimagem (Kapferer, 2004).

O equilíbrio de uma marca, num mundo em constantes mudanças, não pode ser alcançado se esta for estática. Uma marca tem de estabelecer qual o seu núcleo de atributos imutáveis, que se mantém ao longo do tempo e asseguram a continuidade, e quais os traços que podem ser flexíveis, que permitem a adaptação às exigências dos consumidores e mudanças dos mercados (Kapferer, 2004).

### **Arquitetura da marca**

Inicialmente, para cada produto existia uma marca. Como resultado dessa prática, as organizações encontravam-se em situações de conflito interno quanto à gestão de tantas marcas distintas, com diferentes identidades com destino aos mais variados segmentos de mercado (Aaker, 1996a).

A solução para a gestão num ambiente complexo é considerá-las, não apenas como tendo um papel individualmente mas, como membros de um sistema de marcas que se suportam mutuamente. Um sistema serve de plataforma de lançamento para novos produtos e novas marcas, sendo estabelecida uma relação recíproca entre todas (Aaker, 1996a). Os objetivos passam por explorar pontos comuns para a criação de sinergias, reduzir os danos de tantas identidades distintas, alcançar clareza quanto aos produtos oferecidos, facilitar mudanças e adaptações e distribuir recursos. “A arquitetura da marca orienta o relacionamento entre a marca empresarial e as suas áreas de negócio, linhas e marcas de produtos” (Thompson, 2017, p.94).

Aaker (1996a) estabelece uma hierarquia de marcas dentro de uma organização, sendo que cada uma desempenha uma determinada função: 1) marca corporativa – identifica a organização que detém o produto/serviço; 2) marca de gama – atua ao nível de várias categorias de produto; 3) marca de linha de produto – associada a um produto específico da organização; 4) sub marca – produtos básicos podem ser mais facilmente identificados se diferenciados com submarcas, e 5) recurso/ componente/

serviço de marca – *branding* de componentes dos produtos ou serviços associados.

As marcas desempenham várias funções: *driver*; *endorser*; marcas estratégicas; submarcas e *silver bullets*. Uma marca *driver* conduz uma decisão de compra, a sua identidade representa o que os consumidores esperam receber. Uma *endorser* fornece suporte e credibilidade à *driver*. Um imperativo estratégico passa por alocar recursos ao classificar as marcas como: de desinvestimento – aquelas que enfrentam um mercado pouco atrativo, e/ou detêm um posicionamento fraco, e/ou não se enquadram na visão de futuro da empresa; *milkers* – pode estar “cansada” mas detém forças reais, boa base de cliente e *cash-flows* positivos; e estratégicas – importantes no futuro da organização. As submarcas distinguem parte da linha de produtos que integram o sistema, devendo ser consistentes com a identidade da principal e adicionar valor. Uma *silver bullet* é uma submarca ou um benefício que funciona como um veículo de suporte para a imagem de uma marca principal (Aaker, 1996).

Kapferer (2004) apresenta seis modelos distintos de gestão da relação entre produtos e marcas dentro de uma organização. O primeiro passa por distinguir cada produto, ou linha, com um nome (marca) próprio, assim como estabelecer um posicionamento exclusivo para cada – *Product Brand*<sup>5</sup>. O segundo oferece vários produtos complementares com o mesmo nome – *Line Brand*. As marcas geridas pelo modelo de *Range Brand* promovem, através de uma promessa única, uma gama de produtos da mesma categoria. O *umbrella brand* consiste no suporte de vários produtos pela mesma marca em diferentes mercados, sendo que cada um tem publicidade própria e desenvolve as suas próprias comunicações. Os produtos têm nome próprio quando estamos perante o modelo de *Sourcebrand*. O *Endorsing Brand* aprova uma grande diversidade de produtos agrupados sobre as perspetivas dos três primeiros modelos: *product brands*, *line brands* ou *range brands*.

Para Olins (2003), são apenas três as opções a ter em conta quando se está perante a definição da arquitetura das marcas de uma organização. Primeiro, pode ser

---

<sup>5</sup> Integra neste modelo aquelas marcas cujo nome ficou de tal maneira associado ao produto que é mais fácil reconhecer o produto quando evocado o nome da marca (ex. post-it). Swiners (1979 citado por Kapferer, 2004) designou estas marcas de “*Branduct*”.

corporativa (monolítica) ao utilizar um nome ou ideia visual para descrever tudo o que a organização faz – marca da empresa. Segundo, a organização pode deter várias marcas validadas (*endorser* ou mista), com nome e identidade próprias, que são vistas como um todo, a que o nome da organização acrescenta valor. Por último, pode ser tomada a opção de gestão da marca individualizada (*branded*), onde cada marca pertencente à organização é projetada ao consumidor separadamente, e é entendida como independente.

### **A marca aplicada aos serviços**

“Enquanto a maioria das marcas de produtos é relativamente boa, as marcas de serviços permaneceram, na sua maioria, bastante más. Porque simplesmente, apesar de todas as tentativas para chamarem a atenção, as empresas ainda não têm um entendimento real acerca do que é necessário para se gerir uma marca de serviços, e ainda utilizam a marca dos produtos de consumo como modelo preferencial”

(Olins, 2003, p.80).

“Costumava dizer-se que a diferença entre um produto e um serviço é que os clientes estão ativamente empenhados em experimentar um serviço, mas compram e usam um produto” (Smith, 2017, p. 108). Ao gerir uma marca de serviços, é necessário ter em conta as suas especificidades, pois o modelo usado para produtos não irá funcionar. Os serviços podem atuar em vários setores: governamental, empresarial e organizações não governamentais (Kotler & Keller, 2006).

Os serviços correspondem a um desempenho oferecido por uma parte a outra que não resulta na propriedade. Esta particularidade, a intangibilidade, é a grande diferença face aos produtos. Embora, atualmente, seja difícil encontrar um produto ou serviço puro<sup>6</sup>, devido à associação de ambos, esta especificidade continua claramente perceptível (Kotler & Keller, 2006) e cria dificuldades na avaliação da qualidade.

Os serviços apresentam outras especificidades: a perecibilidade – incapacidade de armazenamento; a inseparabilidade – ao serem prestados e consumidos em simultâneo, a interação entre o prestador e o cliente é inevitável; e a variabilidade – a

---

<sup>6</sup> As ofertas ao mercado podem ter um serviço como parte principal da oferta ou secundária. Existem cinco categorias: Bem tangível – produto puro sem nenhum serviço associado; Bem tangível associado a um serviço; Híbrida – a oferta consiste em bens físicos em simultâneo com serviços; Serviço principal associado a bens ou serviços secundários; e serviço puro (Kotler e Keller, 2006).

prestação depende de por quem, onde e quando é realizada. As organizações tentam contorná-las através de processos de contratação e treino, padronização do processo de execução e acompanhamento da satisfação do cliente (Kotler & Keller, 2006). “As marcas de serviços dependem das pessoas, e por conseguinte cada transação individual é diferente” (Olins, 2003, p.81). A vertente da internalização, do prisma de identidade de Kapferer (2004), ganha maior relevância nos serviços – para o cliente a pessoa que representa a marca é a marca. Ela tem de ser vivida pelos colaboradores, cujo desempenho representa o futuro da relação com o consumidor (Olins, 2003). As marcas de serviços têm de ter especial atenção com a comunicação interna e, para Olins (2003), devem colocar os funcionários em primeiro lugar, em vez dos clientes.

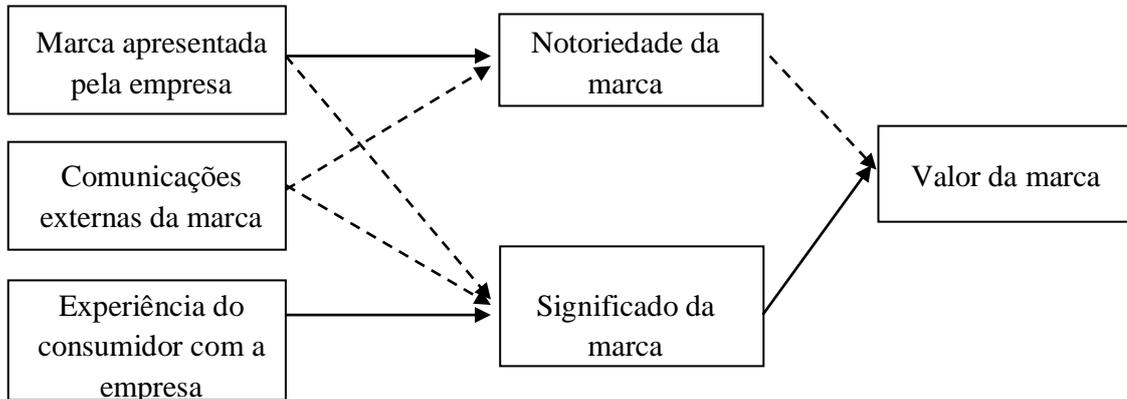
O “*branding* pode ser particularmente importante para as empresas de serviços contornarem problemas potenciais de intangibilidade e variabilidade” (Keller e Machado, 2005, p.13) e assume um papel fundamental ao assegurar um nível uniforme de qualidade (Krishnan & Hartline, 2001). Marcas fortes aumentam a confiança dos consumidores em “compras invisíveis” e possibilitam uma melhor visualização e compreensão de produtos intangíveis (Berry, 2000). Uma marca de serviços deve ser inconfundível (identificação imediata da empresa), relevante (comunicação da natureza do serviço e qual o benefício associado), memorável e flexível a novas áreas de negócio (Brito & Lencastre, 2000).

### *Brand Equity* em serviços

O valor da marca para os serviços varia de acordo com a predominância de atributos de procura, experiência ou crença. Os atributos de procura podem ser avaliados e percebidos pelos consumidores antes da compra. Os de experiência são características que podem ser discernidas e avaliadas somente depois da compra ou durante o consumo. Por último, os de crença não podem ser determinados nem avaliados, mesmo depois do consumo. Os bens físicos apresentam, maioritariamente, atributos de procura e experiência, enquanto os serviços são mais fortes nos de experiência e crença (Krishnan & Hartline, 2001). Bharadwaj (1993, citado por Krishnan & Hartline, 2001) considera o valor da marca mais importante para os serviços dominados por atributos de experiência e crença, uma vez que os de procura tentam

dar tangibilidade ao serviço, o que torna a compra menos arriscada para o consumidor.

**Ilustração 4 – Modelo de *Branding* de Serviços (adaptado de (Berry, 2000))**



“Uma marca de serviços forte é essencialmente uma promessa de satisfação futura. É uma mistura do que a organização diz que a marca é, com o que outros dizem e com o desempenho do serviço pela organização – tudo sobre a perspectiva do consumidor”

(Berry, 2000, p.129).

Berry (2000) propõe um modelo conceptual de *brand equity* específico para serviços (Ilustração 4). A marca apresentada pela empresa corresponde à comunicação controlada por esta, ou seja, a identidade pretendida é difundida através da publicidade, instalações e apresentação dos colaboradores que prestam o serviço. Em suma, corresponde à mensagem conceptualizada e difundida pela organização e contribui diretamente para a notoriedade da marca (Berry, 2000). O segundo elemento do modelo, comunicações externas da marca, corresponde à informação a que os consumidores têm acesso e não é controlada internamente. As fontes dessa informação são o *word-of-mouth*, notícias nos *media* e publicidade editorial. A comunicação da organização e de fontes independentes influencia a notoriedade e as associações à marca. Contudo, as comunicações externas tendem a abranger um menor número de pessoas (Berry, 2000).

*Brand equity*, para Berry (2000), corresponde ao efeito diferencial da notoriedade e significado da marca, combinados na resposta dos consumidores às ações de marketing, tal como para Keller (1993). O significado da marca corresponde à

perceção dominante (primeiras impressões e associações) que o consumidor tem sobre ela, ou seja, é a imagem. Embora a comunicação da organização e as comunicações externas contribuam para o significado da marca, a experiência é mais relevante. Para os consumidores que já tenham experimentado o serviço a notoriedade e o significado contribuem para o valor associado, mas não do mesmo modo, pois a imagem da marca tem um peso maior na equação final (Berry, 2000).

As organizações de serviços constroem marcas fortes através de um *branding* distintivo e uma mensagem consistente, ao desempenharem bem os serviços centrais, ao alcançar emocionalmente os consumidores e ao associarem-nas ao conceito de confiança. Para Berry (2000), existem quatro formas de gerar *brand equity* e fortalecer uma marca de serviços: ousar ser diferente; determinar a sua própria fama – defende algo importante para o público-alvo e pretende ser reconhecida por isso; fazer uma ligação emocional; e internalizar.

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGIA**



## Metodologia: Tipologia da pesquisa qualitativa

A distinção entre metodologias não se restringe à oposição entre palavras e números, reside no momento de quantificação: se os valores que as variáveis podem assumir são conhecidos previamente a pesquisa é quantitativa, por outro lado, se não são é necessário uma pesquisa qualitativa (Costa, Machado & Rodrigues, 2013).

**Tabela 2 - Determinar o desenho da pesquisa (adaptado de Costa *et al.* (2013))**

	Problema Ambíguo	Problema Algo Definido	Problema Bem Definido
	Pesquisa Exploratória	Pesquisa Descritiva	Pesquisa Casual
Aplicação (não exaustiva)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerar hipóteses</li> <li>- Desenvolver instrumentos de medida</li> <li>- Perceber a estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceber a dimensão do mercado</li> <li>- Segmentação</li> <li>- Medir a satisfação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmar e quantificar correlações</li> <li>- Simular mudanças no marketing - mix</li> </ul>
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa Literatura</li> <li>- <i>Focus groups</i></li> <li>- Entrevistas pessoais</li> <li>- Estudos observacionais</li> <li>- Estudos etnográficos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa única</li> <li>- Estudos longitudinais</li> <li>- Estudos em painel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudos laboratoriais</li> <li>- Estudos de campo</li> <li>- ... desenhos com elevado controlo da variável independente</li> </ul>

Esta pesquisa pode ser definida como um estudo exploratório (tabela 2), cuja recolha de dados recorre a métodos qualitativos. As metodologias qualitativas são aplicadas em vários métodos e envolvem uma abordagem interpretativa do sujeito da análise (Aires, 2015). Assim, as características básicas incluem: foco na interpretação, ênfase na subjetividade, flexibilidade na condução da pesquisa, orientação para o processo, preocupação com o contexto e reconhecimento do impacto do processo (Dalfovo, Lana & Silveira, 2008). As técnicas qualitativas podem ser indiretas ou diretas (ou interativas). Dentro da última fica a entrevista, que se pode realizar individualmente ou a um grupo, ser biográfica ou monotemática (Aires, 2015).

### Procedimentos de recolha de dados

Para alcançar os objetivos propostos, é realizado um conjunto de entrevistas a pessoas relevantes para a organização: Presidentes do IPC e das unidades orgânicas,

Administrador dos SAS, Dirigentes Associativos e Representante dos Funcionários Não Docentes nos Órgãos de Gestão. Num total de quinze, têm como objetivo perceber pontos de paridade e diferença, qual o posicionamento e a imagem atual e pretendidos pelo IPC e unidades orgânicas.

As entrevistas são de cariz individual e monotemático, uma vez que não é relevante conhecer as experiências individuais fora do contexto organizacional. Embora exista um guião (Anexo 13), podem ser definidas como não-estruturadas, pois as respostas não são limitadas e estavam sujeitas a mutações no decorrer da interação. Optou-se, predominantemente, por entrevistas presenciais com registo áudio. Existem algumas exceções: uma das entrevistas não foi registada em áudio; devido à impossibilidade de um encontro pessoal e uma outra foi realizada via *e-mail*.

### **Análise de Conteúdo**

A decisão de proceder a uma análise de conteúdo, em vez de uma análise linguística, é fundamentada pela distinção entre fala e língua proposta por F. Saussure. A linguística tem como objeto a língua – o aspeto coletivo e virtual da linguagem –, enquanto que a análise de conteúdo tem como objeto a fala – o aspeto individual e em ato da linguagem (Bardin, 2016). Estamos perante um conjunto de 15 entrevistas às quais é atribuído um número. Este é o método de referência, uma vez que a identidade do entrevistado não acresce nenhuma mais-valia, embora seja facilmente identificável, pois estavam previamente definidos os indivíduos a entrevistar, por uma questão de conveniência.

A função da análise de conteúdo pode ser heurística ou de administração de prova. Uma vez que não são levantadas hipóteses prévias, que necessitam de ser comprovadas, a função é a heurística, o que aumenta a propensão para a descoberta ou resolução de problemas (Bardin, 2016).

O tipo de comunicação pode ser sistematizado tendo por base dois critérios: a quantidade de pessoas implicadas na comunicação e a natureza do código e do suporte da mensagem. Assim, estamos perante uma comunicação dual, visto que as entrevistas semidiretivas (menos de uma hora e existência de um guião orientador)

são o resultado de um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado. O código é o linguístico. O suporte, embora resultado de uma conversa presencial, é o escrito (transcrição de um suporte oral para escrito). Os documentos de suporte a uma análise de conteúdo podem ser naturais (existência prévia) ou produzidos por necessidades específicas (Bardin, 2016). Neste caso, os documentos de suporte não existiam previamente, logo tiveram de ser produzidos propositadamente.

### Análise Temática

Corresponde a uma “contagem” de tudo o que está relacionado com um determinado tema/categoria. Funciona como uma espécie de análise quantitativa dentro de uma análise de conteúdo (Bardin, 2016). A unidade de registo estipulada é a palavra, classificada e agregada em categorias (criadas segundo o critério semântico: tema), sendo a regra de contagem a frequência. Somente são contabilizadas as relacionadas com o tema (palavras-chave), é tido em conta o número de ocorrências e posteriormente feito um reagrupamento tendo em conta a familiaridade. Estão previstas duas fases: inventário das categorias/temas e classificação das unidades de contagem. O guião de entrevista prévio simplifica ambas as etapas: as perguntas condicionam as respostas ao tema abordado e as palavras-tema estão automaticamente classificadas. É, somente, necessário proceder a um levantamento das palavras a ter em conta e contabilizar.

### Análise de avaliação

A análise de avaliação corresponde a uma “medida das atitudes”, baseada na análise de asserção avaliativa – *evaluative assertion analysis* (EAA) elaborada por Osgood, Saporta e Nunnally (1959, citados por Bardin, 2016). Por atitude, entende-se uma pré-disposição para uma reação determinada, a nível verbal ou comportamental, perante um objeto. Ou seja, a noção da psicologia social (Bardin, 2016).

Esta apresenta semelhanças com a análise temática, visto que também existe uma decomposição em unidades de significação (unidades de registo) e uma contagem das ocorrências (frequência). O elemento distinto corresponde à carga avaliativa. Visto que existem estas semelhanças, a análise de avaliação será um complemento da

análise temática. As divisões temáticas e as contagens realizadas são as mesmas.

Os enunciados avaliativos são compostos por: a) objetos das atitudes (AO) que é igual ao tema (substantivos ou pronomes pessoais); b) termos avaliativos com significação comum (CM) corresponde às palavras-tema; c) conectores verbais (C), elemento novo face à análise temática (ligam os objetos de atitude e os temas de qualificação).

A análise de avaliação está dividida em três etapas: identificação e extração dos objetos das atitudes (temas das perguntas realizadas); normalização dos enunciados e codificação. As duas últimas fases não são necessárias na análise temática.

A normalização dos enunciados corresponde a uma preparação dos textos para a análise. É necessário identificar todos os objetos das atitudes, termos avaliativos e codificadores verbais presentes em cada frase. A codificação consiste em imprimir a cada conector verbal e qualificador uma direção (positiva ou negativa) – tabela 3, avaliada em intensidade (Escala de 7: -3 a +3) – tabela 4. Partimos do princípio que os entrevistados estão a ser objetivos, logo o que pensam não tem segundas intenções. Portanto, não é necessário cotar os termos avaliativos.

**Tabela 3: Notação de conectores verbais quanto à direção (adaptado de Bardin (2016))**

<b>Direção</b>	
<b>Positiva (+)</b>	Conectores associativos <ul style="list-style-type: none"> <li>• O verbo liga o sujeito ao complemento</li> </ul>
<b>Negativa (-)</b>	Conectores dissociativos <ul style="list-style-type: none"> <li>• O verbo separa o sujeito do complemento</li> </ul>

**Tabela 4: Notação de conectores verbais quanto à intensidade (adaptado de Bardin (2016))**

<b>Intensidade</b>	
<b>Forte</b> (+ ou - 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbo ser ou ter</li> <li>• Alguns verbos no presente</li> <li>• Advérbios que reforçam a ação do verbo (ex. definitivamente, absolutamente)</li> </ul>
<b>Média</b> (+ ou - 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbos que indicam a iminência, o parcial, o provável, o crescimento</li> <li>• Tempos verbais que não sejam o presente</li> </ul>
<b>Fraca</b> (+ ou - 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação hipotética</li> <li>• Advérbios como “ligeiramente” ou ocasionalmente</li> </ul>

## **CAPÍTULO V: DESCRIÇÃO DO PROJETO**



## **Organização da Análise**

As opções metodológicas, descritas anteriormente, condicionam a colheita e o tratamento de dados. A natureza qualitativa das metodologias leva a que a apresentação das informações adquiridas coincida com a etapa da análise dos dados: análise temática e de avaliação (Bardin, 2016). Portanto, são apresentadas algumas relações e, até mesmo, conclusões.

### Especificidades das entrevistas

Por uma questão de conveniência, os indivíduos a entrevistar foram estipulados previamente. A seleção é baseada nos cargos que, à data da realização das entrevistas (entre junho e julho de 2017), desempenhavam dentro da hierarquia do IPC.

Neste momento, alguns dos cargos considerados com relevância não são executados pelos indivíduos entrevistados<sup>7</sup>. O processo eleitoral para a presidência do IPC, que decorreu no ano letivo de 2016/2017, ditou algumas mudanças, tal como os próprios processos eleitorais que decorreram dentro das UO, durante o ano letivo atual – 2017/2018.

### Atribuição da numeração às entrevistas

As referências e identificação de citações retiradas das entrevistas serão feitas através do número atribuído, sendo este que aparece entre parênteses.

Entrevista 1: Presidente do IPC - Doutor Rui Antunes (terminou o mandato);

Entrevista 2: Representante do Pessoal Não Docente nos Órgãos de Gestão – Dr. Rui Lopes (mantém funções);

Entrevista 1 e 2 com guião distinto, porque as perguntas específicas para as UO não se aplicam (Anexo 13).

Entrevista 3: Administrador dos Serviços de Ação Social do IPC – Dr. Filipe Reis (mantém funções);

---

<sup>7</sup> O Doutor Jorge Conde é, atualmente, o Presidente do IPC. O Doutor Rui Antunes, o Dr. João José Joaquim e o Doutor Mário Velindro ocupam os cargos de Presidente da ESEC, da ESTeSC e do ISEC, respetivamente. Apenas a Presidência da AE ISEC continua a cargo do mesmo estudante, que desempenhava funções no ano letivo 2016/2017; todas as outras sofreram alterações.

Entrevista 4: Presidente da Escola Superior Agrária de Coimbra – Doutor João Noronha (mantém funções);

Entrevista 5: Presidente da Escola Superior de Educação de Coimbra – Doutor Rui Mendes (terminou o mandato);

Entrevista 6: Presidente da Escola Superior de Tecnologia e Saúde de Coimbra – Doutor Jorge Conde (cessou funções);

Entrevista 7: Presidente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira de Hospital – Arq. Carlos Veiga (mantém funções);

Entrevista 8: Presidente do Instituto Superior de Contabilidade de Coimbra – Dr. Manuel Castelo-Branco (mantém funções);

Entrevista 9<sup>8</sup>: Presidente do Instituto Superior de Engenharia de Coimbra – Doutor Jorge Barbosa (terminou o mandato);

Entrevistas 3 a 9 com guião distinto, visto que se refere aos principais representantes das UO e, desse modo, aplicam-se perguntas específicas sobre as mesmas (Anexo 13).

Entrevista 10: Presidente da Associação de Estudantes da ESAC – Vera Vilares (terminou o mandato);

Entrevista 11: Presidente da Associação de Estudantes da ESEC – Andreia Dias (terminou o mandato);

Entrevista 12: Presidente da Associação de Estudantes da ESTeSC – Tiago Penacho (terminou o mandato);

Entrevista 13<sup>9</sup>: Presidente da Associação de Estudantes da ESTGOH – Vanda Sardinha (terminou o mandato);

Entrevista 14: Presidente da Associação de Estudantes do ISCAC – Daniel Dias (terminou o mandato);

Entrevista 15: Presidente da Associação de Estudantes do ISEC – João Oliveira (mantém funções);

Entrevistas 10 a 15 com guião distinto. Os Dirigentes Associativos são os entrevistados mais próximos dos estudantes. Portanto, têm perguntas específicas e mais direcionadas, nomeadamente nas questões referentes à imagem do IPC e das

---

<sup>8</sup> Entrevista realizada sem recurso a áudio.

<sup>9</sup> Entrevista realizada por *e-mail*, por impossibilidade de marcação de um encontro pessoal.

UO.

### **1. O IPC como marca**

A marca funciona como um elemento estratégico na construção de vantagem competitiva, agrega valor aos produtos e serviços e tem a capacidade de os associar a determinada informação, como um logótipo (Keller, 1993). Os ativos intangíveis estão cada vez mais presentes nas transações. Nesse sentido, a marca é ainda mais relevante para as organizações de serviços, ao auxiliar a contornar certas especificidades, como a intangibilidade (Berry, 2000).

O Instituto Politécnico de Coimbra é uma instituição pública de ensino superior. Assim, é uma organização prestadora de serviços, relacionados com ensino e investigação. É uma marca de serviços. Uma marca serve para identificar e distinguir produtos e serviços e associá-los a algum tipo de informação, e é algo que tem e gera valor (Brito, 2010).

Para Lencastre (2007), o primeiro objetivo de uma marca é a definição da sua missão. Esta será suportada pelos produtos ou serviços, pela organização e ações de marketing. O Artigo 1.º dos Estatutos do Instituto Politécnico de Coimbra, publicados em Diário da República (2ª série – n.º 225) a 19 de novembro de 2008, diz respeito à missão do IPC:

“ (...) é uma instituição de ensino superior globalmente orientada para a prossecução dos objetivos do ensino politécnico, nomeadamente:

- a) A formação de alunos com elevado nível de exigência qualitativa, nos aspetos humanístico, cultural, científico, artístico, tecnológico e profissional;
- b) A preparação dos seus estudantes para a sua inserção e integração no mundo do trabalho e para um desempenho profissional de sucesso;
- c) A formação de profissionais com competências de resolução de problemas, de trabalho cooperativo e de liderança, desenvolvendo-lhes o compromisso com o comportamento ético e com o respeito pelos outros e pela sociedade, preparando-os para serem cidadãos exigentes, informados, produtivos, responsáveis e ativamente envolvidos no desenvolvimento cultural, educacional, económico, científico, social e político da comunidade;
- d) A realização de atividades de pesquisa e investigação aplicada;

- e) A prestação de serviços à comunidade, tendo em vista a transferência de conhecimentos para a comunidade e a valorização recíproca;
- f) O intercâmbio com instituições, nacionais, estrangeiras e internacionais;
- g) A contribuição, no seu âmbito de atividades, para a cooperação internacional e para o encontro entre povos e comunidades;
- h) A criação de um ambiente de debate e de troca aberta de ideias, onde a criatividade, a descoberta e o desenvolvimento pessoal e social de todos os seus membros possa ocorrer.”

A missão estipulada apresenta algumas limitações, nomeadamente a falta de diferenciação da oferta face à concorrência. Embora, uma organização se apresente como marca, também deve ser entendida como tal, principalmente junto daqueles que a integram.

#### Perceção do IPC como marca

Com base nas entrevistas, é possível perceber se o IPC é entendido como uma marca, ou não, embora esta não seja uma questão feita diretamente. A pergunta 1 (comum e igual em todos os guiões): “O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?”, permite tirar algumas conclusões, partindo do início da resposta dada. Nos casos em que se refere só a IPC, não está em conformidade com a questão, portanto, não existe o entendimento como marca. Nos casos em que existe correspondência ou a resposta é dada diretamente (sem menção a IPC ou marca IPC), existe o entendimento como tal.

Cinco dos entrevistados não percebem o IPC como uma marca, como se pode verificar na tabela 5. Para os outros dez é uma marca: cinco respondem em conformidade com a questão, referindo “marca IPC”; outros cinco respondem diretamente, subentendendo o sujeito da frase ao presente na questão.

**“O IPC não é uma marca.” (4)**

**“A marca IPC não tem carisma, não tem visibilidade e não é reconhecida, não só pelo público externo mas, também, pelo público interno e isso é preocupante.” (6)**

**“É uma marca pouco forte.” (8)**

**Tabela 5: Perceção do IPC como marca, ou não, pelos entrevistados**

IPC percecionado como marca	Referência à marca IPC	5	10	67%
	Resposta direta	5		
IPC não percecionado como marca	Não é feita referência à marca <sup>10</sup>	5	5	33% <sup>11</sup>

Embora, mais de 50% dos entrevistados (67%) considere o IPC como marca, a situação pode ser preocupante. Estão em causa elementos internos à instituição, pelo que se não existe um consenso dentro da organização, a perceção exterior reflete essa realidade. A comunicação organizacional deve ser uma prioridade para as marcas de serviços, deve existir uma real preocupação com o público interno (Olins, 2003). Para além disso, como é demonstrado seguidamente, algumas associações feitas pelos que entendem o IPC como marca são negativas.

#### Associações à marca IPC

Olhando para a pergunta 1: “Que palavras ou expressões associa à marca IPC?”, percebemos quais são as associações à marca. Mesmo que os respondentes não o entendam como tal, as expressões relacionadas somente com IPC são contabilizadas.

#### *Análise temática*

Ao questionar quais as expressões ou palavras que são associadas, a resposta está a ser condicionada para uma categoria específica. Assim, o tema é “Associações à marca IPC”. Depois de um levantamento de todas e posterior agrupamento com base na familiaridade, são contabilizadas 17 palavras-tema (resultantes em 37 referências).

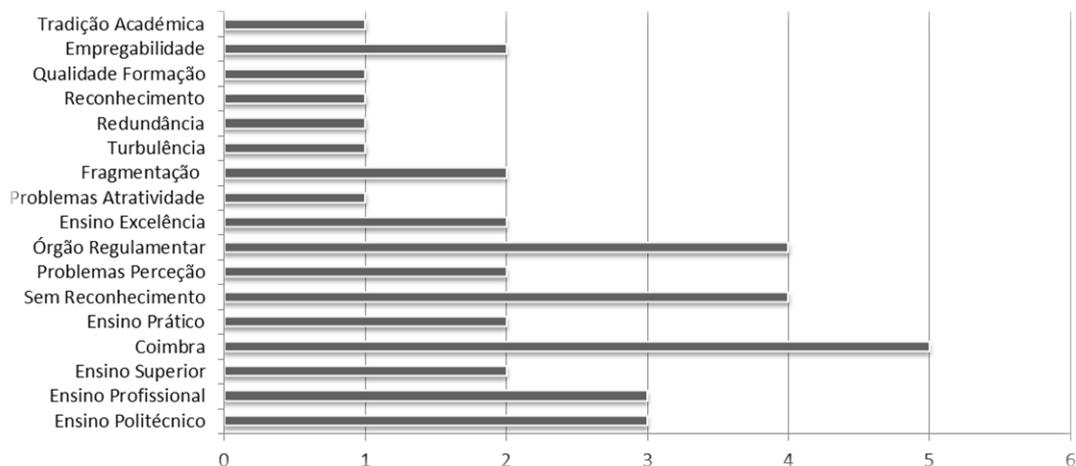
O Gráfico 1 apresenta todas as associações feitas, positivas ou negativas. Podemos verificar que a palavra-tema com mais força é “Coimbra”, com cinco referências.

<sup>10</sup> Um dos entrevistados responde que “A questão da marca IPC é que não existe” (2), esta resposta está contabilizada como não sendo feita referência à marca.

<sup>11</sup> Valor arredondado às unidades.

Esta associação é baseada na localização do Instituto e da maioria das suas Escolas, mas também no próprio nome.

**Gráfico 1: Associações à marca IPC**



**“Coimbra. Não associo mais nada à marca IPC.” (10)**

**“Como aluno (...) vejo-o como algo que gere e regula todas as escolas, mais dessa forma do que, propriamente, como uma instituição de ensino.” (12)**

**“Suporte, no sentido em funciona como um suporte para as outras instituições.” (15)**

Depois, são duas as categorias que se apresentam como mais significativas, ambas com quatro referências: “sem reconhecimento” e “órgão regulamentar”. Estas são consideradas negativas, pois é entendido internamente que a marca não é reconhecida e que o IPC opera apenas a um nível tutelar ou regulamentar.

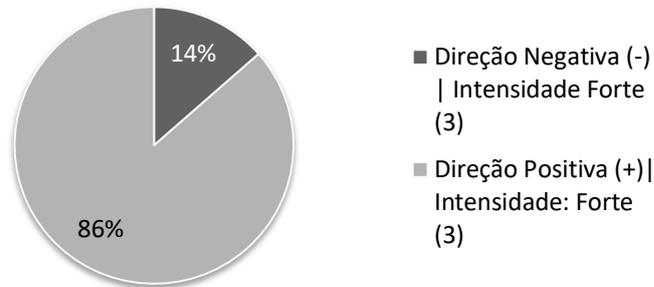
As associações mais referidas de seguida dizem respeito à tipologia de ensino. O ensino ministrado é profissional e politécnico. Embora cada uma delas tenha apenas três menções, são sinónimas, pelo que contabilizadas conjuntamente perfazem um total de seis referências.

### *Análise de avaliação*

A direção das palavras-tema toma as duas opções possíveis (Gráfico 2). Esta dissonância significa a ligação do sujeito ao complemento feita pelo verbo (positiva), ou a separação (negativa). Caracteriza apenas um modo de linguagem. Por exemplo, três das vezes que “sem reconhecimento” foi referido a direção é negativa, porque a

expressão verbal usada é: “não é” ou “não tem”.

**Gráfico 2: Direção e Intensidade das Associações à marca IPC**



Contudo, todas as associações à marca IPC são fortes. Quaisquer expressões verbais usadas estão no presente do indicativo, ou subentendidas<sup>12</sup> como tal. O modo indicativo exprime um estado considerado certo ou real, enquanto o tempo presente exprime um valor absoluto ou relativo (Pessoa & Monteiro, 2016).

## 2. Marcas das UO do IPC

As unidades de ensino, que em conjunto com os Serviços de Ação Social e da Presidência constituem as UO, são, na sua maioria, mais antigas que o IPC. Tirando a ESTGOH (início de atividade no ano letivo 2001/2002), todas as escolas já lecionavam e detinham associações fortes às respetivas marcas antes da sua integração na organização de ensino superior. Neste sentido, as marcas das unidades de ensino são consideradas por muitos como o suporte que acarreta valor à marca IPC.

A gestão de várias marcas fortes e com identidades específicas pode ser de difícil aplicabilidade. Por vezes as organizações encontram-se em situações de conflito interno (Aaker, 1996a). Dentro de um ambiente interno complexo, as marcas devem ser consideradas como membros de um sistema, que trabalha para que exista um suporte mútuo, sem nunca perderem o seu valor individual.

<sup>12</sup> Nos casos em que as respostas são diretas, ou seja, sem recurso ao sujeito e forma verbal na frase, é subentendido que está de acordo com o tempo verbal usado na pergunta. Neste caso específico, o presente do indicativo.

Considera-se que é importante para a organização perceber quais os pontos e associações comuns entre os elementos integrantes, tal como perceber se as UO são percecionadas como marcas ou existe falta de coerência interna, tal como no caso do IPC.

#### Perceções das UO como marcas

Tal como no caso do IPC, não foi feita uma questão direta para percecionar se as unidades orgânicas são consideradas como marcas. Contudo, é possível tirar conclusões através da pergunta 1.2 colocada aos Presidentes das unidades de ensino, Administrador dos SAS e Dirigentes Associativos: “A unidade orgânica (UO) é uma marca pertencente ao portefólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca da UO?<sup>13</sup>”.

Nos casos em que se refere só à UO, não está em conformidade com a questão, portanto, não existe o entendimento como marca. Nos casos em que existe correspondência ou a resposta é dada diretamente (sem menção à UO ou marca), existe o entendimento como tal.

**Tabela 6: Perceção das UO como marca pelos entrevistados**

UO percecionada como marca	Referência à marca da UO	4	13	100%
	Resposta direta	9		

Verifica-se, com base na tabela 6, que todos os entrevistados percecionam a UO, acerca da qual foram questionados, como marca. Existem quatro referências à “marca UO”, enquanto nos outros nove casos a resposta é direta, portanto o sujeito é subentendido como estando em concordância com a questão.

A premissa apresentada anteriormente, as marcas das unidades orgânicas acrescentam valor à do IPC, revela-se correta. No entanto, é preciso ter em consideração que apenas são tidas em conta as opiniões de um representante da UO

<sup>13</sup> No decorrer das entrevistas a expressão UO foi substituída pelo nome específico (SAS, ESAC, ESEC, ESTeSC, ESTGOH, ISCAC ou ISEC).

(caso dos SAS) ou de dois (presidentes e dirigentes associativos de cada unidade de ensino).

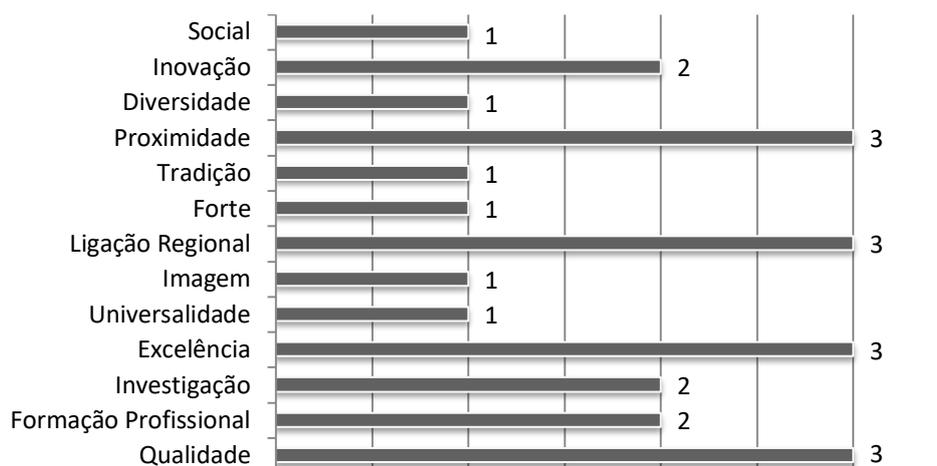
### Associações à marca das UO

Com base na questão 1.2, que consta nos guíões de entrevista direcionados ao Administrador dos SAS, Presidentes e Dirigentes Associativos das unidades de ensino, verificam-se quais as associações feitas às marcas das UO. Tendo em conta que cada UO tem uma finalidade ou área de ensino específica, algumas associações são bastante particulares, o que não acrescenta qualquer mais-valia para o desenvolvimento do projeto. Os resultados apresentados apenas dizem respeito às associações gerais, ou seja, que podem caracterizar qualquer UO ou o IPC.

#### *Análise temática*

O tema em questão é “Associações à marca da UO”. Depois de um levantamento de todas e posterior agrupamento com base na familiaridade, das referências gerais, são contabilizadas 13 palavras-tema (resultantes de 24 referências). São quatro as associações mais referidas (Gráfico 3), todas elas contabilizadas três vezes: “proximidade”, “ligação regional”, “excelência” e “qualidade”.

**Gráfico 3: Associações gerais à marca das UO**



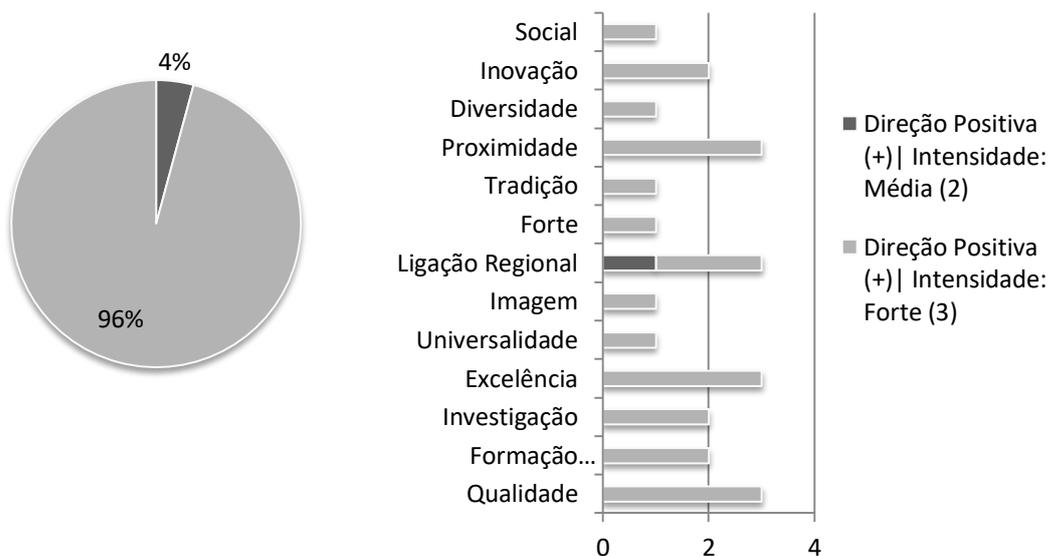
As associações de “qualidade” e “excelência” também são feitas ao IPC, embora com menor expressividade – uma e duas vezes respetivamente. É importante que as outras duas associações relacionadas com as UO, “ligação regional” e “proximidade”,

também sejam consideradas quando a temática é a marca IPC. Isto porque, os Estatutos do IPC, no artigo 1.º, referente à missão, definem como um dos objetivos a prestação de serviços à comunidade, e, no artigo 2.º, “a prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento” é referida como uma das atribuições.

### Análise de avaliação

Todas as associações feitas à marca das UO têm direção positiva, o verbo liga o sujeito ao complemento. Quanto à intensidade, apenas uma das referências à “ligação regional” não é forte e não se encontra no presente do indicativo (gráfico 5). O tempo verbal utilizado foi o futuro do pretérito simples, do modo indicativo. Este modo exprime um estado considerado certo ou real, enquanto o tempo é relativo e exprime uma ação futura e não terminada (Pessoa & Monteiro, 2016).

**Gráfico 4 e 5: Direção e intensidade das associações gerais à marca das UO**



**“Eu acho que, o que deveria estar associado à marca da escola é o potencial que a dimensão e a ligação ao território lhe dão.” (7)**

### 3. Brand Equity – principais medidas: notoriedade, lealdade e imagem

Aaker (1996a) define *Brand Equity* como o conjunto de ativos (e passivos), que adicionam (retiram) valor a um produto e/ou aos clientes da empresa. Keller (1993) introduz o conceito de valor da marca baseado no consumidor, ou seja, como

resultado da estrutura conceptual do conhecimento da marca pelos clientes. É um conceito sempre associado aos consumidores e existem três fontes citadas frequentemente: notoriedade, lealdade e imagem (Brito, 2010).

A notoriedade corresponde à força da marca na mente dos consumidores, e pode ser medida com base nas formas de conhecimento: notoriedade assistida; espontânea e *top-of-mind* (primeira a ser mencionada). Portanto, é uma medida que não pode ser avaliada com base nas entrevistas. Em nenhum momento é pedido para reconhecer ou mencionar marcas. Contudo, continua a ser relevante para a organização perceber qual a notoriedade da marca. A avaliação pode ser feita através de questionários ao público-interno. No entanto, deve, preferencialmente, ser feita junto de uma amostra mais abrangente de potenciais consumidores, onde seja pedido para mencionar marcas de Instituições de Ensino Superior.

A imagem de marca é o resultado das interligações das estruturas mentais do consumidor com as ações de marketing desenvolvidas. Existe uma distinção entre a imagem pretendida e a imagem construída pelos públicos – percebida (Ruão e Farhangmer, 2000). Sobre esta medida podemos tirar algumas conclusões com base nas entrevistas, embora não seja possível perceber qual a imagem percebida pelos públicos externos à organização.

#### Imagem pretendida pelo IPC

A pergunta 5, “Qual é a imagem pretendida pelo IPC?”, permite perceber se a imagem pretendida pela marca é entendida por todos de forma consistente.

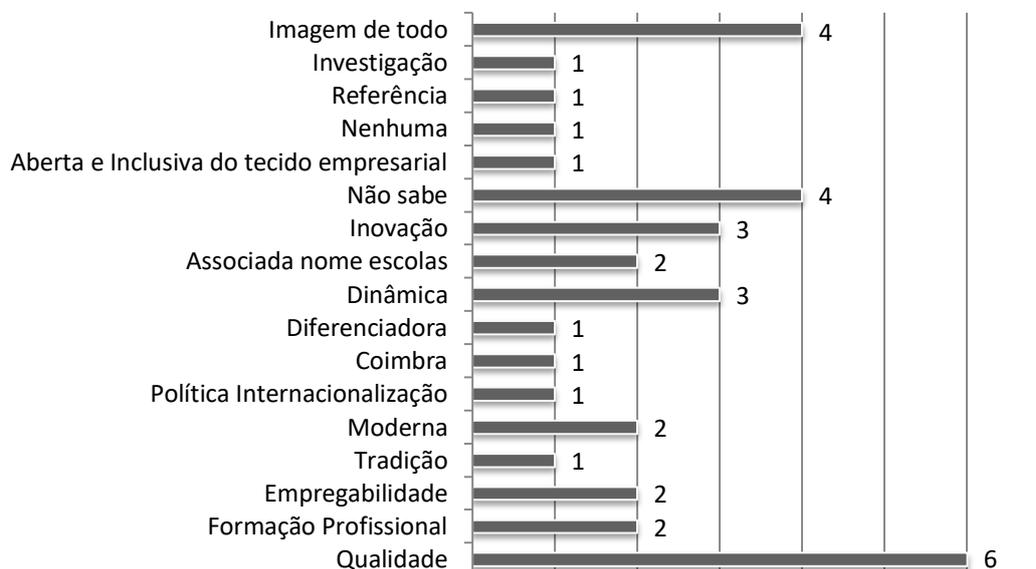
#### *Análise Temática*

A temática da questão é facilmente identificada: imagem pretendida pelo IPC. Neste tema, são criadas 17 palavras-tema, depois de um levantamento e agrupamento de expressões sinónimas, e contabilizadas 36 referências.

A “qualidade” é referida, por seis dos entrevistados, como o elemento que a marca deve comunicar para influenciar a imagem dos públicos-alvo (gráfico 6). De seguida, é considerado que a imagem pretendida deve ser “a de um todo” (com 4 referências),

demonstrativo da vontade interna de articulação entre as várias marcas.

**Gráfico 6: Imagem pretendida IPC**



**“A imagem deveria ser de que somos um só.” (11)**

**“(…) devia ser uma imagem coincidente com os valores comunicados, principalmente na questão da inovação e qualidade de ensino. E, acima de tudo, a imagem de um todo (…).” (12)**

**“Acho que deviam pretender uma imagem conjunta.” (15)**

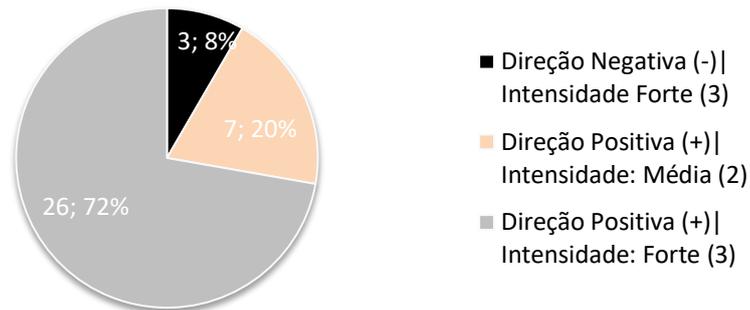
Contudo, é referido, quatro vezes, que “não sabe” qual é a imagem pretendida pelo IPC, assim como uma referência a “nenhuma”. Esta é uma questão que evidencia a falta de comunicação interna, de coerência e definição da imagem a transmitir.

### *Análise de Avaliação*

Embora sejam apenas quatro as referências à unidade de registo “não sabe” e uma à “nenhuma”, existem sete referências em que a intensidade é média (Gráfico 7), com recurso a expressões verbais no futuro do pretérito e, na sua maioria, no pretérito imperfeito, ambos os tempos verbais no modo indicativo. O pretérito imperfeito designa uma ação passada não concluída, e essa ideia de continuidade faz com que seja muitas vezes utilizado para substituir o futuro do pretérito. Como já referido, o futuro do pretérito simples é um tempo relativo e exprime uma ação futura e não terminada, empregando-se: 1- para indicar uma ação seguinte ao momento de fala; 2-

como expressão de incerteza; 3- expressão de desejo; 4- para indicar surpresa ou indignação e 5- em frases dependentes de uma condição que se refere a factos que não se realizaram ou pouco prováveis (Pessoa & Monteiro, 2016).

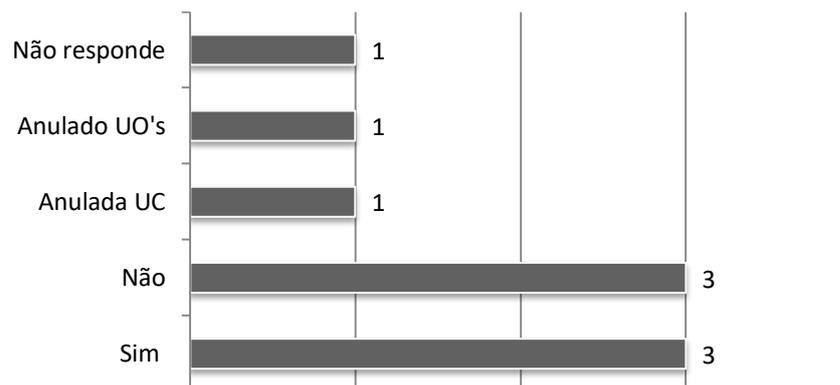
**Gráfico 7: Direção e intensidade dos elementos da imagem pretendida IPC**



#### *Imagem pretendida pelo IPC coincide com a atual*

Com base na questão 5.1, que consta no guião do Presidente do IPC e representante dos funcionários, e 5.2, colocada aos representantes das UO, pode perceber-se se, estes nove entrevistados, consideram que a imagem pretendida coincide com a atual.

**Gráfico 8: Análise temática – imagem pretendida corresponde à atual**



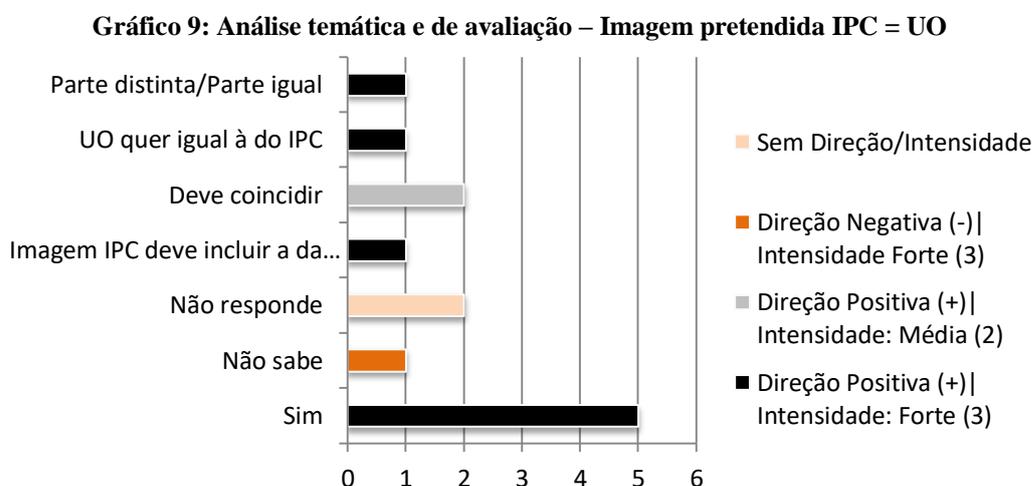
Depois de realizada a análise temática, e definido o tema como imagem pretendida corresponde à atual, temos como resultado cinco palavras-tema, com nove referências (Gráfico 8). Houve um igual número de respostas “sim” e “não”. Existe uma referência a “não responde” porque a questão não foi respondida, visto que o entrevistado não sabia definir qual a imagem pretendida. Contudo, as outras duas

qualidades, que se referem a uma anulação da imagem por parte das UO ou pela Universidade de Coimbra (UC), significam que não pode corresponder à imagem pretendida. Assim, podemos concluir que a imagem pretendida não é entendida como correspondente com a atual.

Com base na análise de avaliação, percebe-se que todas estas palavras-tema têm uma intensidade forte (3)<sup>14</sup>, pois é usado o presente do indicativo. A direção é na maior parte dos casos positiva, sendo que duas das referências a “não”, como existe uma desassociação do sujeito ao complemento por parte da expressão verbal, têm direção negativa.

#### *Imagem pretendida pelo IPC coincide com a da UO*

Os representantes das UO mencionam se consideram a imagem pretendida pelo IPC igual à das unidades orgânicas na questão 5.1. Percebe-se que as treze respostas resultam em sete palavras-tema, através da análise temática (Gráfico 9).



A palavra-tema com maior expressividade é “sim”, sendo que todas as referências são fortes e com direção positiva. De seguida, a mais referida é “deve coincidir”, com direção positiva e intensidade média, pois os tempos verbais usados são o futuro do presente e o pretérito imperfeito do indicativo, demonstrativos da vontade de coincidência. Esta hipótese é corroborada pelas referências a “parte igual e parte

<sup>14</sup> São 8 as palavras-tema com intensidade forte, isto porque a análise de avaliação não foi possível realizar no caso em que não existe uma resposta.

distinta”, “deve incluir a das UO” e “UO quer igual à do IPC”, todas com direção positiva e intensidade forte.

A imagem pretendida pelas UO é entendida como correspondente à atual, com cinco referências num total de sete (pergunta feita apenas aos Presidentes das UO e Administrador dos SAS). Todas elas apresentam uma intensidade forte, o que indica uma ação tida como certa e um facto atual.

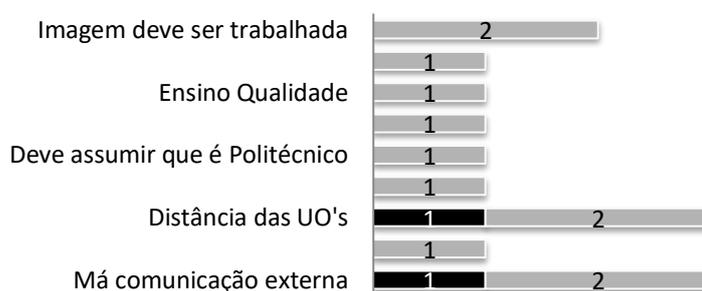
### Imagem IPC e UO dos dirigentes associativos

Como exposto, os presidentes das AE's são os inquiridos que representam os alunos, isto porque não são entrevistados mais estudantes. Neste sentido, as questões que lhes são dirigidas são mais específicas na temática da imagem do IPC e das UO.

#### *Imagem do IPC*

A questão 5.2, presente no guião para os dirigentes associativos, tem como tema a imagem do IPC tida pelos presidentes das AE's. Depois de realizada a análise temática, verifica-se que das seis respostas resultam nove palavras-tema e catorze referências. Sendo que “distância das UO” e “má comunicação externa” são as mais citadas, com um total de três menções cada (Gráfico 10). Todas elas apresentam uma intensidade forte (3 – na análise de avaliação) e apenas duas têm direção negativa.

**Gráfico 10: Análise temática e de avaliação – Imagem IPC dos dirigentes associativos**



■ Direção Negativa (-) | Intensidade Forte (3) ■ Direção Positiva (+) | Intensidade: Forte (3)

É de salientar que apenas duas das referências são positivas: “ensino de qualidade” e “formação adaptada ao mercado”, e foram citadas na mesma entrevista. Assim, a imagem tida pelos representantes dos estudantes é de uma instituição repartida com lacunas na comunicação. Sendo que é considerada, por três, como correspondente à

imagem exterior (questão 5.4) – incluindo a imagem positiva, e, por outros três, como não análoga. A intensidade destas considerações é sempre forte (3), a direção dos que a consideram correspondente é positiva, e dos que não a julgam análoga é negativa.

**“O IPC é ainda muito repartido, não o consigo ver como um todo.” (10)**

**“A publicidade não é feita de forma correta. Temos de ter consciência que somos um Politécnico, não temos de ter vergonha disso.” (11)**

**“Vejo que há muito trabalho que não passa para fora, as pessoas não conhecem (...) o que acontece no IPC e, também, não vêm as dificuldades que temos por estarmos à sombra da UC.” (12)**

**“A imagem que tenho da marca IPC é o ensino de qualidade e uma forte capacidade de adaptar a formação às necessidades do mercado, proporcionando uma vantagem pertencer a este Instituto Politécnico.” (13)**

**“O IPC não tem uma imagem desassociada da das escolas.” (14)**

**“(...) é o suporte das unidades orgânicas. Nós, enquanto estudantes, pouco temos uma imagem do IPC (...) como instituição de ensino.” (15)**

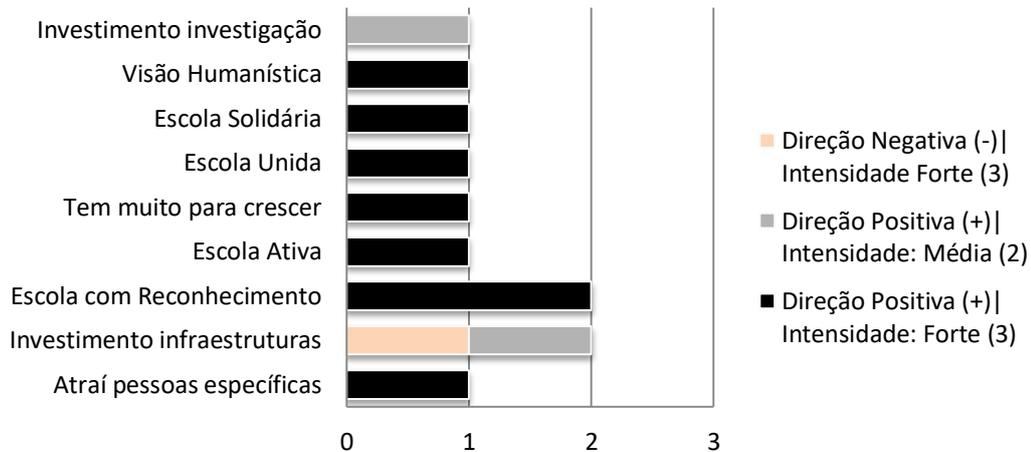
### *Imagem das UO*

Com base na questão “Qual a imagem que tem da marca da UO<sup>15</sup>?” (5.3) concluiu-se que, embora existam considerações negativas, a imagem das UO é positiva. Das nove palavras-tema resultantes, apenas três são negativas (“maior investimento em investigação”, “maior investimento em infraestruturas” e “tem muito para crescer”), sendo que perfazem quatro referências, num total de onze, e incluem as únicas em que a intensidade não é forte e com direção negativa (gráfico 11).

A imagem das UO é tida como correspondente à exterior por quatro dirigentes associativos, sendo que em dois casos é considerada distinta (questão 5.4). Estas considerações têm intensidade forte – quatro com direção positiva e duas com negativa.

---

<sup>15</sup> Sigla UO substituída pelo nome da unidade de ensino específica.

**Gráfico 11: Análise temática e de avaliação – Imagem das UO dos dirigentes associativos**

#### 4. Posicionamento

Segundo Kapferer (2004), definir o posicionamento passa por enfatizar as características distintivas, que tornam a marca apelativa. E é determinado com base em quatro questões: 1. Uma marca para quê?; 2. Para quem?; 3. Para quando? e 4. Contra quem? (Kapferer, 2004). A promessa, benefícios e as ocasiões de uso estão determinados *à priori*. O IPC é uma marca de serviços relacionados com o ensino superior e investigação. Os seus clientes podem obter graus e certificados de diploma adequados aos seus cursos, trabalhos de investigação e de desenvolvimento experimental. É, também, essencial no desenvolvimento regional.

##### Características distintivas

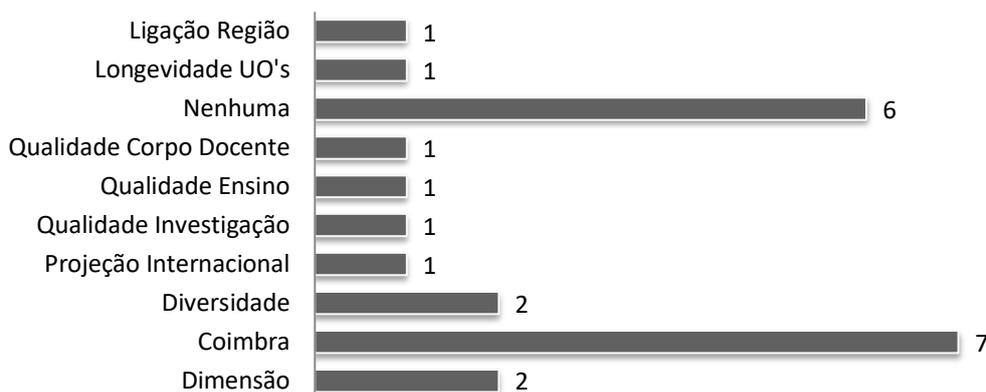
Para perceber quais as características específicas da marca foi questionado quais das associações eram consideradas como distintivas, capazes de diferenciar o IPC face às outras instituições de ensino politécnico (pergunta 1.1).

##### *Análise temática*

Na categoria associações distintivas, são criadas 10 palavras-tema, depois de um levantamento e agrupamento com base na familiaridade, e contabilizadas 23 referências. “Coimbra” é a palavra-tema com maior número de referências (sete no total), sendo assim considerado como o elemento distintivo face à concorrência e a comunicar junto do público. Embora a questão refira, concretamente, quais os

elementos distintivos face a outras instituições de ensino politécnico, é imprescindível para o IPC conseguir criar, ou encontrar, outros elementos de diferenciação. “Coimbra” não diferencia o IPC da UC.

**Gráfico 12: Associações distintivas à marca IPC**



A segunda palavra-tema com maior expressividade é “nenhuma”, com seis referências. Ou seja, é considerado, por um número significativo de entrevistados, que não existe nenhuma característica da marca distinta face à concorrência. Mais uma vez, esta é uma comprovação da fraqueza da marca IPC e da falta de coerência na comunicação.

#### *Análise de Avaliação*

As seis referências que aparecem como não tendo direção, nem intensidade, dizem respeito a todas as referências a “nenhuma”. Isto não significa que não tenha existido uma resposta à questão. No entanto, a resposta existente não refere nenhuma característica específica. Portanto, não importa avaliar qual a direção e intensidade de um conector verbal que não faça uma ligação/desligação a uma associação distintiva. Todas as restantes palavras-tema apresentam a intensidade forte e direção positiva.

**Gráfico 13: Intensidade e direção das associações distintivas**



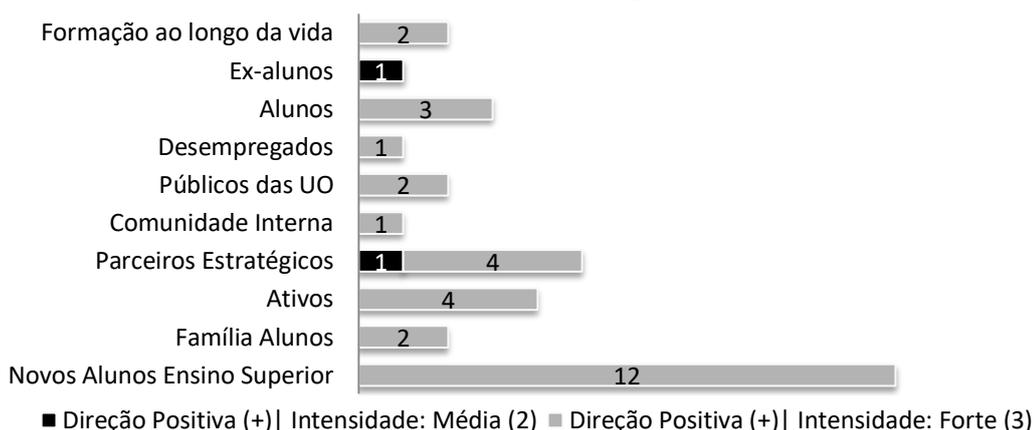
### Público-alvo e principais concorrentes

Com base nas questões 3 e 4 é possível perceber qual o público-alvo do IPC e quais os principais concorrentes, no entendimento dos entrevistados.

#### *Uma marca para quem?*

A categoria “público-alvo IPC” apresenta dez palavras-tema e um total de 33 referências. Estas apresentam direção positiva e, na sua maioria, uma intensidade forte (3) – uso dos verbos no presente do indicativo. Apenas duas das referências apresentam uma intensidade média, com recurso a formas verbais conjugadas no futuro do pretérito simples do indicativo (Gráfico 14).

**Gráfico 14: Análise temática e de avaliação – Públicos-alvo IPC**

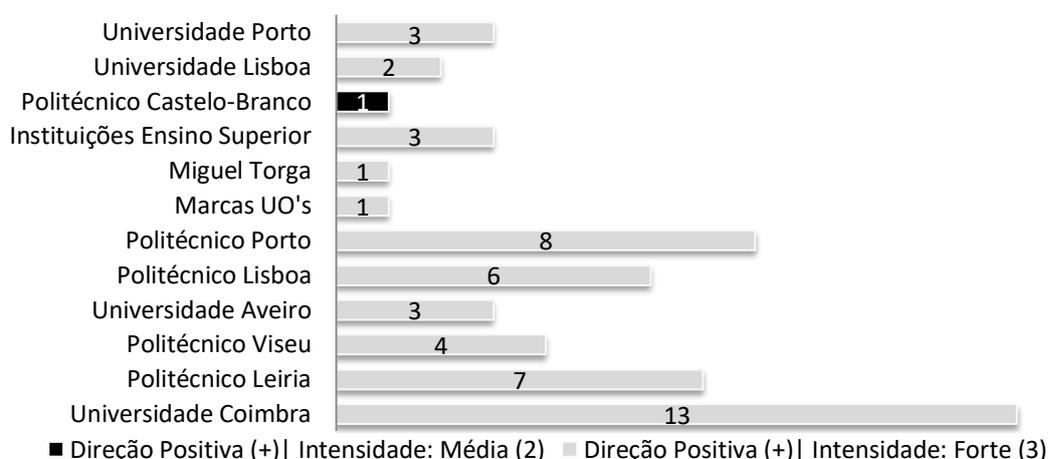


O público-alvo do IPC é entendido como os novos alunos que entram, ou procuram entrar, para o ensino superior. Os parceiros estratégicos também são indicados frequentemente. Com base na questão 3.1, específica para os representantes das unidades orgânicas, verifica-se que os públicos-alvo são entendidos como os mesmos que o IPC, pela maioria dos entrevistados (nove dos treze inquiridos).

#### *Uma marca contra quem?*

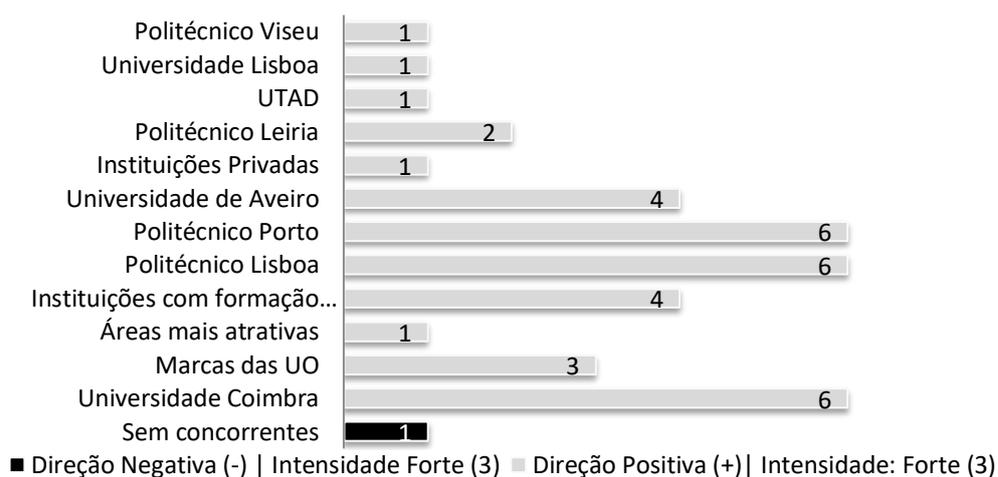
À temática, principais concorrentes IPC, correspondem 12 palavras-tema e 52 referências, todas elas com direção positiva e 51 com intensidade forte (3) – Gráfico 15. O principal concorrente do IPC é, no entendimento dos inquiridos, a Universidade de Coimbra. Apresentam-se ainda como concorrentes significativos o Politécnico do Porto, de Leiria e Lisboa.

**Gráfico 15: Análise temática e de avaliação – Principais concorrentes IPC**



Com base na questão 4.1, dirigida aos presidentes das UO, administrador dos SAS e dirigentes associativos, verifica-se que existem 37 referências, divididas por 13 palavras-tema, quando se está perante a temática “concorrentes das UO”. Todas elas apresentam uma intensidade forte, e apenas uma não tem direção positiva (Gráfico 16). A referência que apresenta uma direção negativa diz respeito à unidade orgânica SAS que não tem concorrentes, uma vez que o seu público-alvo são os alunos do IPC, especificamente aqueles que necessitam de apoios, e não existe mais nenhuma entidade que satisfaça às mesmas necessidades para este público específico.

**Gráfico 16: Análise temática e de avaliação – Concorrentes UO**



Ao contrário do que acontece com o público-alvo, os concorrentes das unidades orgânicas não são entendidos como iguais aos do IPC. São, regra geral, escolas ou universidades específicas, embora, no gráfico 16, apareça apenas a referência à

instituição de ensino. A Universidade de Coimbra continua a ser uma das mais consideradas, mas não isolada, tem as mesmas referências que o Politécnico do Porto e de Lisboa.

## **5. Identidade**

A identidade da marca auxilia na definição da direção e propósito e fornece significado à marca. Consiste em associações criadas internamente, que ajudam a estabelecer uma relação com o cliente e auxiliam os colaboradores no entendimento dos valores básicos da marca (Aaker, 1996a). Para Kapferer (2004), a definição da identidade é conduzida por um objetivo pessoal, diferente dos da concorrência e resistente a mudanças. É com base na identidade que são definidas as características mutáveis e imutáveis.

Com a migração do termo “marca” para qualquer coisa com a capacidade de atrair e influenciar, o conceito passou a ser sinónimo de identidade organizacional: experiência total oferecida aos colaboradores e clientes por uma organização, uma mescla distintiva de benefícios intangíveis e atributos e vantagens tocáveis. Assim, outros termos foram criados recentemente: a identidade visual engloba as componentes gráficas – logótipos, símbolos, cores e tipos de letra; a identidade verbal distingue a linguagem da marca – nome, sistema de atribuição de nomes a produtos e submarcas, lema ou *slogan*, princípios para o tom de voz e recurso a histórias (Allen & Simmons, 2017).

### Valores IPC

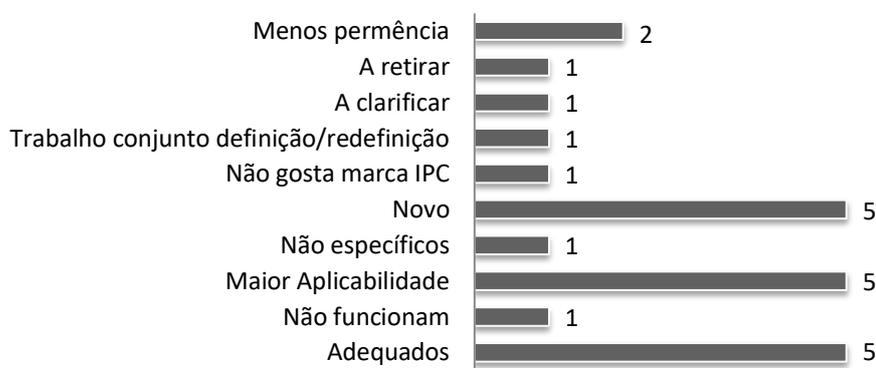
O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo em vista a diferenciação da marca IPC, foi questionado se devia ser acrescentado ou retirado algum dos valores – pergunta 2.

### *Análise Temática*

Da questão 2 resultou o tema “Valores IPC” com dez palavras-tema e 23 referências. Podemos verificar que apenas um dos valores era retirado, mais especificamente o de

“qualidade”, que no entender do entrevistado (7) devia ser substituído pelo de “melhoria contínua”. Para além deste, são mencionados outros quatro valores que devem ser acrescentados: “profissionalização”, “investigação”, “desporto” e “mobilidade”. É ainda de salientar as cinco referências a “adequados”, ou seja, sem nada a acrescentar ou a retirar. No entanto, também com cinco referências, é considerado que os valores comunicados devem realmente ser postos em prática, ou seja, é necessário uma maior aplicabilidade dos mesmos.

**Gráfico 17: Avaliação dos valores do IPC**



### *Análise de Avaliação*

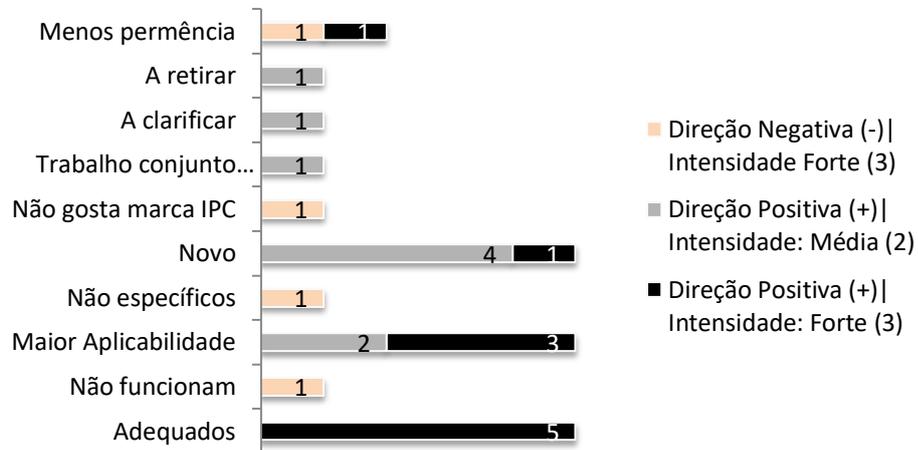
As cinco referências a “adequados” têm direção positiva e intensidade forte (3), as expressões verbais ligam o sujeito ao complemento e estão no presente do indicativo. Três das cinco referências a “maior aplicabilidade” e uma das a “novo”, também, apresentam direção positiva e intensidade forte – gráfico 18.

As restantes duas referências a maior aplicabilidade apresentam uma direção positiva e intensidade média. As expressões usadas ligam o sujeito ao complemento e estão conjugadas no pretérito imperfeito e no futuro do pretérito simples do indicativo. O modo indicativo exprime estados considerados como certos, o pretérito imperfeito pode ser usado para substituir o futuro do pretérito, sendo que este, por sua vez, exprime uma ação não terminada (Pessoa e Monteiro, 2016).

Quatro das referências a valores novos apresentam direção positiva e intensidade média (2). Três das expressões verbais usadas estão conjugadas no futuro do pretérito simples, enquanto a outra está conjugada no pretérito imperfeito, todas no modo

indicativo, ou seja, com uma conotação delicada de desejo.

**Gráfico 18: Direção e intensidade da avaliação dos valores do IPC**



*Os valores do IPC são partilhados pelas unidades orgânicas?*

A pergunta 2.1 direcionada para os representantes da UO visa perceber se os valores comunicados pelo IPC são partilhados pelas UO. A categoria “sim” apresenta treze referências, o mesmo número de entrevistados que responderam à questão.

**Gráfico 19: Análise temática e de avaliação – Valores IPC partilhados pelas UO**



### Elementos de identidade da marca IPC

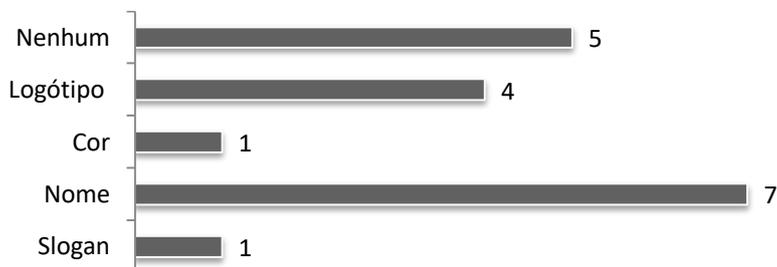
O nome, logótipo – desenho, cor e tipografia e o *slogan* são os elementos mais marcantes, e mais facilmente recordados, que compõem a identidade da marca. Na pergunta 6 foi questionado quais desses elementos melhor definem o IPC.

#### *Análise temática*

Da resposta à questão resultaram 5 palavras-tema, com um total de 18 referências. O “nome” é o elemento considerado como o que melhor define o IPC, tendo sido

mencionado sete vezes.

**Gráfico 20: Elementos de identidade que melhor definem o IPC**



No entanto, são feitas cinco referências a “nenhum”, o que demonstra problemas da definição da identidade organizacional, visto que cinco dos quinze entrevistados consideram que nenhum dos elementos de identidade define o IPC.

#### *Análise de avaliação*

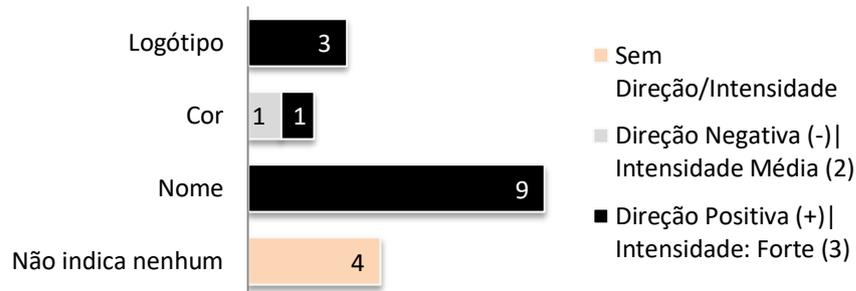
Todos os elementos de identidade considerados como os que melhor definem o IPC têm direção positiva e uma intensidade forte (3). As expressões verbais utilizadas fazem uma ligação entre o sujeito e o complemento e estão no presente do indicativo, o que indica ação certa e real e um valor absoluto. As referências sem direção e intensidade dizem respeito às cinco que não consideram nenhum elemento de identidade capaz de definir o IPC.

**Gráfico 21: Direção e intensidade dos elementos de identidade que melhor definem o IPC**

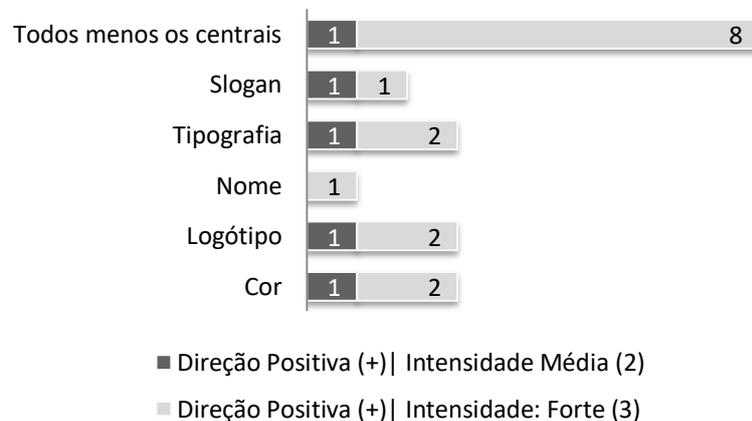


#### *Elementos de identidade centrais*

Os elementos de identidade centrais são aqueles que não devem sofrer alterações, que funcionam como uma linha coerente ao longo do tempo. No caso do IPC, o elemento considerado central é o “nome”, com nove referências, num total de 18, divididas por quatro palavras-tema, todas elas com direção positiva e intensidade forte (3) (gráfico 22).

**Gráfico 22: Análise temática e de avaliação – elementos de identidade centrais***Elementos de identidade mutáveis*

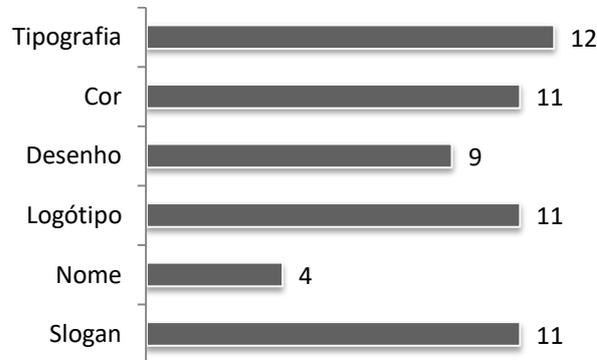
As marcas devem ter a capacidade de se adaptar às alterações culturais e de mercado, e os elementos mutáveis são sensíveis a essas mutações. No gráfico 23, verifica-se que a maioria dos inquiridos considera todos os elementos que não são centrais sujeitos a alterações, com um total de nove referências, que apresentam direção positiva e oito intensidade forte.

**Gráfico 23: Análise temática e de avaliação – elementos de identidade mutáveis**

Visto que os inquiridos não consideraram todos os mesmos elementos como centrais, o gráfico 24 apresenta uma contagem que permite perceber quais são os elementos considerado como mutáveis<sup>16</sup>. Assim, a tipografia, a cor, o logótipo e o *slogan* são considerados como os elementos mais suscetíveis a mudanças.

<sup>16</sup> Cada referência a “todos menos os centrais” é somada em todos os elementos de identidade, menos naquele que é considerado como central para o entrevistado em causa.

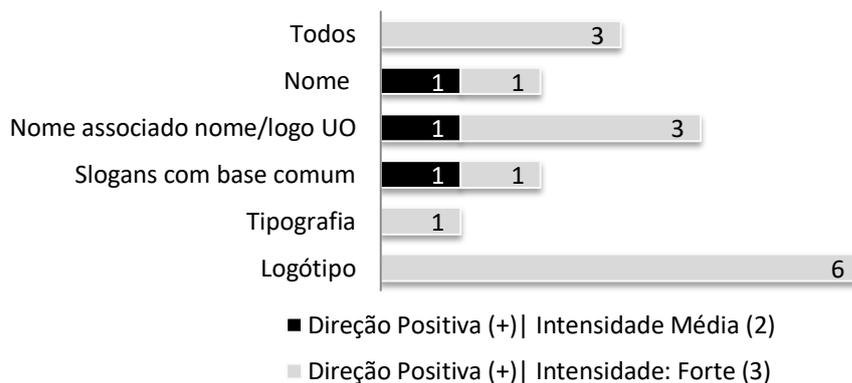
**Gráfico 24: Elementos de identidade mutáveis (adaptado com junção de “todos menos os centrais” nos outros elementos)**



*Elementos de identidade que devem ser partilhados com as unidades orgânicas*

Com base na questão 6.2, percebe-se quais os elementos de identidade que, no entender dos inquiridos, devem ser partilhados com as marcas das unidades orgânicas (gráfico 25). Assim, com seis referências é considerado que o logótipo deve ser comum a todas as marcas da organização. Se as palavras-tema “nome” e “nome associado ao nome/logo das UO” forem somadas, percebe-se que o nome aparece como um elemento entendido como forçosamente comum, também com seis referências (2 mais 4).

**Gráfico 25: Análise temática e de avaliação – elementos de identidade partilhados com as UO**



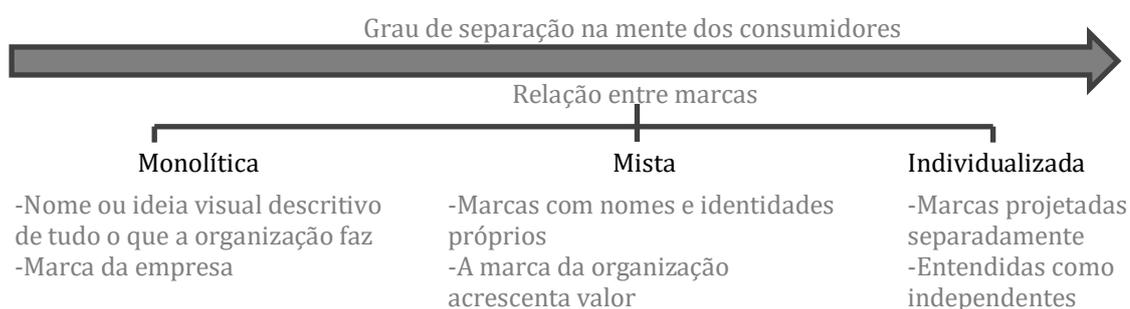
**6. Instituição com portefólio de marcas abrangente**

A gestão de várias marcas distintas, com diferentes identidades e sem entendimento quanto aos públicos-alvo, pode originar conflito interno. Num ambiente institucional

complexo, as marcas devem ser entendidas como membros de um sistema onde todas labutam para se suportarem mutuamente (Aaker, 1996<sup>a</sup>).

A definição de arquitetura de marca de Olins (2003), por ser a mais simples e considerada como eficaz, foi a explicada durante as entrevistas e condutora das respostas obtidas – ilustração 5.

**Ilustração 5: Arquitetura da marca (adaptado de Olins, (2003))**



### Arquitetura da marca

O IPC não funciona como um sistema de marcas, nem tem estipulado nenhuma arquitetura. As unidades de ensino, como citado nos Estatutos do IPC, têm autonomia científica, pedagógica, cultural, administrativa e disciplinar. Contudo, “(...) deverão colaborar para a plena realização dos fins prosseguidos pelo IPC” (art. 29.º, n.º 4, Estatutos do IPC).

Entende-se que essa colaboração seria mais eficazmente conseguida se fosse definida institucionalmente uma arquitetura da marca. Nesse sentido, os entrevistados foram questionadas acerca da tipologia que entendem que funcionaria melhor no caso do IPC – pergunta 7.

### *Análise temática*

As referências correspondem ao número de entrevistados, quinze, e estão divididas em três palavras-tema – que correspondem às tipologias de arquitetura da marca definidas por Olins (2003), sendo essa a temática da questão. Verifica-se que a maioria considera que a tipologia que deve ser adotada pelo IPC é a mista, julgando relevante que as marcas mantenham a sua autonomia, mas ao mesmo tempo que é

importante que o todo acrescente valor às marcas.

**Gráfico 26: Tipologia de arquitetura da marca**



Apenas três dos entrevistados têm opiniões divergentes da maioria: um considera que a tipologia adotada deve ser a individualizada e dois, embora reconheçam que tal vai contra opinião geral e que anula o passado de autonomia das UO, julgam que se o IPC deve caminhar no sentido de arquitetura monolítica.

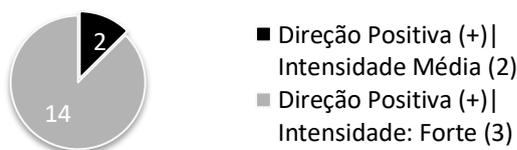
**“A meu ver é a mista. (...) eu penso que é bom mantermos alguma diferenciação, alguma individualidade, alguma identidade. Depois, há aspetos em que ganhamos todos em estarmos em junto.” (1)**

**“Se fosse eu a escolher, se fosse politicamente correto, eu escolhia já a monolítica. Mas, o IPC não está em condições de avançar para uma coisa dessas. Portanto, a solução certa para o IPC é a mista.” (6)**

### *Análise de Avaliação*

Todas as referências às tipologias de arquitetura da marca têm direção positiva, existe uma ligação do sujeito ao complemento por parte da expressão verbal. Apenas duas das referências apresentam uma intensidade média, e dizem ambas respeito à mista, com recurso a expressões verbais no futuro do pretérito simples do indicativo, ou seja, uma manifestação delicada de desejo (Pessoa & Monteiro, 2016).

**Gráfico 27: Direção e intensidade da tipologia de arquitetura da marca**



## **CAPITULO VI: PROPOSTAS FINAIS**



## **Importância da perspectiva holística**

“Tradicionalmente, as marcas têm sido da competência do departamento de marketing. O principal foco tem sido comunicar uma marca de forma distintiva a clientes-alvo e gerir as suas expectativas. O resultado de um exercício de posicionamento de uma marca era muitas vezes um “calhamaço” que especificava cuidadosamente um determinado número de regras de design a que se tinha de obedecer”

(Smith, 2017, p.100).

Os processos de *rebranding* concentravam-se nestas características, o que não alterava nada a experiência dos colaboradores e clientes com a marca. A atração por uma marca vai além de um exercício de marketing quanto ao *design*. A relação com os consumidores é sólida quando baseada na confiança – crença de que a marca irá cumprir a promessa, ser aberta e honesta; no compromisso – ligação emocional de longo prazo; na conformidade e reciprocidade – afinidade bilateral com resultado numa experiência compensadora continuamente (Smith, 2017).

### Gestão da marca em conformidade com a abordagem holística

Gerir uma marca com base na abordagem holística requer uma conformidade entre as atividades de marketing tradicionais – gestão de expectativas (proposta), que dependem das capacidades organizacionais – gestão da experiência (pessoas, processos e produtos) (Smith, 2017).

#### *A proposta*

“As marcas de sucesso iniciam-se com uma proposta clara. Se uma marca não tiver uma ideia clara do valor que traz e a quem, terá dificuldades em alguma vez fazer com que a marca se destaque com algo distinto”

(Smith, 2017, p.103).

Dentro de uma organização é importante perceber qual é a proposta, é este o elemento que deve ser entendido pelo público, e gerir a comunicação. Ou seja, é um conceito sinónimo do de missão. Ao ser uma instituição pública e, particularmente, de ensino superior, o IPC está limitado pelos procedimentos jurídicos quanto à alteração da missão apresentada nos Estatutos, que numa perspectiva de marketing não funciona. É muito longa e abrangente o que a torna pouco clara. Contudo, esse

elemento pode ser definido e, de forma a não existir confusão entre termos internamente, ser entendido como algo que somente diz respeito ao marketing.

Assim, o IPC pode manter a missão nos Estatutos e definir a sua proposta. Com base nas informações recolhidas, considera-se que esta deve passar por Coimbra e pela tipologia de ensino – públicos jovens, e pela dimensão. O *know-how* de cada unidade orgânica é muito importante, mas todas juntas têm uma dimensão maior e mais relevância. Coimbra, pelo seu passado histórico associado à Universidade de Coimbra e ao ensino superior e pelo seu presente como cidade dos estudantes e de espírito académico, continua a ser atrativa para os públicos mais jovens. Contudo, é importante que a instituição se distinga da UC, pois a sua força não reside na formação tradicional. A única semelhança é que partilham o mesmo espaço físico.

**“A aposta da comunicação deveria ser Coimbra, é isso que atrai alunos.” (4)**

**“O IPC enquanto marca, na comparação com os outros politécnicos, é uma marca importante. (...) Agora, quando saí para o mundo do cidadão comum o IPC não tem nenhuma relevância. Aquilo que o distingue (...) é o nome Coimbra.” (6)**

**“O facto de ter Coimbra no currículo (...) ainda tem muita influência” (10)**

### *As pessoas*

As pessoas são o ponto de interação com os consumidores, dando vida à marca. Não se pode querer ser um tipo de marca para os clientes e ser diferente para os seus colaboradores. É importante para a marca que os colaboradores tenham competências para satisfazer as expectativas e recebam formação para fornecerem experiências que se encaixem na promessa da marca. Os comportamentos devem ser orientados pelo topo da organização, ou seja, serem baseados na atitude dos líderes.

É importante que o IPC tenha em consideração o público-interno. Mais importante que comunicar exteriormente a promessa é esta ser percebida e vivida pelos representantes da marca – tanto a nível de pessoal docente, como não docente.

### *Os processos*

Assistimos frequentemente a uma otimização dos processos, contudo a base é retirar custos do sistema, sem existir uma preocupação em gerar valor para a marca.

Os processos são uma forma de interação do consumidor com a marca e, portanto, devem gerar valor. Ingressar no IPC requer candidaturas feitas, atualmente, *online*, pelo que o primeiro contacto dos alunos com a marca ocorre no momento da inscrição, caso optem por fazê-la presencialmente. Assim, a interação com as pessoas no decorrer dos processos é maioritariamente inexistente. No entanto, podem surgir dúvidas, pelo que deve existir uma forma de contacto direta para auxílio na resolução destas questões.

### *Os produtos*

Os produtos na ótica do marketing são bens físicos ou serviços, contudo, atualmente é difícil fazer essa distinção. O produto é a totalidade da experiência (Smith, 2017). Assim, é importante que a oferta do IPC seja relevante e consistente com a procura, e que forneça uma formação com elevado nível cultural, científico, artístico, tecnológico e profissional. Contudo, também deve existir uma preocupação com o total da experiência do estudante, nomeadamente com o alojamento, alimentação e atividades de lazer, assim como uma preocupação com as condições das infraestruturas e materiais.

### Processo de gestão de marca

Para gerir as atividades que colocam em conformidade a expectativa e experiência dos clientes em relação à marca, Smith (2017) propõe que primeiro seja feita uma auditoria à experiência dos clientes, com o propósito de perceber se a proposta é clara e tem valor, se as pessoas cumprem as expectativas dos clientes, se os processos cumprem a promessa e geram valor e se os produtos são distintos. Segundo, o programa da marca deve ser criado: posicionamento, atribuição de um nome, arquitetura e identidade da marca. Em terceiro, a experiência deve ser delineada. Quarto, a marca tem de ser comunicada internamente – todos devem conhecer as principais características da marca e ter acesso a formação. Por último, a marca é comunicada externamente.

### **O processo de posicionamento da marca**

O processo básico para posicionar a marca envolve:

- A necessidade de compreender os interesses das partes envolvidas, interna e externamente;
- Uma definição ativa do programa da marca e expressão dessa posição através de uma identidade visual e verbal, de produtos/serviços e de comportamentos;
- A aplicação disciplinada de um sistema de arquitetura da marca para otimizar o valor do posicionamento;
- O contínuo desenvolvimento, gestão e avaliação do posicionamento ao longo do tempo

(Thompson, 2017).

### Uma marca para quê?

A resposta a esta questão coincide com a “proposta” apresentada anteriormente. Portanto, uma marca que, pela sua dimensão, ocupa um lugar importante quando comparada com outras instituições de ensino superior politécnico nacional e que representa a alternativa de formação profissionalizante em Coimbra.

### Uma marca para quem?

O público-alvo considerado como mais significativo são os novos alunos do ensino superior. E são referidos, também, os parceiros estratégicos. Assim, entende-se que é uma marca para os seus *stakeholders*. Sem os estudantes que todos os anos se candidatam às vagas abertas pelo IPC a instituição não faria sentido, contudo o seu público interno – que inclui os alunos, funcionários docentes e não docentes, e os parceiros estratégicos – autarquias, empresas públicas e privadas com quem mantém ou virá a manter relações vinculativas, também têm um papel de destaque na altura de tomadas de decisões, tanto quanto à gestão como à comunicação.

### Uma marca para quando?

Tendo em conta os públicos-alvo, o IPC é uma marca para o momento de ingresso no ensino superior, uma marca para frequentar cursos técnicos superiores profissionais e prosseguir os estudos a nível de pós-graduações, mestrados e, futuramente, doutoramentos – fruto da alteração legislativa aprovada em conselho de ministros em fevereiro de 2018, depois de apresentado o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), que, entre outras

problemáticas, aponta o baixo número de doutoramentos em empresas que atualmente são desenvolvidos no país (Público, 2018). Mas, também, uma marca para quando as empresas públicas ou privadas necessitam de *know-how* – tanto de alunos para estágios, como de trabalhos de investigação.

#### Uma marca contra quem?

Os principais concorrentes apontados são a Universidade de Coimbra, Instituto Politécnico do Porto, Leiria e Lisboa. À exceção do Politécnico de Leiria, todos os outros concorrentes também são considerados como os principais concorrentes das escolas, no entanto é de salientar que as marcas das unidades orgânicas também são consideradas como concorrentes.

O IPC e todas as suas unidades orgânicas têm mais força e maior expressividade se forem entendidos como um todo. Nesse sentido, as unidades de ensino não devem exercer concorrência entre si, pelo contrário devem trabalhar no mesmo sentido. Por outro lado, entende-se que os principais concorrentes do IPC são as instituições de ensino politécnico, nomeadamente aquelas com maior expressividade e maior capacidade de atração. A estratégia do IPC não deve ser a de concorrência direta com a UC, tem de se distanciar e distinguir: a oferta formativa é diferente, o tipo de formação é distinto e as relações entre docentes e discentes são mais próximas.

#### **Definição da identidade**

A identidade deve ser distinta e funciona como suporte à proposta. Enquanto a segunda deve ser clara, a identidade pode ser abrangente – ambas, junto com a credibilidade – apoio de outras marcas, influenciam o relacionamento marca-cliente (Aaker, 1996a) – Anexo 11. No caso do IPC, a credibilidade é fornecida pelas UO, uma vez que têm uma tradição e cultura anterior à instituição do ensino politécnico, e continuam a ser muito fortes isoladamente.

A identidade é um elemento que deve ser amplamente comunicado, quer internamente, para que os colaboradores percebam a marca e a vivam, quer externamente, devendo coincidir com a imagem pretendida e influenciar, positivamente, os públicos-alvo.

### Valores comunicados

Os valores comunicados são considerados adequados pelos entrevistados, contudo, é entendido que devem ter uma maior aplicabilidade. De facto, não basta comunicar, é necessário que o que se comunica coincida com as práticas organizacionais. No entanto, embora considerados adequados, nenhum dos valores mencionado distingue o IPC face às restantes instituições de ensino superior.

Foram citados quatro valores a acrescentar: profissionalização, investigação, desporto e mobilidade. De facto, a investigação é fulcral ao IPC e, embora não seja um elemento deveras diferenciador, deve ser acrescentado aos valores institucionais. O desporto faz parte da oferta formativa, é uma das tendências da sociedade atual e já uma preocupação para instituição, visto que o atual estatuto do estudante-atleta está em vigor desde 2015. Neste sentido, ao fazer parte dos valores comunicados pode ser uma atração para alunos desportistas e demonstra o acompanhamento e capacidade de adaptação às tendências sociais atuais.

### Identidade visual

O elemento de identidade visual a considerar são os logótipos e, conseqüentemente, a sua tipografia, cor e desenho. A solução visual adotada, atualmente, é o uso do mesmo desenho nos logos das várias marcas, em que difere a cor e o nome mencionado (aparece o nome e cor do IPC ou das Unidades Orgânicas), à exceção da ESTeSC que adota um logótipo distinto<sup>17</sup>.

O desenho é uma representação dos arcos da cidade de Coimbra, fazendo uma associação lógica com a cidade. Há quem o considere obsoleto e pouco claro, entendendo que deve sofrer alterações. É um dos elementos de identidade tido como mutável. Esta é uma questão sobre a qual não serão tecidas opiniões, uma vez que um *designer* é a pessoa mais indicada para se debruçar sobre o desenho e as suas interpretações. Também a cor e a tipografia são considerados mutáveis.

---

<sup>17</sup> As unidades de formação (INOVIPEC – Centro de formação do politécnico de Coimbra; CINEP – Centro de Inovação e Estudo de pedagogia no Ensino Superior) e as de I&D (IIA – Instituto de Investigação Aplicada; CERNAS – Centro de Estudos de Recursos Naturais, Ambiente e Sociedade) também adotam logótipos distintos.

A opção de adotar logótipos diferentes para cada unidade orgânica iria permitir que o da UO e o do IPC pudessem ser colocados lado a lado, e desse modo existir uma clara associação entre a escola e a organização, mas acarreta muitas alterações. É importante para a afirmação do IPC como marca que os logos das UO lhe estejam associados ou, na impossibilidade de os usar juntos, a sigla IPC deve constar nos logótipos das várias marcas.

### Identidade verbal

Os elementos de identidade verbal a atentar são o nome e o *slogan*. Enquanto o primeiro é tido como um elemento central, o segundo é considerado mutável. Mesmo que tenha sido discutida a possibilidade da queda do I de Instituto, o nome é o elemento central. Isto porque reflete a essência da organização – a situação geográfica e a tipologia de ensino, mesmo que a sua designação passe a ser somente PC – Politécnico de Coimbra. O *slogan* atual, “O teu futuro começa aqui”, pode sofrer alterações. Aliás deveria ser encontrado um que refletisse a proposta organizacional.

### **Tipologia de arquitetura da marca**

“A arquitetura da marca orienta o relacionamento entre a marca empresarial e as suas áreas de negócio, linhas e marcas de produtos. A arquitetura da marca cria valor através da clarificação de todos os níveis de *branding*, baseando-se:

- Nas necessidades e prioridades dos públicos-alvo;
- Na expressão da amplitude e profundidade da oferta;
- Na criação de eficiências económicas;
- No alargamento e na transferência do património da marca entre empresa e produto e submarcas;
- Em tornar a estratégia de marca credível”

(Thompson, 2017, p. 94).

Como se verifica através das considerações tecidas até este ponto, é considerado que o IPC deve caminhar no sentido da afirmação da marca organizacional. As principais tipologias de arquitetura da marca não são estáticas e a proposta para o caso específico apresenta algumas particularidades.

A tipologia defendida é a mista, no caso da articulação com as marcas das unidades de ensino (UE). Isto porque as escolas têm identidades próprias, e a implementação de um sistema de marcas pode ser sensível, principalmente se se tentar anular as marcas com as quais os alunos e colaboradores mantêm relações fortes (Thompson, 2017). Contudo, ao contrário ao que é defendido pela literatura, defende-se que deve existir um aproveitamento do prestígio associado às UE para a afirmação da marca organizacional. Também as Unidades de I&D e Formação deverão ser geridas com base numa tipologia mista, no entanto para estas UO já será a marca organizacional a alavancar credibilidade. No caso dos SAS e SP, a tipologia deve ser a monolítica, pois estas UO estão claramente vinculadas à instituição e não é aconselhável despende fundos na sua comunicação de forma autónoma.

**Ilustração 6: Arquitetura da marca IPC (realização própria, com base em Olins, 2003)**



É importante perceber quais as sinergias que podem ser criadas e existir um trabalho conjunto de estabelecimento de identidades relacionadas. Algumas das sinergias passam pela organização de alguns eventos institucionais comuns, em detrimento de um específico para cada UO e perceber quais os meios em que a comunicação pode ser conjunta – em vez de no mesmo suporte aparecerem várias comunicações que dizem respeito às marcas da organização, o que significa gastos adicionais.

## **CAPITULO VII: REFLEXÃO CRÍTICA E CONCLUSÕES**



## **Discussão dos resultados**

### IPC como marca

As associações à marca IPC são todas fortes, os entrevistados consideram como certo e estável o que estão a referir. “Coimbra” é a associação com mais referências, seguida de “órgão regulamentar” e “sem reconhecimento”. Estas associações demonstram o potencial que a localização tem para a sustentabilidade da marca e a sua fragilidade, uma vez que ou não é reconhecida ou é entendida como de tutela e apoio.

### Marca das unidades orgânicas

As associações de âmbito geral às marcas das unidades orgânicas com maior expressividade são “qualidade”, “excelência”, “empregabilidade” e “ligação regional”, com três referências a cada. Todas elas apresentam uma direção positiva, sendo que a maior parte apresenta uma intensidade forte (3), ao estar conjugada no presente do indicativo. O que indica confiança e estabilidade nas associações feitas. Apenas uma das referências a “ligação regional” apresenta uma intensidade média (2), o que indica o desejo de essa vir a ser uma das associações à marca.

É importante, para a afirmação da marca IPC, que todas as associações de âmbito geral às UO sejam partilhadas também pela organização. A visão interna das unidades orgânicas não apresenta associações negativas, sendo que não são levantadas questões quanto à legitimidade das marcas.

### *Brand Equity*

A comunicação do IPC deve incidir sobre a qualidade e a imagem do todo, sendo estas as principais características referidas como integrantes da imagem pretendida. Contudo, é relevante salientar a falta de consistência interna quanto à definição.

Embora sejam apenas quatro dos entrevistados a afirmar que desconhecem qual é a imagem pretendida pelo IPC e um a considerar que não é nenhuma, existem sete referências com intensidade média, quando feita a análise de avaliação. Ou seja, as características referidas, num número significativo de casos, dizem respeito a considerações do que deveria ser. E, é entendido que esta não corresponde à atual –

embora o número de respostas como “sim” e “não” seja o mesmo, as outras categorias (anulada pelas UO e UC) acarretam força à categoria do “não”. Este entendimento interno como não convergentes demonstra a falta de conformidade quanto à definição. Se a imagem organizacional não é entendida internamente, dificilmente será coerente para o exterior, nomeadamente no caso dos serviços (Olins, 2003).

A imagem pretendida pelo IPC é, na maioria, considerada como correspondente à das UO, ou é entendido que deveria ser. Ainda assim, enquanto a imagem do IPC não é percebida como correspondente à atual, a da maioria das UO é. Embora, a opinião tida em conta seja apenas de um representante de cada UO, neste caso específico, esta percepção corrobora a premissa de que a imagem das unidades de ensino é mais positiva para o exterior que a do IPC.

A imagem do IPC, embora não seja consensual, é, maioritariamente negativa. Apenas duas referências são consideradas positivas e foram mencionadas pelo mesmo indivíduo. As duas palavras-tema com maior expressividade são “má comunicação externa” e “distância das UO”. Pode-se considerar que se os próprios dirigentes associativos, que estão mais envolvidos dentro dos órgãos do IPC, têm uma imagem negativa, o mesmo sucede com maioria dos estudantes.

A imagem das UO é, regra geral, positiva. Apenas quatro referências, num total de onze, são negativas. Neste caso não foram consideradas as palavras-tema mais vezes mencionadas, visto que as onze alusões são divididas por apenas nove categorias.

### Posicionamento

Coimbra é considerada a associação à marca capaz de diferenciar o IPC, face às restantes de instituições de ensino superior politécnico. A intensidade desta consideração é forte (3) e a direção positiva, tal como de todas as outras palavra-tema criadas. É importante para o IPC fazer uma análise sobre si e todas as unidades orgânicas, de forma a perceber outras formas de distinção, uma vez que esta não é capaz de diferenciar quando está em causa a comparação com a UC. Também deve existir uma aposta forte na comunicação, interna e externa, porque um número

significativo de entrevistados considera que não existe nenhuma característica distintiva do IPC.

Os novos alunos do ensino superior são considerados como o principal público-alvo do IPC, que coincide com o das UO. Os principais concorrentes do IPC são a UC, Politécnico do Porto, Leiria e Lisboa. No caso das unidades orgânicas, os principais concorrentes são a UC, Politécnico do Porto e de Lisboa.

### Identidade

Quando foi questionada se deviam ser acrescentados valores ou retirados para diferenciar a marca IPC foram três as palavras-tema com maior expressividade: Novo valor, maior aplicabilidade e adequados. Os novos valores mencionados foram: melhoria contínua, profissionalização, mobilidade, desporto e investigação. Embora sejam considerados adequados, no geral, é referido que deve existir uma preocupação com a praticidade dos mesmos. As unidades orgânicas partilham os valores do IPC.

O elemento de identidade visual e verbal mencionado como o que melhor define o IPC é o nome e, portanto, coincide com o elemento considerado central. Contudo, as cinco referências a nenhum, no primeiro caso, e as quatro vezes em que a indicação é nula, no segundo, são indicativos da necessidade de rever os elementos de identidade. Estes devem ser altamente comunicados e percecionados internamente, pois sem consenso organizacional a imagem exterior será um reflexo dessa lacuna.

Embora também seja, com quatro referências, considerado que o nome pode sofrer alterações, essa hipótese está sempre associada com a queda do I ou por uma questão de denominação para Universidade Técnica, para colmatar a inexistência de doutoramentos na instituição. Com a nova proposta de lei aprovada em fevereiro, esta última é uma questão sem relevância. Mesmo com a queda do I, o nome continua a ser um elemento central – PC continua a comunicar as duas associações à marca relevantes: a localização e a tipologia de ensino. Todos os elementos da identidade visual são considerados como mutáveis, assim como o *slogan*. É entendido que o logótipo é o elemento de identidade que deve ser partilhado com as unidades orgânicas.

### Arquitetura da marca

A tipologia de arquitetura da marca tida como a mais adequada é a mista, com doze referências em quinze. Esta opção é baseada na convicção de que o peso e tradição associados ao nome das escolas é uma fonte de valor para a IPC, possibilitando a afirmação da instituição como marca de referência nacional e a construção de uma imagem de todo organizacional, sem que as unidades percam autonomia.

### **Contribuições Académicas e Institucionais**

O trabalho de pesquisa levado a cabo para a concretização do projeto é a principal contribuição académica. Com base nas referências bibliográficas citadas, é explicado o conceito de marca e a importância do mesmo para as instituições, é definido o termo de *Brand Equity* e feita uma elucidação sobre as suas principais medidas. É, ainda, apresentada a importância da identidade para a organização, os benefícios associados à estipulação de uma arquitetura da marca pela instituição e as especificidades das marcas de serviços.

Algumas referências bibliográficas utilizadas datam da década de 90. Estas citações acontecem por existir a necessidade de referência da fonte de informação, visto que continuam a ser mencionadas em grande parte da bibliografia mais recente. É, ainda, relevante perceber a forma como estes modelos teóricos foram a base de decisão para a elaboração das etapas do projeto, e respetivas propostas.

O projeto oferece uma base para a perceção da marca sobre a perspetiva holística: definição da proposta – marca de dimensão nacional que oferece uma tipologia de ensino profissionalizante em Coimbra; as pessoas devem ser entendidas como elementos centrais na relação marca-cliente; os processos, embora cada vez mais autónomos, devem fornecer valor; e o produto é entendido como a experiência total, portanto deve existir uma real preocupação com os aspetos extra formação académica. Também são feitas considerações quanto ao posicionamento: destaque da importância dos *stakeholders*; referência aos momentos em que a marca deve ser tomada em consideração; e apresentação de estratégias para diminuir a distância em relação à concorrência, nomeadamente a UC, para que o IPC deixe de ser percebido

como menos relevante quando comparado com esta instituição.

Uma reflexão sobre a identidade da marca é levada a cabo. Os valores são analisados e salienta-se a importância de acrescentar outros dois: Investigação e Desporto, um justificado pela atividade institucional desenvolvida, o outro, pela tendência atual da sociedade. São também tecidas considerações quanto à identidade visual e verbal, sendo a principal uma reestruturação do logótipo para que o nome IPC surja associado ao das UO. Neste sentido, a tipologia da arquitetura da marca a adotar deve ser a mista, para com as unidades de ensino, formação e I&D, e a monolítica, quando se fala dos Serviços de Ação Social e da Presidência.

### **Limitações do projeto e recomendações futuras**

As principais limitações do projeto pretendem-se com a data da realização, a abrangência da amostra e a incapacidade de acrescentar metodologias quantitativas. À data de início da realização do projeto o IPC encontrava-se em processo eleitoral, quando chegada a fase de proceder às entrevistas o processo estava terminado, contudo estávamos perante o período transitório. Assim, os resultados agora obtidos podem estar, em alguns aspetos, ultrapassados. Especialmente, quanto à imagem e aproveitamento de sinergias. Atualmente, alguns eventos já são realizados em comum pelas várias UO e, embora não exista ainda uma alteração da identidade visual, verifica-se que tem existido um esforço de o nome do IPC surgir associado ao das Unidades Orgânicas.

Deve existir um esforço organizacional para corroboração das propostas apresentadas. É importante perceber a opinião interna de forma mais abrangente, nomeadamente através de questionários, o que possibilitará corroborar as metodologias qualitativas com quantitativas. Embora esta deva ser uma reflexão primeiramente interna, depois de implementada é importante perceber quais os efeitos que está a ter exteriormente, sendo necessário efetuar um estudo mais abrangente, que envolva pessoas exteriores à instituição e potenciais clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1996a). *Building Strong Brands*. New York: The free press.
- Aaker, David A. (1996b). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38 (3), 102-120.
- Aaker, D. (2011). *Relevância da marca – como deixar seus concorrentes para trás*. Porto Alegre: Bookman.
- Aires, Luísa. (2015). *Paradigma Qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta. Disponível em: <http://repositorioaberto.uab.pt>.
- Aksoy, S. & Serkan, A. (2005). Determinants of the brand equity: A verification approach in the beverage industry in Turkey. *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (3), 237 – 248.
- Allen, T. & Simmons, J. (2017). Identidade visual e verbal. In R. Clifton & J. Simmons (Eds), *O mundo das marcas* (pp. 133-148). Lisboa: Actual Editora.
- Azoulay, A. & Kapferer, J. N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality? *Henry Stewart publications - Brand Management*, 11 (2), 143 – 155.
- Bardin, Laurence. (2016). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Berry, Leonard L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 128-137.
- Blackett, T. (2017). O que é uma marca?. In R. Clifton & J. Simmons (Eds), *O mundo das marcas* (pp. 13-26). Lisboa: Actual Editora.
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.
- Brymer, C. (2017). Porque é que as marcas são importantes. In R. Clifton & J. Simmons (Eds), *O mundo das marcas* (pp. 67-78). Lisboa: Actual Editora.
- Brito, C. & Lencastre, P. (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial

Verbo.

Costa, J. F., Machado, I., & Rodrigues, A. (2013). *O Essencial do Questionário – Preparação, Recolha e Tratamentos de Dados em SPSS* (1ª ed.). Porto: IPAM edições.

Dalfovo, M. S., Lana, R. A. & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Blumenau, Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2 (4), 01- 13.

Falkembach, C. M. (2007). *O Valor da Marca em Instituições de Ensino: O caso do colégio Riachuelo*. Tese de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Freeling, T. H., Crosno, J. L. & Henard, D. H. (2011). Brand personality appeal: conceptualization and empirical validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 392-406.

Gonçalves, L. C. D., Garrido, I. L. & Damacena C. (2010). Proposta de um Modelo Conceitual de Valor de Marca na Nova Lógica dos Serviços. São Paulo: *Revista Brasileira Gestão de Negócios*, 12 (36), 341-357.

Instituto Politécnico de Coimbra (2009). *Plano de Atividade – 2009*. Coimbra: IPC.

Instituto Politécnico de Coimbra (2013). *Opções estratégicas para o IPC 2013-2017*. Coimbra: IPC.

Kapferer, J. N., 2004. *The New Strategic Brand Management. Creating and sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.

Kapferer, J. N. & Laurent, G. (1995). Measuring Consumer Involvement Profiles. *Journal of Marketing Research*. XXII, 41-53.

Kapferer, J. N., Tulim, E., Broniarczyk, S., Charavarti, D., Keane, M., Roberts, J., Steenkamp, J. B., Swait, J. & Zettelmeyer, F. (1999). Brand Equity, Consumer Learning and Choice. *Marketing Letters* 10 (3), 301-318.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-21.

Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Keller, K. L. e Machado, M. (2005). *Gestão Estratégica de Marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall Brasil.

Keller, K. L., Leone, R. P., Rao, V. R., Luo, A. M. & McAlister, L. (2006). Linking Brand Equity to Customer Equity. *Journal of Service Research*, 9 (2), 125-138.

Khanaja, D. & Mattar, F. (2006). Fatores de Marketing na construção de marcas sólidas: Estudo Exploratório com Marcas Brasileiras. *Revista de Gestão USP*, 13 (4), 25-38.

Krishnan, B. C. & Hartline, M. D. (2001). Brand Equity: is it more important in services?. *Journal of Services Marketing*, 15 (5), 328-342.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (5ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lencastre, P. (coord). (2007). *O livro da marca*. Lisboa: Dom Quixote.

Lindemann, J. (2017). O valor financeiro das marcas. In R. Clifton & J. Simmons (Eds), *O mundo das marcas* (pp. 27-46). Lisboa: Actual Editora.

Louro, M. (2000). Modelos de Avaliação de Marca. São Paulo: *Revista de Administração de empresas*, 40 (2), 26-37.

Martins, G. A. (1989). Adoção do marketing pelas instituições de ensino superior. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas* 29 (3), 41-48.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2008). *Estatutos do Instituto Politécnico de Coimbra*. Diário da República, 2ª série, nº225.

Mourato, J. A. B. (2014). O ensino superior politécnico em Portugal – presente e futuro. *Revista FORGES – Fórum de Gestão do Ensino Superior nos Países e*

*Regiões de Língua Portuguesa*, 1 (1), 109-143.

Olins, W. (2003). *A Marca*. Lisboa: Editorial Verbo.

Pessoa, B. & Monteiro, D. (2016). *Guia prático dos verbos portugueses* (7ª ed.). Lisboa: Lidel.

Raposo, D. (2008). *Design de identidade e imagem corporativa – Branding, história da marca, gestão de marca, identidade visual corporativa*. Castelo Branco: Edições IPCB.

Ruão, T. & Farhangmer, M. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso. Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

Scharf, E. R., Sarquis, A. B. & Krause, R. (2015). Identidade de marca como *driver* de estratégias de marketing: um estudo sobre a marca Hyundai. Salvador: *Gestão & Planejamento*, 16 (3), 494-515.

Serra, E. M. & Gonzales, J. A. V. (1998). *A Marca – Avaliação e Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.

Silva, S. (2018, fevereiro 15). Governo vai autorizar doutoramentos nos politécnicos. *Público*. Disponível em: <https://www.publico.pt>

Smith, S. (2017). A experiência de marca. In R. Clifton & J. Simmons (Eds), *O mundo das marcas* (pp. 99-115). Lisboa: Actual Editora.

Thompson, Anne B. (2017). O posicionamento e a criação da marca. In R. Clifton & J. Simmons (Eds), *O mundo das marcas* (pp. 81-98). Lisboa: Actual Editora.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 – Órgãos do IPC**

#### **1. Conselho Geral**

O Conselho Geral do IPC é composto por trinta e cinco membros.

São membros do conselho geral:

- Dezoito representantes dos professores e investigadores;
- Seis representantes dos estudantes;
- Dez personalidades externas de reconhecido mérito, não pertencentes à instituição, com conhecimentos e experiência relevantes para esta;
- Um representante dos funcionários não docentes.

#### **2. Presidente**

O Presidente do IPC é o órgão superior de governo e de representação externa da instituição. É também o órgão de condução da política da instituição e preside ao Conselho de Gestão e ao Conselho Consultivo.

#### **3. Conselho de Gestão**

O Conselho de Gestão é composto por cinco membros:

- O Presidente do IPC, que preside;
- Um Vice-presidente, designado pelo Presidente do IPC;
- O Administrador;
- Dois Presidentes das unidades orgânicas do IPC, designados pelo Presidente, por proposta dos seus pares.

São convocados para participar, sem direito a voto, nas reuniões do Conselho de Gestão, os restantes Presidentes das unidades orgânicas, um representante dos estudantes e um representante do pessoal não docente. O representante dos estudantes é proposto pelas Associações de Estudantes e o representante do pessoal não docente é proposto pelo pessoal não docente.

#### **4. Conselho Consultivo**

O Conselho Consultivo é composto pelos seguintes elementos:

- O Presidente do IPC, que preside;
- Os Vice-presidentes do IPC;
- Os Presidentes das unidades orgânicas;
- Os Presidentes dos Conselhos Técnico-Científicos das unidades orgânicas;
- Os Presidentes dos Conselhos Pedagógicos das unidades orgânicas.

### 5. Provedor do Estudante

O Provedor do Estudante exerce a sua atividade em articulação com os Conselhos Pedagógicos das escolas e respetivas associações de estudantes.

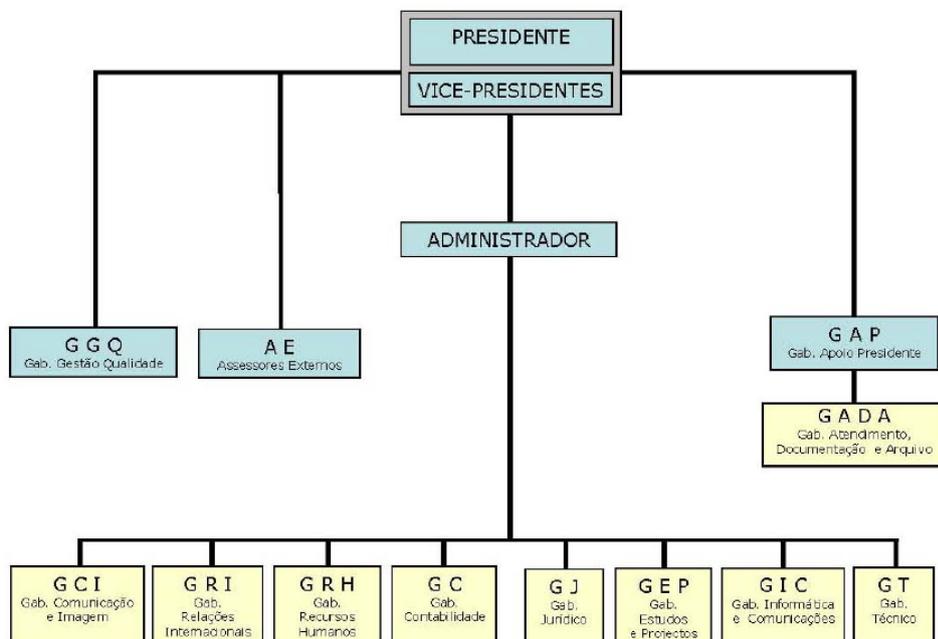
Compete ao Provedor:

- a) Apreciar as queixas e reclamações dos estudantes e proferir recomendações pertinentes aos órgãos competentes do IPC ou das escolas;
- b) Fazer recomendações genéricas tendo em vista acautelar os interesses dos estudantes, nomeadamente no domínio da atividade pedagógica e da ação social escolar;
- c) Desenvolver atividades e iniciativas que julgue adequadas ao bom desempenho do mandato.

As recomendações devem ser consideradas pelos órgãos e serviços competentes do IPC e das unidades orgânicas, devendo a recusa da sua implementação ser devidamente fundamentada e dela dado conhecimento.

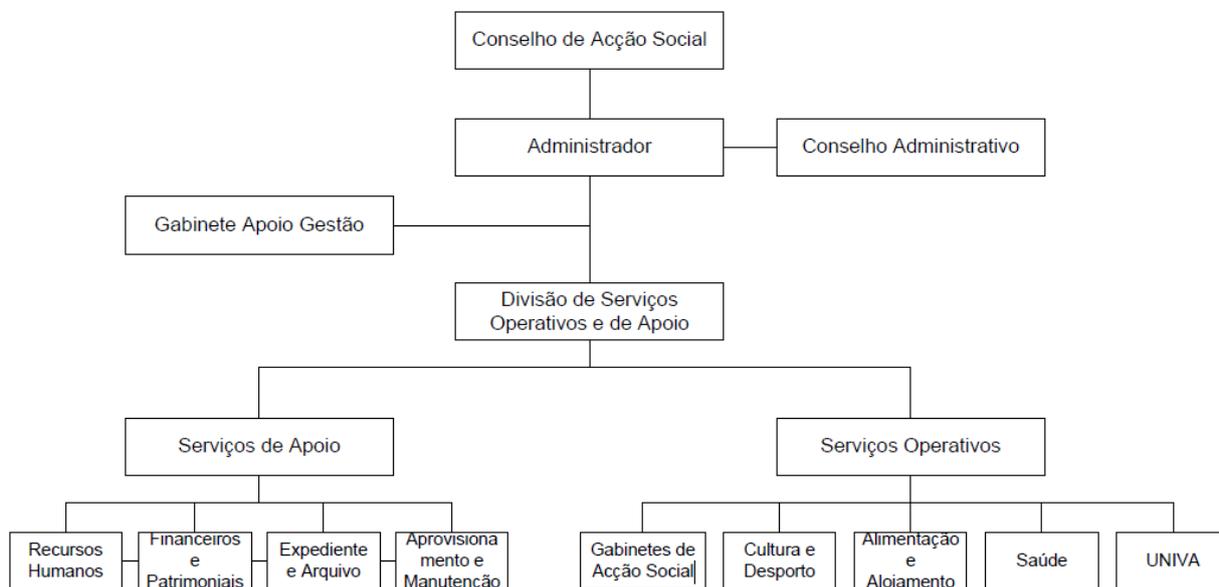
Retirado de: <https://www.ipc.pt/pt/o-ipc/orgaos>

### Anexo 2 - Organograma dos Serviços da Presidência IPC



Fonte: Plano de Atividade, 2009. Instituto Politécnico de Coimbra

### Anexo 3 - Organograma dos Serviços de Ação Social do IPC

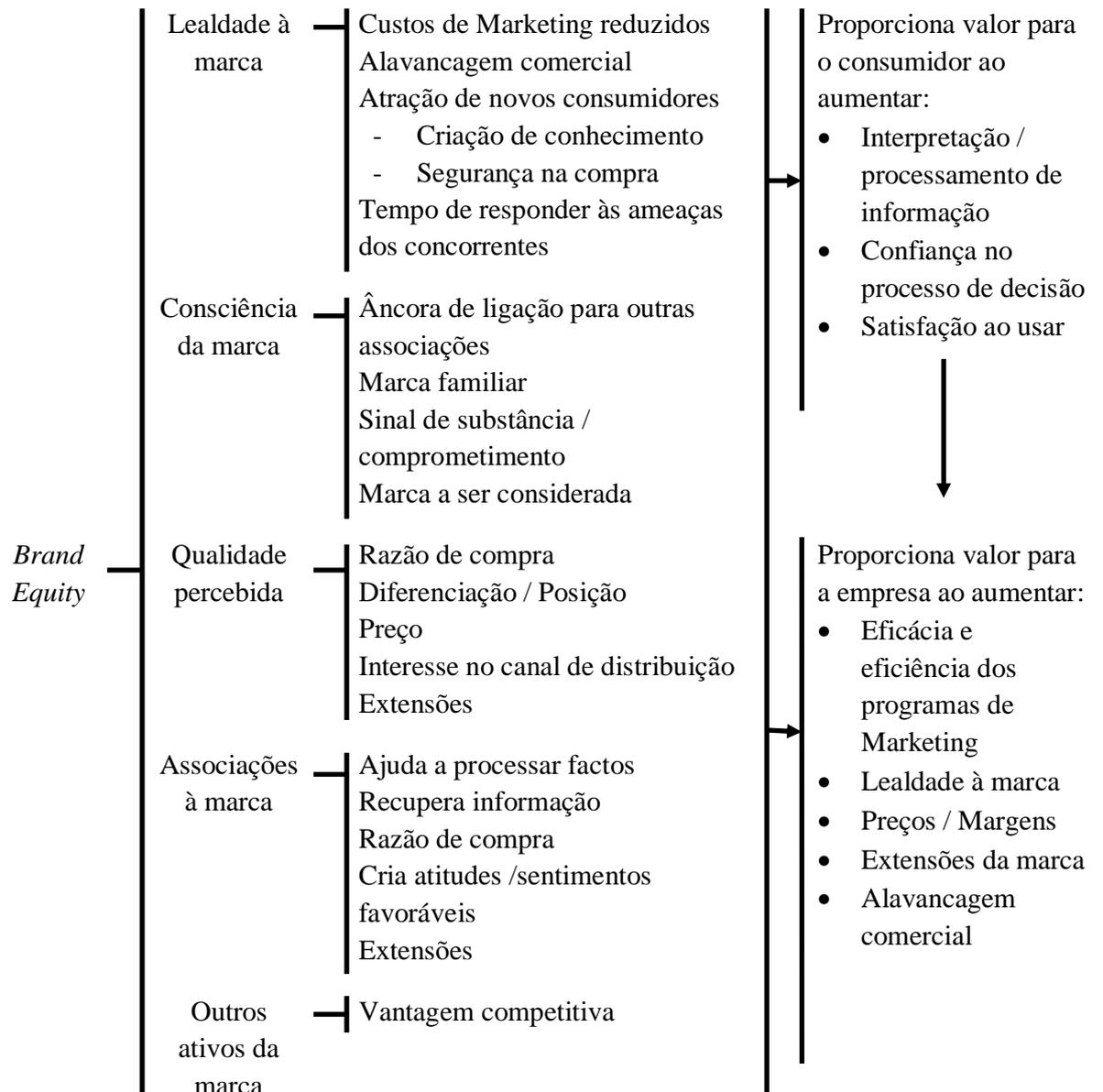


Fonte: Plano de Atividade, 2009. Instituto Politécnico de Coimbra

### Anexo 4 – Definições de Marca

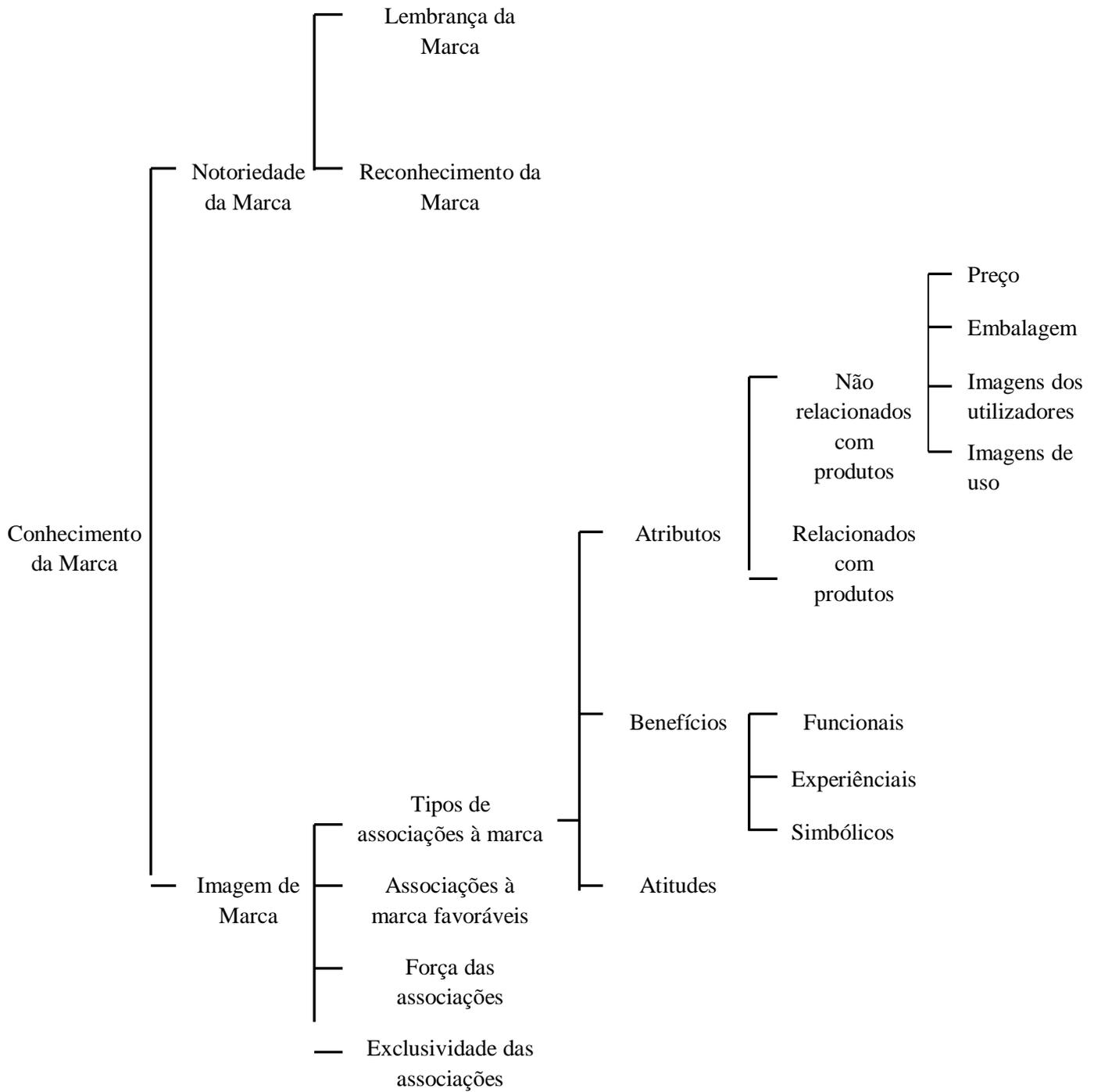
Fonte	Definição
Código da Propriedade Industrial, D1 nº 16/95, Art. 165º (constituição da marca)	A marca pode ser constituída por um sinal susceptível de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva embalagem, que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas.
American Marketing Association (1960) <i>apud</i> Keller (2008).	Uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma outra combinação destes, que visam identificar os produtos e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes.
Girault, (1965), <i>apud</i> Serra, (1998).	A marca é o signo distintivo e notório de um produto convenientemente distribuído, que proporciona uma imagem personalizada da sua diferenciação, e oferece a garantia de uma satisfação máxima da sua necessidade e desejo
Aaker, (1996).	A marca é um nome e ou símbolo distintivo (como um logótipo, marca registrada ou desenho de embalagem) que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante ou de um grupo de fabricantes para os diferenciar da sua concorrência.

**Anexo 5 – Como *Brand Equity* gera valor**



Fonte: David Aaker (1996a).

### Anexo 6 – Dimensões de Conhecimento da Marca



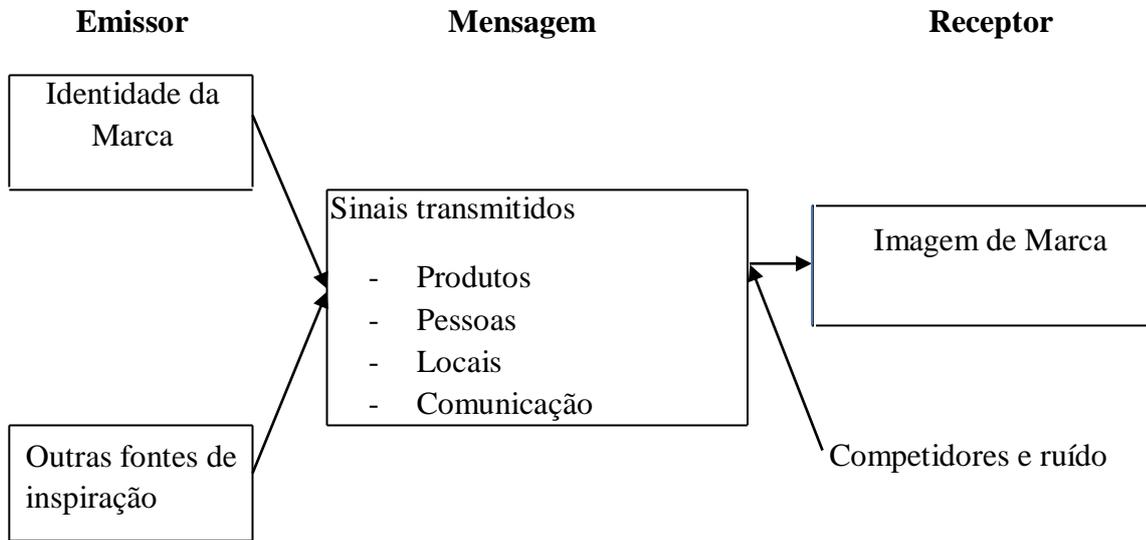
Fonte: Keller (1993).

**Anexo 7 – Medidas convencionais de avaliação do desempenho da marca**

<b>Base de Medição</b>	<b>Variáveis / Critério</b>	<b>Medidas</b>
<b>Medidas indirectas – inputs:</b> Relacionadas com a gestão e comunicação do mix de marketing da empresa, em face da concorrência		Share of voice (cota de despesas da comunicação da marca) Despesas de marketing como % das vendas Despesas totais de marketing Publicidade como % das despesas de marketing
<b>Medidas directas:</b> Relacionadas com as memórias cognitivas e afetivas de cada consumidor	Medida de Notoriedade	Notoriedade top of mind, espontânea, assistida, total Resposta a publicidade (memória gosto)
	Medidade de associação / diferenciação	Razão de compra Quociente valor/custo – fatores percebidos de preço Atitudes (poder/força da marca, confiança, estima, diferenciação, empenho, vitalidade, estatuto/importância, saliência, gosto) Personalidade da marca Intenção de compra Relevância da marca/ ajuste pessoal
	Medida de qualidade percebida/liderança	Qualidade percebida Liderança/popularidade
	Medida de lealdade	Experiências anteriores de utilização/satisfação Lealdade expressa
<b>Medidas indirectas – outputs:</b> Baseadas no comportamento efectivo dos consumidores		Elasticidade do preço Preço relativo / preço – prémio Lealdade comportamental
	Medida de mercado	Vendas % de vendas gasta em promoção Cota de mercado absoluta e relativa Intensidade e cobertura da distribuição Contribuição para o lucro Rentabilidade relativa Lucro económico / valor para acionistas Preço de mercado

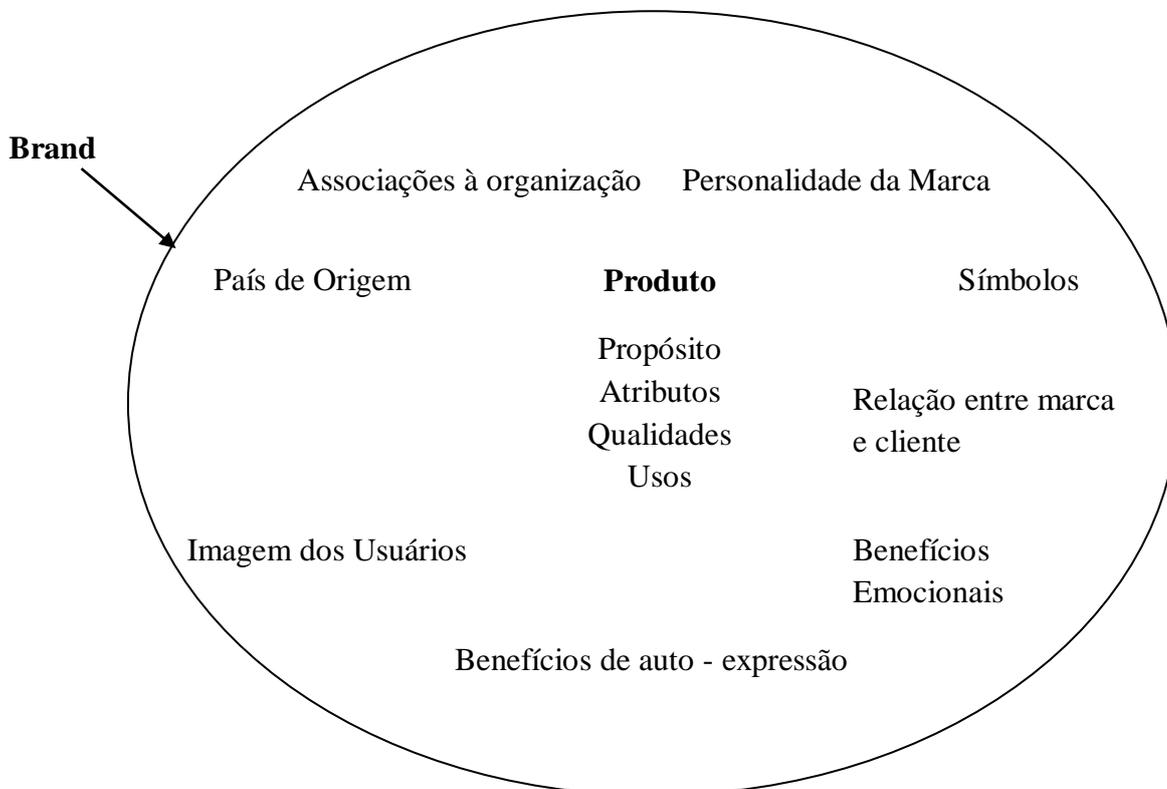
Fonte: Louro (2000).

### Anexo 8 – Identidade e Imagem



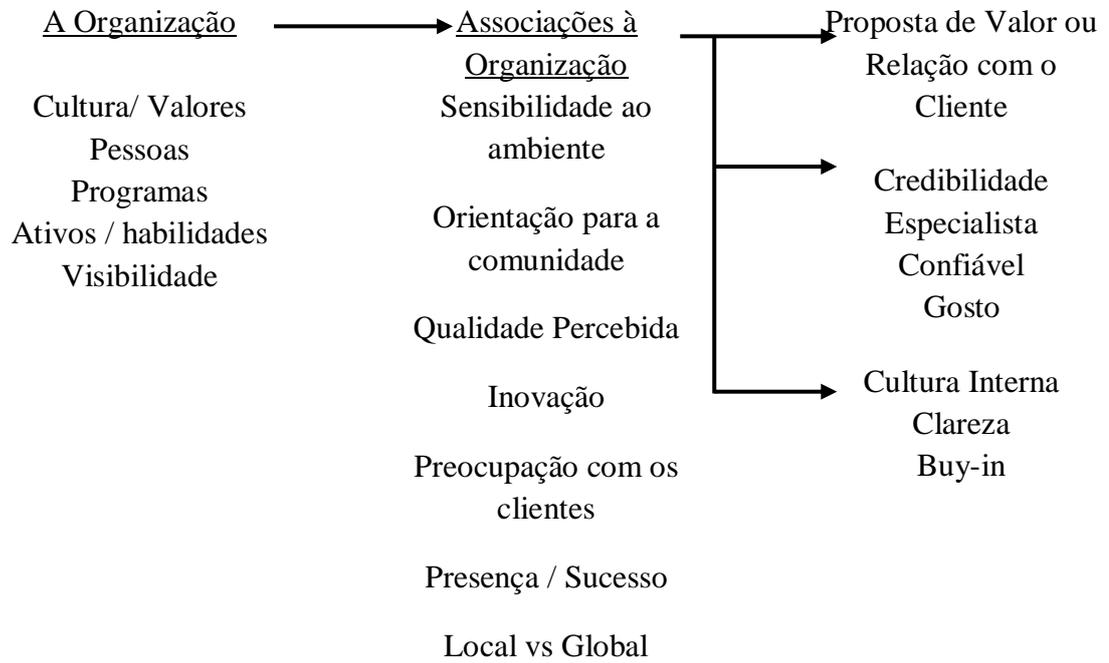
Fonte: Kapferer (2004).

### Anexo 9 – A Marca como mais que um produto



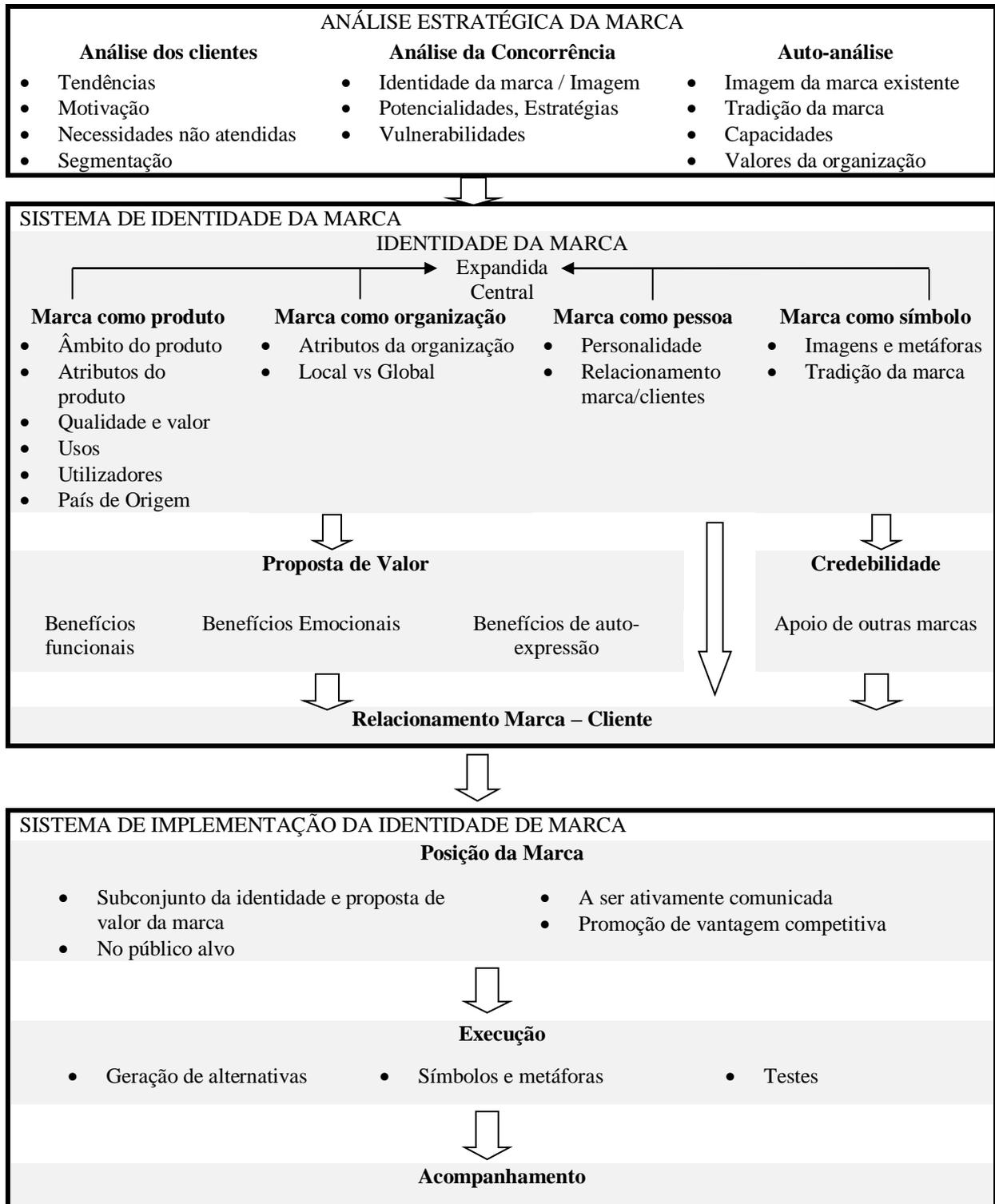
Fonte: Aaker (1996a).

**Anexo 10 – Funcionamento das Associações à Organização**



Fonte: Aaker (1996).

### Anexo 11 – Modelo de planeamento da identidade da marca



Fonte: Aaker (1996a).

**Anexo 12 – Drivers da personalidade da marca**

<u>Características relacionadas com o produto</u>	<u>Características não relacionadas com o produto</u>
Categoria de produto Embalagem Preço Atributos	Imagem dos utilizadores Patrocínios Símbolos Idade Estilo da publicidade País de Origem Imagem da organização CEO Personalidade endossantes

Fonte: Aaker (1996a).

**Anexo 13 – Guião das entrevistas****Presidente IPC / Representante Funcionários**

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?
  - 1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?
2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum ou retirado algum dos mencionados?
3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?
4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?
5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual é a imagem pretendida pelo IPC?
  - 5.1. Considera que a imagem pretendida coincide com a atual?
6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da

identidade corporativa)?

- 6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?
- 6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e as marcas das unidades orgânicas?
7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?
  - 7.1. Porquê?

### **Presidentes Unidades Orgânicas / SAS**

Nota: Sempre que for mencionado UO, este termos deve ser substituído pelo nome da Unidade Orgânica em questão.

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?
  - 1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?
  - 1.2. A unidade orgânica (UO) é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca da UO?
2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?
  - 2.1. A UO partilha os mesmos valores?
3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?
  - 3.1. Quais são os públicos-alvo da marca da UO?
4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?
  - 4.1. Quais são os principais concorrentes da marca da UO?
5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a

organização pretende ter. Qual é a imagem pretendida pelo IPC?

- 5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pela UO?
- 5.2. A imagem pretendida pelo IPC corresponde à atual? E a imagem pretendida pela UO?
6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?
  - 6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?
  - 6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca da UO?
7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?
  - 7.1. Porquê?

### **Dirigentes Associativos**

Nota: Sempre que for mencionado UO, este termos deve ser substituído pelo nome da Unidade Orgânica em questão.

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?
  - 1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?
  - 1.2. A UO é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca da UO?
2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?
  - 2.1. A UO partilha os mesmos valores?

3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?
  - 3.1. Quais são os públicos-alvo da marca da UO?
4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?
  - 4.1. Quais são os principais concorrentes da marca da UO?
5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual considera ser a imagem pretendida pela marca IPC?
  - 5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pela UO?
  - 5.2. Qual é a imagem que tem da marca IPC?
  - 5.3. Qual a imagem que tem da marca da UO?
  - 5.4. Considera que a imagem que tem da marca IPC e da marca da UO coincide com a imagem externa?
6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?
  - 6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?
  - 6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca da UO?
7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?
  - 7.1. Porquê?

**Anexo 14 – Entrevista 1**

Presidente IPC	<b>Doutor Rui Antunes</b>
-------------------	---------------------------

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

Há questões evidentes que estão associadas ao IPC: Politécnico, Profissional, Profissão, Ensino Superior, Coimbra, Ensino Prático. Penso que serão estas a palavras imediatas quando se fala de Ensino Politécnico, nomeadamente no Instituto Politécnico de Coimbra.

1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

Depende da perspetiva que estamos a falar e quais são os públicos a que nos dirigimos. Portanto, a perspetiva pode ser a dos estudantes, eu penso que é nessa que quer colocar a questão, das famílias dos estudantes propriamente, ou na perspetiva dos professores ou pessoas de outras entidades. Eu penso que na maioria do público, que são os estudantes, enfim, aquilo que distingue passa por duas questões: a primeira é que o Politécnico de Coimbra é uma instituição grande, é uma das principais instituições de Ensino Superior e portanto é uma instituição referenciada como tal; e é a cidade de Coimbra. Agora, os alunos penso que são muito pouco sensíveis a outras pequenas alterações, que eventualmente poderão ser mais sensíveis a pares - professores de outras instituições que vêm isto mais na perspetiva dos cursos, da projeção internacional, da qualidade da investigação, da qualidade do ensino que aqui se faz. Portanto, quando olham para uma instituição qualquer, neste caso para o Politécnico de Coimbra, aquilo que é relevante para eles é saberem que é uma das maiores instituições e, de facto, nós somos a terceira maior instituição de ensino politécnico, que oferece a credibilidade associada às escolas que têm muitas dezenas de anos, algumas já centenárias, que está numa cidade que é, tradicionalmente, de ensino superior.

Se estivermos a falar de públicos mais ligados ao corpo docente e de investigação, portanto aos decisores que há na área do ensino superior, acho que já vêm de outra maneira. Porque vêm que o Politécnico de Coimbra, para além disso tudo, é uma instituição que tem áreas de investigação em que se distingue. Somos uma instituição forte de Ensino Superior, temos escolas antigas, de facto, e qualidade do corpo docente – em termos de qualificação académica e de investigação. Portanto é uma instituição que se distingue de outras. Eu acho que as pessoas são capazes de estabelecer essa relação e vêm no Politécnico de Coimbra uma das principais instituições de Ensino Superior em Portugal, nomeadamente na área do Politécnico.

2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento,

Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum ou retirado algum dos mencionados?

A questão dos valores é sempre muito complexa. Estes valores, verdadeiramente, eu não sei se são valores da instituição, são valores que nós gostaríamos que fossem os valores da instituição. Por exemplo, no Plano do Gabinete Estratégico do Politécnico foram aprovados outros valores relacionados com gestão.

Há valores que são partilhados por todos. Naturalmente, as pessoas que estão a trabalhar no Politécnico sabem que a qualidade, a inovação e a empregabilidade dos cursos são questões fundamentais, que todos nós apostamos e conciliamos bastante. Há outras questões que não se colocam com tanta premência, digamos assim, como multiculturalidade. Porque não temos muitos alunos que nos desafiem nesse ponto de vista. Vamos tendo alguns alunos estrangeiros/internacionais, mas são alunos principalmente europeus, trazem algum desafio, mas não é muito grande. Ou, então, são alunos que partilham connosco por exemplo a Língua, portanto não nos colocam verdadeiros desafios de multiculturalidade. Representam pequenos desafios que são, mais ou menos, ultrapassados. Não digo que não seja, em termos políticos e de cidadania, um valor relevante, mas se perguntar à maioria das pessoas, não é esse o valor que irão referir. Serão os valores da qualidade, inovação, empregabilidade, profissionalização ligada a uma componente mais prática, mais ligada ao exercício profissional. Todos estes eu penso que são, mais ou menos, partilhados por todas as unidades.

### 3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Os públicos são os estudantes que estão a terminar o ensino secundário, a esmagadora maioria dos nossos alunos vêm daí. Associados a estes estão as famílias, que têm influência no processo de decisão. Temos, também, os nossos próprios estudantes, na medida em que nós temos cursos de mestrado, para os quais nós não temos tido, ainda, a capacidade desejada. Temos cerca de 20% dos estudantes a frequentar os cursos de mestrado e gostaríamos de ter muito mais. Portanto, os nossos estudantes de licenciatura também são um público-alvo. E, também, o público exterior para os mestrados, nomeadamente nas áreas e da região, era importante sermos capazes de atrair outras.

Temos, também, como segundo-público pessoas que estão a trabalhar, que têm vidas profissionais. Esse tem menos capacidade de deslocação, portanto, é mais restrito do ponto de vista da origem geográfica - está limitado a Coimbra e arredores. Este público é quer para licenciaturas, através do concurso +23, quer para pós-graduações, mestrados ou outras formações.

### 4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

O nosso principal concorrente é a Universidade de Coimbra, principalmente para as

pessoas de Coimbra em cursos similares entre o Politécnico e a Universidade.

A par da UC, são os outros politécnicos, nomeadamente o Politécnico de Leiria e Viseu, em termos de captar alunos que eventualmente poderiam vir para Coimbra, mas optam pelos mais próximos da zona de residência, e a Universidade de Aveiro.

5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual é a imagem pretendida pelo IPC?

A imagem que queremos ter é a de somos uma instituição que oferece alternativas de formação de qualidade. O que é essa qualidade? Quer em termos de formação técnica, quer da qualidade da formação que aqui se faz, ou seja, os alunos que vêm frequentar o curso sabem que aprendem aqui tudo o que podem nessa área. Mas também, qualidade em termos de saídas profissionais, ou seja, de reconhecimento dessa qualidade pelas entidades empregadoras.

Essa será a principal. Mas, poderíamos proporcionar aos estudantes um outro conjunto de competências, ou de experiências, que lhes possam ser úteis para a sua vida. Coimbra é um bom local para se fazerem redes de conhecimentos, porque a cidade tem a vantagem de ser pequena e ter uma forte presença de estudantil, há cerca de 40/50 e tal mil estudantes de Ensino Superior. O que permite que os estudantes quando saem das aulas e das instituições que frequentam não se percam na cidade, enquanto, em Lisboa e no Porto as pessoas perdem-se e desaparecem, a cidade absorve-as. Aqui, as pessoas encontram-se frequentemente, há um conjunto de locais que são frequentados pelos estudantes e onde se proporciona, não só do ponto de vista do divertimento e do presente, a criação de uma rede de conhecimentos, que lhes vai ser muito importante na vida profissional. Coimbra também tem uma grande capacidade de atrair estudantes estrangeiros, há uma grande comunidade de estudantes Erasmus, que têm a mesma questão, ou seja, não se perdem na cidade. Lisboa pode ter mais estudantes Erasmus em número bruto, mas perdem-se.

Do ponto de vista de criar relações, de fazer redes de conhecimentos, nós sabemos que os conhecimentos que se fazem na juventude, nomeadamente enquanto estudante, são aqueles que vão acompanhar, são amigos que ficam para a vida toda. Eu acho que Coimbra tem este lado, que se calhar ainda não conseguimos explorar bem na comunicação que fazemos. Explora-se muito, quer dizer não é preciso explorar muito porque a ideia está bem espalhada, Coimbra como cidade dos estudantes do presente, ou seja, cidade que oferece divertimento, vida noturna, cidade com muito jovens onde sentem que estão no meio dos seus pares, mas isso mais focado no lazer, digamos assim, mas depois há esse outro lado. E há um outro: quer o politécnico, quer a universidade, estão espalhados pela cidade têm muitos polos e isso oferece uma cobertura muito grande, em qualquer zona da cidade

existem cantinas, bibliotecas, existem apoios aos estudantes. Isto, do ponto de vista de estruturas de apoio aos jovens/estudantes, é uma coisa bastante forte.

Portanto, uma instituição de tradição, moderna, atualizada do ponto de vista da formação científica, mas também como oferecendo uma formação técnica boa, uma alternativa em termos de empregabilidade reconhecida, e uma oportunidade, do ponto de vista daquilo que são as competências que vão influenciar a empregabilidade das pessoas e a sua vida profissional forte no domínio social. Temos instalações com boas condições, umas melhores que outras. Temos uma política de internacionalização forte - nós temos muitos estudantes a sair e oferecemos muitas bolsas de internacionalização, quer ao nível de Erasmus, como de estágios pós-licenciatura.

5.1. Considera que a imagem pretendida coincide com a atual?

Acho que sim. Depende às vezes de quem estamos a falar, mas penso que sim. É claro que, em alguns casos nós gostaríamos que houvesse maior reconhecimento, nomeadamente quando falamos em públicos mais de pares. Portanto, quando estamos a falar no âmbito de outros colegas daqui da Universidade, há sempre aquelas questões da rivalidade entre instituições e, neste sentido, eu considero que há menos reconhecimento da qualidade científica, começa a haver, mas podemos melhorar.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome, logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

Eu acho que o nome, Politécnico de Coimbra, define muito aquilo que nós somos. Porque hoje a própria palavra Politécnico perdeu muito daquilo que era o sentido negativo, por se considerar que era menos digno, menos importante do que ser universitário. Mas, o politécnico traz hoje mais associado, do que essa distinção de ensino prático, o facto de ser um ensino muito centrado numa pragmática do exercício profissional, que prepara as pessoas para aquilo que são os desafios da profissionalização. Tem lá as duas palavras chaves: Politécnico de Coimbra. Estas duas palavras acabam por ser o mais forte, uma remete para o tipo de formação e a outra para a vivência da cidade, para aquelas características que falamos à pouco.

6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

As cores, os aspetos gráficos, acho que se podem alterar, até convém alterar. O logo tem lá uma simbologia, mas não é muito evidente para a maior parte das pessoas, representa os arcos da cidade: os do aqueduto, de Almedina e o da Sé Velha. Podia

ter uma atualização gráfica, mais moderna, mas acho que isso não é propriamente o essencial. Acho que não se pode estar a mudar constantemente porque gera confusão, mas, eventualmente, do ponto de vista gráfico pode ser atualizado.

Nós temos reivindicado que o Politécnico passe a ser uma Universidade, uma das coisas que propomos é que se podia chamar Universidade politécnica. Quando falamos em ser universidade não é o nome que nos interessa, é o estatuto jurídico. Ou seja, é aquilo que se permite fazer a uma instituição quando tem a natureza jurídica de uma Universidade, nomeadamente a possibilidade de fazer cursos de doutoramento.

6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e as marcas das unidades orgânicas?.

A solução que está adotada, podendo ter umas variações, é uma solução boa. Temos um logo que é igual e que varia nas cores, à exceção da ESTeSC que entrou depois, isto permite que as pessoas reconheçam e vejam que a diferença da escola é assegurada pela cor. Agora, pode ter outra forma de concretização, mas acho que esta ideia se devia manter. Deve haver uma forma que identifique a instituição como um todo e que permita, também, que se possa identificar uma parte sem perder a ligação ao todo. Os *slogans* podem ser distintos, porque cada escola tem áreas diferentes e públicos específicos.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

A meu ver é a mista. Corresponde, no fundo, àquilo que é a história da instituição, é composta por escolas, tirando a de Oliveira do Hospital, que já existiam e foram agrupadas.

Permite a divisão normal entre as escolas porque são de áreas diferentes, têm culturas diferentes, modos de estar diferentes, têm muitas vezes tradições de formação e gestão diferentes. Portanto, instituições com um percurso separado muito autónomo. Não vejo problema nenhum em manter uma certa individualidade, acho que isso é importante, eu não gosto de coisas monolíticas. As coisas tendem a diferenciar-se, as coisas crescem, separam-se através da diferenciação. E, portanto, eu penso que é bom mantermos alguma diferenciação, alguma individualidade, alguma identidade.

Depois, há aspetos em que ganhamos todos em estarmos em conjunto. Agora, há que identificar esses aspetos e há que racionalmente perceber onde é que nós ganhamos, em que áreas, em que dimensões, é que nós ganhamos em estar juntos e ser a marca IPC, e em que dimensões é importante estarmos separados. Para dar um exemplo, quando se fazem os rankings de investigação e artigos, é claro que, ganhamos todos em estarmos juntos, ganhamos com a dimensão. Se juntarmos todos os artigos temos uma posição muito melhor do que aparecer cada um individualmente, até porque

aquilo que os outros fazem é aparecer todos em conjunto. Não faz sentido aparecer uma escola sozinha, porque se perde. Aqui ganhamos em estar todos juntos e beneficiar da imagem uns dos outros.

Em alguns aspetos para o exterior, e se calhar também para o interior, ganhamos em ter uma marca única mas, noutros se calhar ganhamos em ter marcas separadas. Até do ponto de vista de as pessoas gostarem de se identificar com grupos, nós somos ser gregários. Do ponto de vista motivacional as pessoas têm essa tendência a verem-se como parte de uma escola, a definirem-se como um grupo e, portanto, esse grupo tem de ter alguma identidade.

A diversidade sempre foi fundamental para o funcionamento da natureza, aliás quando deixa de existir a natureza corre riscos. Em termos de cultura, a diversidade protege o todo. A estratégia passa por identificar quando convém estar juntos e quando é que a diversidade é a melhor escolha.

**Anexo 15 – Entrevista 2**

Representante Funcionários	<b>Dr. Rui Lopes</b>
-------------------------------	----------------------

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

A questão da marca IPC é que não existe propriamente de momento. Ou seja, nós temos um conjunto de Unidades Orgânicas onde, por norma, o valor das marcas individuais se tem sobreposto ao valor da marca IPC. Essa é uma das dificuldades que não permite a marca IPC crescer. Eu diria que, a palavra que define a marca IPC, neste momento, é fragilidade - na consistência da marca e na perceção da mesma.

1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

É uma boa questão. É importante, de facto, uma marca diferenciar, sobretudo no contexto onde o IPC se encontra, o mesmo que a Universidade de Coimbra como omnipresente. É importante que o IPC se consiga diferenciar, através de uma estratégia de diferenciação. É importante encontrar esses elementos distintivos.

2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum ou retirado algum dos mencionados?

Julgo que todos esses são valores adequados, importa é que, de facto, existam estratégias que os consolidem. Considero que são valores relevantes e que refletem a identidade do Politécnico no seu conjunto de unidades orgânicas. Ressalvo que, importa a existência de estratégias que consolidem e facilitem a perceção desses valores.

3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Estudantes ao nível nacional. Essa é uma das vantagens que Coimbra tem, que beneficia não só a Universidade, mas o Politécnico também. Não é uma instituição de cariz regional, nem entendo que o deva ser. Coimbra é uma cidade com tradição académica e o Politécnico também beneficia dessa tradição ao nível da captação de estudantes.

Diria, também, que é importante uma aproximação cada vez maior aos parceiros estratégicos do âmbito empresarial e das instituições públicas, é importante uma estratégia mais direccionada para esses parceiros externos que são fundamentais na integração dos estudantes.

Depois há um público-alvo muito importante: a sua comunidade interna, onde há um trabalho enorme a ser feito. Nós ainda vivemos numa era de comunicação externa, há um foco muito grande porque a população é grande, no entanto passível de ser atingida por diferentes meios e, por vezes, os nossos dirigentes esquecem a comunidade interna, que no fundo é o público-alvo mais valioso de cada organização. As estratégias devem ser adequadas a este público e partir de um nível diferente, tem de se distanciar do bombardeamento de informação convencional quando se fala de comunidades internas, tem de ser uma estratégia com uma ação concreta e que possibilite o envolvimento. Quando eu refiro a comunidade interna incluo nela profissionais docentes e profissionais não-docentes e alguns órgãos, embora sejam constituídos por estudantes.

Aqui discute-se muito se o estudante é um público-alvo interno ou externo. Eu creio que é importante que diferenciemos os públicos-alvo, porque se tratamos o estudante como interno podemos correr o risco de o tratar tão mal como, às vezes, tratamos o “público-alvo interno”. O estudante é maioritariamente um público externo, porque é, digamos, um cliente – eu não gosto de usar este termo, porque tem de ser muito mais que isso. No entanto, existem organismos – como as associações de estudantes e outros órgãos – em que existe a participação estudantil, esses núcleos específicos que podem ser integrados dentro do que é considerado a comunidade interna e fazerem parte das estratégias de envolvimento, anteriormente referidas.

#### 4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

Os politécnicos. Pela perceção que tenho, o Politécnico de Leiria é um concorrente forte ao nível regional, depois, ao nível nacional o Politécnico de Lisboa e do Porto. Isto a um nível geral, até porque dentro de cada eixo académico haverá concorrentes específicos. Dentro de algumas áreas específicas, a Universidade de Coimbra também é concorrente.

#### 5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual é a imagem pretendida pelo IPC?

Tem de ser uma imagem diferenciadora, a meu ver, porque em discussões internas e diferentes contextos haverá sempre perspetivas diferentes. Aliás, essa discussão foi tema ao longo dos últimos dois mandatos, de acordo com aquilo que era a visão presidência, e os doutoramentos, também, foi sempre uma questão forte.

Não imagino, nem acho que devemos seguir uma estratégia de concorrência com a Universidade de Coimbra, são instituições diferentes e ambas são importantes para a cidade.

A génese do Politécnico é, sobretudo, preparação para o mundo profissional. Se a estratégia se distanciar desse eixo o caminho, a meu ver, é perigoso. Sobretudo, a nível do quadro europeu, onde a preparação e a ligação aquilo que é a rede

empresarial, o mundo do trabalho e investigação é o grande objetivo. O Politécnico tem de ir buscar a sua história, readaptá-la, aos tempos de hoje, e fazer disso o seu caminho - esse sim, será diferenciador. O Politécnico tem como objetivo, na consolidação da sua imagem, provar/comprovar que de facto tem uma ligação forte ao mundo do trabalho. Mas, tem de criar meios para que tal seja uma realidade, e não meramente uma propaganda ou uma forma de comunicação, tem de trazer os parceiros externos à instituição.

5.1. Considera que a imagem pretendida coincide com a atual?

Eu gostaria que houvesse um estudo sobre qual é a imagem que as pessoas têm do Politécnico, eu próprio não creio que isso exista, mas seria interessante e relevante ter acesso a essa informação. Antes de partir para uma estratégia de comunicação, é fundamental que exista uma etapa de investigação. Eu próprio tenho alguma curiosidade em saber qual a imagem que os nossos públicos-alvo, nomeadamente os estudantes, e a comunidade externa têm sobre o IPC. Eu não me arrisco a conjecturar sobre isso, mas, de forma geral, eu acho que isso não acontece. Porque o Politécnico de Coimbra não é uma marca consolidada e ainda existe um fundo sobre a sombra das marcas das Unidades Orgânicas, nem sempre é feita, pelas pessoas, a associação das Unidades Orgânicas ao IPC.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

O *slogan* atual está bem concedido. O nome houve uma tentativa de adaptação de Instituto Politécnico de Coimbra para somente Politécnico de Coimbra, eu sou a favor de designações mais curtas, mas não foi aprovado. Depois houve uma discussão, mas isso era mais num âmbito de questões legais e jurídicas, para a designação de Universidade Politécnica. Ou seja, existe um conjunto de discussões, ao nível da comunidade interna, sobre qual seria o caminho a seguir e, mesmo que por vezes se encontre aquele que será o caminho adequado, existe um conjunto de regras e limitações.

6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

Neste momento a identidade gráfica é um elemento que é importante rever. Porque não existe uma linha clara. Em termos das designações das unidades orgânicas é importante que exista depois alguma coerência entre elas. Atualmente, existe uma disparidade de nomenclaturas (umas unidades orgânicas adotaram designações em inglês, algumas são institutos outras escolas) o que não contribuí para uma boa

estratégia de identificação.

- 6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e as marcas das unidades orgânicas?

A identidade gráfica tem que ter, necessariamente, uma base comum. Também é necessário uma aproximação das Unidades Orgânicas ao todo. Mesmo ao nível do *slogan* pode existir um trabalho base, que relacione as UO com o IPC: mesmo que as várias unidades orgânicas tenham *slogans* diferentes deve ser perceptível a ligação ao IPC.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

Excluo desde já a individualizada. É uma estratégia mais usada no sector privado com base em objetivos financeiros. Não é o caminho que uma instituição pública de Ensino Superior deva adotar, até porque Portugal já tem uma dimensão geográfica reduzida muito subdividida, se dividimos mais nunca teremos a dimensão desejada. Julgo que a mista, por uma questão de não podermos, de certa forma, ferir uma cultura existente dentro das Unidades Orgânicas. Tem de ser uma estratégia cuidada e acho, que de facto, esse será o caminho mais correto. Lá está, tendo algumas bases comuns e depois encontrar os pontos de diferenciação dentro do Universo IPC, garantidamente uma relação entre marcas do tipo mista.

### Anexo 16 – Entrevista 3

Administrador SAS	Dr. Filipe Reis
----------------------	-----------------

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

Coimbra e Politécnico.

- 1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

Coimbra.

- 1.2. Os SAS são uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca SAS?

Social.

2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?

Não, acho que esses valores representam o que o IPC é e quer ser.

- 2.1. Os SAS partilham os mesmos valores?

Sim

3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Considero que sejam todos os jovens que queiram fazer parte do Ensino Superior, que queiram fazer um curso superior. Este é o principal. Depois, todos os ativos que queiram melhorar a sua qualificação, seja ao nível de licenciatura ou formação pós-graduada, através de pós-graduações e mestrados.

- 3.1. Quais são os públicos-alvo da marca dos SAS?

O público-alvo dos Serviços de Ação Social são todos os alunos do IPC, com especial ênfase naqueles que tenham dificuldades de natureza económica. Há outros grupos a que damos resposta, por exemplo funcionários e professores, mas isso é por arrasto, por uma questão logística.

Um aluno com o pai milionário pode ir comer a um restaurante, a maior parte dos alunos não pode, então temos cantinas. Ao termos essas infraestruturas, não se justifica as associações de estudantes estarem a preocupar-se com a mesma questão.

A alimentação é uma questão a que os SAS dão resposta aberta a toda a comunidade IPC - servimos almoços e jantares a toda a comunidade, e outros serviços complementares – como *coffee breaks* em seminários e convenções. Não é a nossa função principal, mas, por uma questão de sinergias, somos a unidade orgânica que dentro do IPC tem capacidade logística, técnica, de infraestruturas e de pessoal para dar resposta a esse serviço.

4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

Universidade de Coimbra, Universidades de Lisboa e Porto, Politécnicos de Lisboa e Porto e, depois, Politécnico de Leiria, Universidade de Aveiro e Politécnico de Viseu.

4.1. Quais são os principais concorrentes da marca dos SAS?

Não consigo definir concorrentes. O nosso público-alvo são os nossos alunos.

5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual é a imagem pretendida pelo IPC?

Acho que é a imagem de uma entidade moderna, dinâmica e de qualidade.

5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pelos SAS?

Ao contrário, a dos SAS é que coincide com o IPC. Se reparar, sempre que aparece algo dos SAS o que se destaca é o IPC, os SAS não se querem vender. Os SAS, internamente, querem mostrar-se aos alunos, nomeadamente aos que têm dificuldades.

A nossa missão é que nenhum aluno deixe de estudar por questões económicas, o resto (cantinas, bolsas, psicologia, ...) são instrumentos para o evitar. Portanto, os SAS se não derem por eles melhor. Perante o exterior o que nós queremos vender é a marca IPC. Se o IPC considera que ter uns bons serviços de ação social é relevante, quando se promove em escolas ou feiras publicita os SAS, isso cabe ao IPC. Ou seja, quando se comunica o IPC como tendo algumas coisas específicas e como sendo uma instituição de qualidade, exigente e rigorosa deve referir-se: “não deixem de vir por ter dificuldades económicas, porque se tiverem também temos os Serviços de Ação social que vos apoia”.

5.2. A imagem pretendida pelo IPC corresponde à atual? E a imagem pretendida pelos SAS?

Em geral, sim.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

O nome.

- 6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

Técnica e Coimbra. Todos os outros podem sofrer alterações. Até mesmo o nome pode sofrer alterações, desde que politécnico, ou técnica, e Coimbra se mantenham. Nós beneficiamos do nome Coimbra, no Brasil ou no continente africano é reconhecido o nome de Coimbra, independentemente, de qual seja a instituição mencionada. Um dos valores comunicados é a empregabilidade e isso anda sempre de mãos dadas com a prática e a técnica, daí a importância dessa referência constar no nome. Qualquer que seja a designação usada, Universidade Técnica ou Politécnico de Coimbra, terá sucesso na forma como queremos ser reconhecidos, porque é feita a referência à componente de um ensino prático e a Coimbra.

- 6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca dos SAS?

Todos.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

Eu penso que, não é uma ideia popular, mas seria a monolítica. Por muito antigas que sejam as unidades orgânicas, a verdade é que, hoje o prestígio das instituições faz-se e mede-se por parâmetros, como por exemplo publicações científicas, em que não há a mínima hipótese de cada uma das unidades por si valer mais do que o Politécnico. Por muito brilhante que seja um professor da ESE ele vai estar associado a um conjunto de 100 professores que fazem publicações, no Politécnico vai estar associado a 700. Em termos de rankings, o valor do conjunto é sempre melhor.

Os alunos das faculdades da Universidade identificam-se como alunos da UC, isso faz com que quando existe uma descoberta na faculdade de farmácia, por exemplo, na comunicação social apareça referenciado o investigador como sendo da UC, não apenas da Faculdade específica. Isso faz com que as outras faculdades não fiquem de fora e tenham algo a ganhar, mesmo o seu prestígio em separado da UC é maior que o de qualquer uma das unidades orgânicas do IPC. Tem um peso muito maior o IPC como um todo do que ao nível das unidades orgânicas.

## Anexo 17 – Entrevista 4

Presidente  
ESAC

Doutor João Noronha

### 1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

O IPC não é uma marca. O IPC é uma marca dos serviços centrais, para fora não existe. O IPC não existe como marca para o exterior.

Na mesma revista existem comunicações das UO e do IPC. O IPC faz uma comunicação, em que esconde as escolas, põe as escolas muito pequeninas quase nem se vêem. Mesmo na publicidade recente é dado pouco destaque as escolas, ninguém consegue perceber o que é o IPC. É muito difícil as pessoas perceberem que as Unidades Orgânicas fazem parte do IPC. E, portanto, para mim o IPC não é uma marca, não existe.

As pessoas de dentro sabem o que é o IPC, sabem porque cá trabalham. Mas, mesmo os sujeitos das várias escolas não querem utilizar a marca IPC. O IPC é uma coisa estranha, é uma tutela, são uns chatos que lá estão em cima. Por exemplo, as Associações de Estudantes não se querem juntar e fazer uma Associação do IPC, funcionam separadas. O IPC é uma coisa que não diz nada a ninguém.

#### 1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?<sup>18</sup>

Coimbra. Mas, depois o IPC é uma coisa que ninguém sabe o que é, mesmo na cidade as pessoas não sabem. Conhecem as Unidades Orgânicas, mas a Coimbra Business School até pensam que é uma coisa inglesa. O comum das pessoas não sabe o que é o IPC, nem muitos alunos. A aposta da comunicação deveria ser Coimbra, é isso que atraí os alunos.

#### 1.2.A ESAC é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca da ESAC?

Agricultura, Qualidade, Prática, Investigação, Natureza, Ambiente, Alimentação, Biotecnologia, Floresta, Agricultura biológica.

### 2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?

Eu acho que, em termos de marketing tanto valor ao mesmo tempo não funciona.

<sup>18</sup> Questão adaptada para “Considera alguma característica do IPC distintiva, capaz de diferenciar o IPC na comparação com outros politécnicos?”. Visto que, na primeira questão não foi feita nenhuma associação, apenas referido que o IPC não é entendido como uma marca.

Tem de ser algo mais focado, uma frase. Falam desses, mas o que passa, atualmente, na publicidade institucional é Ensino, Investigação e Empreendedorismo, que não estão aí. São palavras ocas, que não querem dizer grande coisa.

### 2.2.A ESAC partilha os mesmos valores?

Eu acho que o IPC não comunica nada. A Unidade Orgânica não comunica todos esses valores, mas partilha, sim. Também é tão genérico, que qualquer pessoa tem de dizer que sim.

### 3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Ninguém vai estudar para o IPC. Enquanto um estudante diz que é aluno da Universidade de Coimbra, ninguém diz que é aluno do IPC, dizem que são alunos das Unidades Orgânicas. A marca IPC vale muito menos do que qualquer uma da marca das escolas. Internamente as pessoas percebem que estudam no IPC, mas quando iniciam o seu percurso não fazem ideia do que seja. Os públicos-alvo são os públicos de cada uma das Unidades Orgânicas.

### 3.2.Quais são os públicos-alvo da marca da ESAC?

Estudantes do ensino secundário, pessoas que procuram formação ao longo da vida, pessoas que procuram formação em agricultura.

Temos muita gente que vem para os nossos mestrados porque querem fazer reciclagem de conhecimentos. Temos pessoas que procuram os nossos serviços em termos analíticos e de consultoria, a marca Escola Agrária é muito forte em termos de agricultura. Esses serviços também são procurados por empresas, autarquias e, até mesmo, agricultores - trabalho de consultoria, desenvolvimento de novos produtos, apoio técnico, análises a solos. Claro que o público são os estudantes, mas depois temos muitas pessoas que procuram os nossos serviços e são nossos parceiros.

### 4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

Coimbra Business School, Agrária de Coimbra, ESTeSC, todas as marcas das unidades orgânicas. Porque as marcas das escolas, ao não associarem IPC na sua comunicação, concorrem com a marca IPC. Ninguém sabe o que é o IPC porque a marca das escolas são mais fortes.

Também são concorrentes do IPC a Universidade de Coimbra, Miguel Torga, Lisboa, Porto e Aveiro.

Por exemplo, o IPBeja faz uma comunicação conjunta, e acho que não faz sentido andarmos a gastar em comunicações distintas. A Escola Agrária sempre que está presente o IPC não faz publicidade, essa é a nossa política. Porque a Escola Agrária não deve fazer concorrência ao IPC, até por uma questão de poupança de dinheiro.

Agora, se o IPC não estiver presente em alguma coisa nós vamos como Agrária. Quase sempre que o IPC está presente a Agrária não está, pode haver algumas exceções, mas por falta de comunicação.

#### 4.1. Quais são os principais concorrentes da marca da ESAC?

Todos os cursos de Ciências da Vida da Universidade de Coimbra, a própria Escola de Saúde, porque os alunos preferem os seus cursos.

Em termos da marca Escola Agrária de Coimbra, eu penso que, ao nível das outras escolas Agrárias do país não existe concorrência, quanto à marca agricultura. Em termos de guerra de alunos, é uma coisa diferente. Todas as instituições de Ensino Superior são concorrentes, sobretudo as com áreas mais atrativas, que as pessoas preferem em detrimento dos cursos relacionados com Agricultura.

#### 5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual é a imagem pretendida pelo IPC?

Não sei, nem sei se vale a pena tentar ter. Porque isso obrigava a que as marcas das escolas fossem para um segundo plano e, penso que, da maneira que é organizado o IPC isso não vai acontecer.

Portanto, não pode haver concorrência entre a marca IPC e as marcas das escolas, o peso das escolas é muito mais importante, é muito difícil, e pode ser muito perigoso, tentar matar as marcas das UO. Mas, deveria haver uma estratégia quanto à publicidade do IPC - deveriam aparecer as seis marcas das escolas de maneira que existisse associação, que se percebesse o Politécnico de Coimbra é isto. Porque o IPC não vale nada sem as marcas das Escolas.

Não sei qual é a imagem que o IPC pretende, nunca foi feita essa discussão, penso que agora com a mudança de direção possa ser feita.

#### 5.2.A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pela ESAC?

Foi feita uma reformulação da imagem gráfica, em termos de investigação a Agrária é a escola mais forte dentro do IPC e que tem um corpo docente mais qualificado. Interessa-nos a imagem de investigação, de estarmos à frente nesse campo. Agora, se a imagem pretendida corresponde não sei, porque não sei qual é a imagem pretendida pelo IPC.

#### 5.3.A imagem pretendida pelo IPC corresponde à atual? E a imagem pretendida pela ESAC?

A do IPC não posso responder. A da ESAC não.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

O logótipo é uma coisa muito geométrica, devia levar umas lavagens, a Escola de Saúde não o têm, o ISCAC já não o usa. O que acaba sempre por ser forte é o nome, a marca não é um logótipo.

Neste tipo de ensino o que conta é o nome. Por exemplo, estamos a tentar mudar o nome da ESAC só para Agrária de Coimbra, porque é como as pessoas a conhecem. A mesma coisa com o IPC, que está a tentar mudar para Politécnico de Coimbra. Agora, se o nome atraí alunos não sei, a marca não atraí, são as marcas das escolas que o fazem.

- 6.2. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

O nome é central. Todos os outros fazem parte dos criativos e podem ser alterados, são coisas que vão mudando.

- 6.3. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca da ESAC?

O nosso logótipo continua a ser o dos três arcos e está sempre ESAC e Politécnico de Coimbra bem visível. O logo do IPC como marca é pouco importante, a única forma é sempre utilizar a marca das escolas. A marca do Politécnico tem sempre de aparecer associada às marcas das escolas, para ser reconhecida. Depois de um percurso de 4/5 anos talvez já consiga ser reconhecida sozinha.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

Neste momento, temos uma individualizada, que bem ou mal funciona. Mas, deveríamos caminhar no sentido de uma mista - passar da individualizada para mista. Se houver uma vontade política, deve-se fazer uma transição para a mista, sem nunca largar as marcas das escolas. Porque as escolas são bastante independentes. Dada a histórias das escolas é muito difícil, e não faz sentido, tentar caminhar para a monolítica. Se as pessoas perceberem que a marca IPC é a soma das outras, a marca pode ganhar alguma coisa.

## Anexo 18 – Entrevista 5

Presidente  
ESEC

Doutor Rui Mendes

### 1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

Profissional. Outra palavra que acho muito importante é Aplicabilidade, Ciência Aplicada, digamos, para não ser apenas uma única palavra. Numa lógica de inserção Profissional e Social, são duas coisas, porque nesta minha opinião há a capacidade de inserção nas redes sociais. Não são as redes sociais no sentido do Facebook, mas nas redes do tecido empresarial e do tecido social. Depois, a excelência.

#### 1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

Confesso que não acho que exista uma grande diferença entre os Politécnicos. A única diferença que teremos, digamos assim, à semelhança do que acontece com o do Porto e Lisboa, é a tradição. Mas, não é aquela lógica de tradição estudantil, no fundo, é associado à longevidade das instituições que integram o IPC.

As escolas têm um saber acumulado extraordinário, juntaram-se por força da lei, mas em si, tirando a ESTGOH, são escolas com uma tradição que se projeta para além da própria marca do IPC, em algumas circunstâncias, de forma bastante significativa. Isso deve-se ao facto de as escolas já existirem antes do IPC e tem as suas vantagens.

#### 1.2. A ESEC é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca ESEC?

A ESEC é formação para a profissão, basicamente, é a nossa marca. E depois, “tudo isto é ESEC”, o lema tem a ver com a escola ser muito variada. É multidisciplinar e interdisciplinar, porque tem cursos completamente distintos uns dos outros, e isso é uma característica muito peculiar. Ao contrário do que acontece com as outras escolas, a ESEC cresceu de uma forma, que eu diria, estrategicamente muito inteligente, mas para quem está de fora um bocado esquizofrénica. Temos 13 licenciaturas, que vão desde Gastronomia até uma licenciatura em Arte e Design.

### 2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?

Eu acho que há um, fruto das próprias características que de alguma forma estão

indexadas àquilo que a lei nos conduziu nos últimos 25 anos, a palavra investigação.

2.1. A ESEC partilha os mesmos valores?

Sim.

3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Para além de todos os jovens, porque como todas as instituições de ensino superior procuramos jovens que possam frequentar as nossas licenciaturas, são ativos. Pessoas que do ponto de vista profissional se encontram no ativo.

Sendo que há, do meu ponto de vista, outro público muito relevante, que são as pessoas desempregadas. Este terá que ter um trabalho muito específico, que de alguma forma tem de ser feito em articulação, eventualmente até com o IEFEP, para que se pudessem criar condições para que essas pessoas tivessem mais oportunidades. Porque há duas questões que são particularmente sensíveis nos números de desempregados: uma são os jovens licenciados, desse ponto de vista devíamos ter uma obrigação social; outra, são os desempregados que estão numa faixa etária quase pior, que é a dos 50 anos, pessoas que não são novas, nem velhas, e ninguém as quer. Esse público, apesar de não ser vastíssimo, infelizmente é vasto, pelo menos na faixa etária dos recém-licenciados. O próprio ministério deveria remeter para as instituições a obrigatoriedade de oferecerem o que não é oferecido nas licenciaturas. Por questões académicas, científicas e questões de outras naturezas, há um conjunto de ações práticas e de saber fazer que as pessoas licenciadas não têm acesso, fruto das licenciaturas serem de 3 e não de 4 anos.

3.1. Quais são os públicos-alvo da marca ESEC?

Os públicos-alvo da nossa escola são, fundamentalmente, os mesmos que os do IPC. Nós temos pós-graduações, temos cursos que não são conferentes de grau, ... Por exemplo, temos à volta de 400 pessoas todos os semestres a frequentar os cursos de línguas, é uma oferta que acaba por ser frequentada por um conjunto de pessoas muito interessadas e públicos que fogem ao tradicional.

4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

Todas as instituições de Ensino Superior, sem exceção. Desde as mais próximas às que se encontram mais longe. E é de facto uma concorrência muito forte.

Depois há enviesamentos do ponto de vista profissional, por exemplo, não é obrigatório a pessoa ser licenciada para exercer a profissão de jornalista. Portanto, há um conjunto de enviesamentos profissionais que não estão regularizados, ou então, estão numa lógica que, em algumas circunstâncias, acaba por ser abusiva, quase concorrência desleal. No caso do desporto isso foi regularizado, porque um indivíduo para ser treinador, mesmo que tenha muitos anos de experiência, tem de fazer um curso - validado por uma lógica de consonância com as federações e as universidades

e instituições de ensino superior, como a nossa.

#### 4.1. Quais são os principais concorrentes da marca ESEC?

Os principais concorrentes da ESEC, como a escola tem uma formação muito variada, são todas as Instituições de Ensino Superior que têm a mesma formação – públicas e privados. Embora, a expressão do privado em Coimbra não seja muito significativa, para uma pessoa que viva noutra cidade é mais económico frequentar uma instituição privada que vir para Coimbra. Isso, na minha opinião, tem alguns custos na própria formação das pessoas, porque acabam por não ter um conjunto de vivências pessoais e individuais, e não vivem o afastamento da família que é relevante do ponto de vista maturacional. Mas isso, enfim, são questões do ponto de vista das competências ganhas enquanto as pessoas estão sozinhas.

#### 5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual é a imagem pretendida pelo IPC?

Acho que é uma imagem de qualidade e, fundamentalmente, qualidade e inovação. Portanto, são as duas palavras mais significativas, porque no fundo é estratégico para nós poder ter, também, uma capacidade de implementação global.

O IPC, na minha opinião, como muitas instituições nacionais, corre riscos, porque não há uma estratégia governamental no que respeita a questões de capacidade de exportação industrial do próprio ensino superior, que para nós era fundamental. Nós já fazemos isso, mas com custos brutais para o país. Cada vez que um estudante termina um curso e sai do país, como por exemplo enfermagem em que são 80% dos alunos a sair, significa que o dinheiro dos nossos impostos está a ser investido para a formação de pessoas que vão para o estrangeiro, para países que não os formam. Isso é algo muito preocupante.

#### 5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pela ESEC?

Sim. Sucintamente, não há divergências sobre isso.

#### 5.2. A imagem pretendida pelo IPC corresponde à atual? E a imagem pretendida pela ESEC?

De uma forma geral acho, que sim. Acho que no IPC há mais detratores internos que externos. O que para mim tem a ver com uma questão regional. Há muitas pessoas que trabalham no IPC e fizeram a sua formação na Universidade de Coimbra e que têm um percurso, muitas vezes profissional, de vassalagem à UC, o que não faz sentido nenhum. Aqui temos essa sombra, digamos assim, não é boa nem é má, mas

levou a que a dinâmica da cidade fosse em torno dos estudantes e que adormecesse - a cidade e, em parte, a região, e isso tem consequências nas instituições de ensino superior, em particular na nossa.

Em termos gerais, a imagem da ESEC corresponde à pretendida.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

São muito frágeis na minha opinião, eles deveriam ser modificados. Estão algo obsoletos e sem aplicabilidade de marketing. Não gosto de falar sobre isso, porque quando falamos sobre marketing todos pensam que sabem falar sobre o assunto.

Os logótipos não são identificados como os arcos da cidade. É uma situação que deve ser revista de fundo, em toda a linha. O mesmo com os *slogans*. Mesmo o nosso *e-mail* é @esec.pt, não cabe na cabeça de ninguém. Falta a referência à instituição, deveria ser, @esec.ipc.pt. Se isto não existe, nós, internamente, estamos fritos, tudo o resto falha.

- 6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

Para mim devem ser revistos. Não se trata de uma chacina mas, deve haver um concurso de ideias, em que exista um júri e não haja muita discussão fora desse júri. Porque, caso haja essa discussão, todos se vão tornar doutorados em marketing.

- 6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca ESEC?

Acho que devem ser todos. Na minha opinião, deveria haver uma uniformização. Claro que, depois podem existir variações, de estética, de cor ou outra coisa semelhante. Portanto, não faz sentido existirem escolas com coisas completamente diferentes, mesmo estando em causa questões históricas.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

Deve ser a mista. Nós partimos de marcas individualizadas e depois tentámos uma monolítica, não conseguimos nem uma nem outra. Do meu ponto de vista, a diversidade deve ser salvaguardada. “Tudo isto é ESEC”, ou mais propriamente “Tudo isto é IPC”, é bastante ilustrativo, que é para as pessoas perceberem a diversidade que existe. E, portanto, a opção mista é a que melhor se adequa.

Por exemplo, nós encerrámos a Universidade de Verão para jovens a semana passada. A ESEC organizou tudo, mas a referência ao IPC esteve sempre presente. Porque não sabemos se um jovem que frequenta um curso de verão numa determinada área vai concorrer ao ensino superior exatamente na mesma. Se por acaso não o fizer, na altura de decisão, quando se cruzar com outros cursos de outras UO, vai considerar a referência ao IPC.

**Anexo 19 – Entrevista 6**

Presidente ESTeSC	<b>Doutor Jorge Conde</b>
----------------------	---------------------------

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

Associo tudo o que é de mau. A marca IPC não tem carisma, não tem visibilidade e não é reconhecida - não só, pelo público externo, mas, também pelo público interno, e isso é preocupante.

O melhor exemplo é que um aluno quando questionado sobre o local onde estudou responde o nome da escola, e não IPC. Isso define uma marca. Porque quando falamos com um aluno que estudou na Universidade ele nunca refere a faculdade específica, mas sim a UC – completamente ao contrário do IPC.

A marca IPC está relacionada com isso, pela forma como nunca foi promovida e, também, pelo próprio design que não é bonito (aquilo que é o logótipo e as cores). Não podemos esquecer que, o nosso público-alvo tem 17 anos. Nós temos 12 ou 13 mil pessoas ligadas ao IPC, das quais 10 mil são alunos, destes todos os anos chegam ao IPC cerca de 1.500 com 17 anos. Portanto, nós temos de ter uma marca e uma imagem que seja compatível com um cliente de 17 anos. Não é possível vender uma coisa que não é atrativa, na marca IPC nada é atrativo. Os alunos não querem ter ligação ao IPC. O IPC foi sempre visto como uma secretaria, onde está o Presidente e mais uns tipos que, normalmente, só chateiam as escolas.

1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

O IPC enquanto marca, na comparação com os outros Politécnicos, é uma marca importante. Mas, essa marca advém mais daquilo que é o universo do Ensino Superior, daquilo que é a competição entre Politécnicos, do que de ser uma marca de rua, propriamente. Ou seja, os politécnicos sabem qual é a importância do IPC, e sabem que é um dos mais importantes do país. Agora, quando sai para o mundo do cidadão comum, o IPC não tem nenhuma relevância. Aquilo que o distingue é o nome Coimbra. Do ponto de vista geográfico, nós temos a sorte de ser uma instituição que está em Coimbra.

Em comparação com os outros Politécnicos, diria que, fazer de conta que somos parecidos com o de Lisboa ou do Porto é para esquecer. Também, não podemos dizer que somos parecidos com os de Viana e Portalegre, porque somos muito maiores e temos mais expressão. Mas, quando nos comparamos com Politécnicos com quase tantos alunos ou tantas vagas como nós, Leiria e Bragança, respetivamente, o IPC tem uma única coisa que o distingue: Coimbra, é a situação geográfica, porque nós não somos verdadeiramente extraordinários em nada. Bragança tem uma marca

distintiva: é o Politécnico com mais alunos internacionais. Leiria tem como marca distintiva ser, provavelmente, o Politécnico com maior ligação à comunidade e à indústria – ao meio envolvente. Nós não temos verdadeiramente nada que nos distinga, se calhar o que nos falta é sermos Politécnico e não escolas.

1.2. A ESTeSC é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca da ESTeSC?

Excelência, o nosso *slogan* é: “Excelência no Ensino da Saúde”. Universalidade, procuramos ser uma escola o mais universal possível. Não só no que ensinamos, mas, também, na procura que temos – somos dentro do IPC a escola com maior número de alunos estrangeiros. Contudo, é uma universalidade limitada - os alunos estrangeiros resumem-se a alunos de Língua Portuguesa e Espanhola.

Imagem, criámos uma imagem que é determinante para quem nos visita – quem entra aqui na escola percebe-a, pela sua conceção do espaço e da presidência, como digna, diferente da maioria das escolas.

Ligação ao meio envolvente que, infelizmente, é só à saúde. Nós gostávamos de ter uma maior ligação ao resto do meio (indústrias, autarquias, ...), o que não conseguimos até agora, porque há um trabalho que tem de ser feito pelo IPC e não pela escola.

Qualidade, está dentro da excelência, mas estou a referir-me àquilo que um aluno percebe. Acontece, de forma inata essa percepção, porque na nossa escola a maioria dos professores foram/ são profissionais num hospital.

2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?

Não é preciso retirar nada, é preciso praticar o que está escrito. Ou seja, não me lembro o que é que foi feito na realidade para a aplicabilidade dos valores que estão escritos. Se o fizemos foi por mero acaso, não houve intencionalidade.

Falou de multiculturalidade, dependendo do que quisermos chamar de multiculturalidade, mas no IPC não há cultura. A UC, para além de ser património da humanidade, promove cultura – tem grupos culturais, promove eventos. O IPC não tem nada disso, o argumento é que a linha de orientação é diferente da UC, mas criar grupos culturais aqui dentro não custa nada.

2.1. A ESTeSC partilha os mesmos valores?

A ESTeSC partilha a maioria desses valores. Eu até diria que, à partida todos, mas tem os seus próprios valores, que podem ser consultados nos Estatutos da Escola. Aliás, recordo-me que quando foram as revisões dos Estatutos, a ESTeSC foi uma

das poucas escolas que apresentaram valores. Porque uma Escola de Saúde tem obrigatoriamente de ter valores. Visto que, é uma escola puramente humanística, não é uma escola tecnológica, embora use a tecnologia para chegar aos seus fins. Estou a lembrar-me de valores da ESTeSC, que não foram apresentados como do IPC: liberdade e igualdade. Mas, mais um ou menos um, não estamos muito longe daquilo que são os valores do IPC.

### 3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Para além dos jovens de 17 anos, são as empresas. Nós fazemos de conta que fizemos alguma coisa com as empresas, mas na realidade não fizemos nada. Também não temos ligação às autarquias, um público-alvo obrigatoriamente. Temos um projeto do Portugal 2020, em parceria com a autarquia da Lousã, que entrará em vigor brevemente. Mas, não há a tradição de trabalhar com as autarquias e empresas, nem de estas virem ao IPC comprar serviços. Acontece, esporadicamente, grupos de professores conseguirem fazer essa ponte.

Depois, dentro dos estudantes existe um grupo difícil, a ser trabalhado: estudantes de licenciatura do IPC para frequentarem os mestrados. Este é um mercado que não temos conseguido aproveitar, porque não temos conseguido que os nossos alunos façam o percurso direto. Ao entrarem no mercado de trabalho fora de Coimbra, dificilmente voltam a estudar cá. Além disso, existe uma certa tendência para mudar de instituição de ensino quando se transita para um novo ciclo. Nós precisamos de captar este público, mas para isso temos de oferecer uma coisa diferente. Por exemplo, a ESTeSC está a desenhar um mestrado em parceria com a Faculdade de Desporto da UC. Isto porque, pode ser importante para um aluno ter formação numa área que não existe no IPC, e vice-versa. Falo da ESTeSC porque, eventualmente, é a que tem o processo mais avançado, mas é uma ideia, claramente, a importar para todas as escolas. Estas parcerias também podem captar os alunos que pretendem fazer uma “lavagem de diploma”, que frequentam os mestrados das universidades para dizerem que foram alunos universitários, por uma questão de prestígio.

#### 3.1. Quais são os públicos-alvo da marca da ESTeSC?

Os mesmos do IPC. É possível que existam variações do ponto de vista geográfico e nós não temos, como ISCAC e a ESEC, cursos pós-laborais, não é possível estar a trabalhar e a fazer um curso de saúde. Por isso, em termos de faixa etária dos alunos, nós estamos limitados aos jovens que estão a terminar o Ensino Secundário.

### 4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

Claramente o Politécnico de Lisboa e do Porto, eu diria que, são os dois concorrentes principais dentro do Ensino Politécnico. O Politécnico de Leiria, numa segunda linha.

O principal concorrente é, mesmo, a Universidade de Coimbra, que exerce uma concorrência direta, quando os cursos têm o mesmo nome, e indireta, quando tem a mesma área.

#### 4.1. Quais são os principais concorrentes da marca da ESTeSC?

Os nossos principais concorrentes são os Politécnicos de Lisboa e do Porto e a Universidade de Aveiro. Leiria não nos tira estudantes, o que acontece é que os que não entram em Coimbra vão para Leira. Não é uma concorrência tão direta, mas fica com estudantes que poderiam ser nossos no ano seguinte.

#### 5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual é a imagem pretendida pelo IPC?

A imagem pretendida pelo IPC, até agora, é uma coisa complicada de definir. Porque, além de não ter imagem, acho que não foi feito nada para ter. Nós temos um pró-presidente para a comunicação e marketing, mas, até agora, só foi feito pouco mais que alertas para a necessidade de mexer a imagem, talvez por falta de instrumentos para atuar. Na realidade, o que aconteceu foi tudo muito ténue. Não tivemos uma mudança radical, apesar de estarmos a trabalhar a imagem e a comunicação.

Portanto, a imagem pretendida pelo IPC devia ser algo que nos posicionasse, efetivamente, no lugar que nos ocupamos do ponto de vista da quantidade - falta-nos ter a qualidade no mesmo sítio em que temos a quantidade. Quero dizer com isto que, do ponto de vista da quantidade somos o terceiro Politécnico nacional e temos quatro ou cinco Universidades abaixo de nós, a imagem tem de coincidir com esta dimensão. À imagem pretendida pelo IPC falta perceber que é preciso alterar a estratégia a outra dimensão, estamos na era do digital e é lá que está o nosso principal público-alvo.

#### 5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pela ESTeSC?

A ESTeSC quer ser, no universo do ensino da saúde, não apenas no ensino politécnico, uma escola com uma imagem de excelência e universalidade. Quer que essa imagem passe para as famílias e para os jovens candidatos ao Ensino Superior assim, como a de que somos a melhor escola, que somos a primeira escolha.

#### 5.2. A imagem pretendida pelo IPC corresponde à atual? E a imagem pretendida pela ESTeSC?

Não fez essa pergunta, mas eu gostava que as escolas do IPC não tivessem imagem.

Aquilo de que eu gostava, mesmo, era que a imagem fosse do IPC, partilhada por toda a comunidade, e que anulasse a imagem das escolas. Ou seja, um aluno de uma faculdade específica identifica-se como aluno da Universidade de Coimbra, a sua faculdade só tem uma imagem interna, para o exterior a imagem é da UC.

A da ESTeSC sim. A ESTeSC está a mexer no *branding* e, se o IPC não mexer na imagem gráfica, vai avançar para uma mudança. Agora, do ponto de vista do que as pessoas percebem do lado de fora, ou seja, quanto aquilo que se passa aqui dentro e comunicamos, não estamos muito longe do que gostaríamos de ser.

A imagem da Universidade de Coimbra é tão forte que anula a imagem do Politécnico. Se for ao Brasil, por exemplo, por vezes as escolas passam como pertencentes à Universidade de Coimbra. Porque quando se fala de Ensino Superior em Coimbra existe, automaticamente, uma associação à Universidade.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

Eu acho que aquilo que melhor nos identifica é a qualidade das nossas escolas. Em termos de elementos de marketing e relativos ao *branding*, há um longo percurso para percorrer.

- 6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

A única coisa que se pode manter imutável, na linha daquilo que eu gostaria que acontecesse, é a cor. Apesar de tudo, é o que mais nos identifica. Feia, escura, sem nenhum calor, mas ainda é o que mais nos identifica. O Logo deve ser mexido, com muito jeitinho, num trabalho bem feito por profissionais. Porque o logo é impercetível, não é identificável. Acho que, sem perder a identidade, porque goste-se ou não nós temos uma identidade, devemos modernizar. Obrigatoriamente, não podíamos mexer na cor, e poderíamos mexer no logo e tudo o resto.

- 6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca da ESTeSC?

Eu acho que, o que deve ser partilhado, em todos os momentos, é a marca IPC. Ou seja, as escolas podem inventar as Coimbra Health School ou Business School, os logo que quiserem, desde que a imagem principal seja IPC.

Portanto, o caminho a percorrer é aumentar a identidade das escolas, criando para cada um logo que não seja o atual. Porque, à exceção da ESTeSC, nenhuma tem logótipo, o que fazem é utilizar o do IPC com cores diferentes. Enquanto eu na ESTeSC consigo por os dois logótipos ao lado um do outro, e percebo o que é IPC e

o que é ESTeSC, nas outras escolas os dois símbolos, ao lado um do outro, não funcionam. E quando eu olho para os logos, mesmo sendo o mesmo do IPC, por baixo está o nome da Escola, não se vê IPC em lado nenhum. Ou seja, na prática eu escudo-me com a ideia que utilizo o símbolo do IPC quando na realidade não utilizo, porque a partir do momento em que se mexe nos elementos de um logo deixa de ser o mesmo. Na UC também variam a cor do logo consoante a faculdade, mas existe uma coisa diferente: ao lado do símbolo, seja com que cor for, está UC.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

Se fosse eu a escolher, se fosse politicamente correto, eu escolhia monolítica. Mas, o IPC não está em condições de avançar para uma coisa dessas. Portanto, a solução certa para o IPC é a mista.

Nós temos de criar uma imagem muito forte do IPC, mas capitalizando a imagem das escolas, que neste momento são mais fortes. Portanto, nós temos de evoluir, de uma situação mista em que escolas estão acima, para uma situação mista em que as escolas ficarão abaixo do IPC. O que nos permitirá de seguida, nunca será uma situação monolítica, avançar para uma situação mais “concentrada”. Ou seja, estará provavelmente no meio entre a monolítica e mista.

**Anexo 20 – Entrevista 7**

Presidente ESTGOH	Arq. Carlos Veiga
----------------------	-------------------

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

Tenho que olhar para o IPC como uma marca, distingue-se o agora do que gostaria que fosse no futuro. Agora, as palavras são: Fragmentação, Turbulência, Redundância, algum Reconhecimento. De futuro, gostaria de ver: Cooperação, Eficiência, Ligação à Região – não ser só à cidade, passar a integrar um território mais abrangente, Diversidade e Criatividade.

1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

Eu creio que, na questão da diversidade e da ligação à região é onde encontramos maior potencial de desenvolvimento da marca.

1.2. A ESTGOH é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca ESTGOH?

Eu acho que, o que deveria estar associado à marca da escola é o potencial que a dimensão e a ligação ao território lhe dão. Ser flexível obriga a ser eficiente e estar ancorada no território externo, essa é a questão central para conseguirmos impor a marca. Definindo-o em poucas palavras: é percebermos que é muito específica, tem uma razão de ser, coopera e que está, perfeitamente, ancorada no território.

2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?

Acho que deveríamos substituir qualidade por melhoria contínua. O conceito de modernidade, por uma questão semântica, deveria ser clarificado. Associo modernidade à cidade moderna, aos movimentos do início do século XX. O sistema produtivo da idade moderna era indústria pesada - o fordismo. Já estamos na era do digital, onde os métodos de trabalho são diferentes. O que está subjacente está correto, mas é preciso encontrar uma palavra mais clara.

2.1. A ESTGOH partilha os mesmos valores?

Partilha. Não sei é se o IPC os aplica, mas isso é outra conversa.

### 3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Pois, não sei. Eu creio, que deveremos ter como público-alvo os alunos da faixa etária 16/17 anos, começar por trabalhar neles. Mas, deveríamos ter em atenção todos os ex-alunos, passarmos a trabalhar na perspetiva de relação com a instituição de formação base duradoura e de aprendizagem ao longo da vida.

Se estivermos a falar em termos de ensino, eu diria que, temos três públicos-alvo, que têm de ser trabalhados de forma completamente diferente: alunos do científico-humanístico; alunos das vias profissionais; e temos os alunos que já têm formação base e precisam de formação ao longo da vida.

Se pensarmos em termos de prestação de serviços, ou seja, consultoria avançada, deveríamos trabalhar todas as instituições públicas e privadas, na área dos serviços. Relativamente à área da investigação, acho que teríamos mais interesse em focar a nossa atenção na indústria.

#### 3.1. Quais são os públicos-alvo da marca ESTGOH?

São os mesmos. Exatamente.

### 4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

Acho que os principais concorrentes do IPC são algumas visões reacionárias dentro do IPC. Ou seja, aquelas objeções à mudança.

Se pensarmos em termos dos públicos-alvo apontados, claramente que, o nosso principal concorrente é a Universidade de Coimbra, em termos de captação de estudantes. Quando estão em causa as instituições é o IEFP, é o CEFA – está moribundo mas poderia ter a sua ação aqui centrada – e são os centros de Formação Profissional Privados. Em termos de investigação, quem nos faz concorrência volta a ser a Universidade de Coimbra.

#### 4.1. Quais são os principais concorrentes da marca da ESTGOH?

Nós temos concorrência de algumas escolas do IPC, em específico por parte do ISCAC e do ISEC. São também concorrentes as instituições de ensino superior privadas, quando estamos a falar de uma segunda escolha. Alguns alunos entram na ESTGOH, mas para não saírem da sua zona de residência acabam por preferir frequentar uma instituição privada. Este peso da deslocação acontece mais se não for uma primeira escolha, principalmente por se tratar de uma escola que fica em Oliveira do Hospital. Eventualmente, se um aluno do Porto entra-se numa segunda escolha em Coimbra optaria por ficar. Nós não temos concorrência em termos de investigação. Temos concorrência do Centro de Emprego, mas cooperamos com o de Oliveira do Hospital, portanto, acabamos por matar a concorrência.

### 5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se

influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual é a imagem pretendida pelo IPC?

Não sei. Acho que devia ser uma instituição aberta, inclusiva – não estou só a pensar na tradicional visão dos excluídos (deficientes, mulheres, minorias), mas de incluir o tecido social por inteiro e, também, os nossos concorrentes. Deveríamos ter uma posição de permeabilidade perante tudo o que nos é externo. Devíamos ser uma instituição ativa na construção dos nossos públicos e devemos ser uma instituição destemida, arrojada, flexível, muito direcionada para os alunos.

Teríamos de ser uma instituição criativa, e o criativo tem que aparecer antes de tudo. Mas, não é no sentido de inventiva, é introduzir a criatividade como uma disciplina dentro das nossas formações. Ao nível de ensino, sermos mais arrojados, darmos um passo em frente no sentido das metodologias ativas de ensino. Estas estarão na origem de uma ligação mais forte, para a aprendizagem ao longo da vida.

#### 5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a imagem pretendida pela ESTGOH?

Incluí, não coincide. Eu acho que, o IPC tem de incluir as outras todas. Portanto, não me parece que as escolas tenham de perder a sua identidade, ou subalternizar a sua identidade. O que nós temos de fazer é um exercício de respeito, de criatividade, para podermos fazer com que as escolas estejam incluídas no IPC, fazer com que cada uma das partes seja parte do todo.

Não precisamos de ser todos iguais, podemos ser uma família com constituintes diferentes onde existe um elemento que os une. O segredo é trabalhar a criatividade, a inclusão, o respeito e, sobretudo, fazer um exercício, ao nível dos serviços da presidência, de reduzir tudo ao mesmo denominador comum - o que é difícil porque temos RGEs que quer que os serviços da presidência imponham as coisas. Mas, não tem de ser um todo baseado na semelhança, tem de ser com base na identidade.

Dentro disto, como é que está a ESTGOH? A ESTGOH quase que pode ser tratada como um satélite, uma coisa que é diferente – até pela questão física. Terá sempre um espaço na órbita desta grande massa por duas razões: 1º porque está fora e é pequena; 2º porque, ao estar de fora e ser mais pequena, pode trabalhar uma série de coisas de uma forma mais fácil e ágil. O que é o ponto fraco transforma-se num ponto forte, podemos experimentar coisas que não podem ser feitas noutras escolas.

#### 5.2. A imagem pretendida pelo IPC corresponde à atual? E a imagem pretendida pela ESTGOH?

Eu acho que, a imagem que as pessoas têm do IPC é de uma instituição que se vai adaptando, que se vai organizando e que vai reagindo.

A imagem atual da ESTGOH não corresponde à atual. Eu creio que temos grandes

lacunas ao nível da comunicação, andamos a comunicar mal. A responsabilidade é toda minha, não estou aqui a pensar no Dr. Nuno Fortes como o responsável pela comunicação.

Eu creio que, a ESTGOH, fruto da sua história, tem tido alguma dificuldade em libertar-se da ideia de ser uma escola secundária, no sentido de não ser uma das principais em relação ao centro, por ser da periferia. Portanto, tem sido, de alguma forma, mal tratada. Depois, todas as limitações e constrangimentos financeiros têm feito com que não se consiga subverter esta situação. Tudo isso tem contribuído para que a escola não se valorize, como eu acredito que pode ser valorizada.

Repare, estamos a falar da escola do Politécnico que, neste momento, se pensarmos nos rários de doutorados, é a segunda e, em termos de especialistas, também, é a segunda. Portanto, em termos de qualificação do corpo docente, estamos a falar da segunda posicionada em todo o IPC. Isto não é comunicado, a questão é como se pode comunicar isto para ser percebido pela comunidade. Temos tido alguns problemas em afirmar esta marca de qualidade e distinção. Eu creio que, temos de trabalhar mais no sentido de promover a marca.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

O nome. O logo deveria ser revisto, mas isso tem de fazer parte de um processo de transformação da identidade como um todo. Em termos de imagem isso tem de ser revisto.

- 6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

O nome é central, todos os outros podem sofrer alterações.

- 6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca ESTGOH?

Todos. Não é partilhar, devem ser incluídos. Tem de haver uma solução gráfica que, ao nível de todos sinais, resulte e espelhe esta ideia de inclusão. Devemos olhar para o logo da ESTGOH e perceber, claramente, que pertence ao IPC, e olhar para o do IPC e perceber que integra várias partes.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

Mista. Porque eu acredito que o todo é sempre maior que a soma das partes. Portanto, dentro desta lógica, as marcas das escolas que, por questões históricas, são mais fortes que a marca IPC – tirando a ESTGOH que é mais recente -, terão mais a ganhar por estarem associadas ao todo. Ou seja, as instituições de ensino superior trabalham muito em termos de indicadores, se nós trabalharmos em cooperação vamos ter uma grande vantagem. Passamos a ter um posicionamento muito melhor em termos de visibilidade tanto a nível nacional, como eventualmente fora, se em todos os indicadores e rankings surgirmos como um todo.

Até digo mais, acho que devíamos ter uma marca associada a Coimbra em que metêssemos lá desde a UC até ao IPC, porque ganhávamos muito mais, aí sim, teríamos uma dimensão internacional. Se pensarmos no que somos a nível de instituição à escala nacional, somos um Politécnico bom, ou uma Universidade das mais fraquinhas, em termos de número de alunos. Se nós somássemos isto, conseguíamos alavancar Coimbra para uma posição que nos punha em competição ao nível nacional, empurrávamos a UC para cima, mas íamos juntos. O nome Coimbra não se deve perder, o Porto percebeu isso muito bem.

Devemos valorizar tudo como sendo do IPC e, a partir daí, evoluir para uma maior integração, não pelo estímulo da concorrência, mas da cooperação. A solução ideal será a mista, numa primeira fase, que sendo carregada e estimulada poderá fortalecer-se com o contributo de cada uma das escolas.

## Anexo 21 – Entrevista 8

Presidente  
ISCAC

Dr. Manuel Castelo-Branco

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

Marca IPC? É uma marca pouco forte. Não é uma marca propriamente, é uma sigla, que não se conseguiu converter em marca.

1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

Não ser uma marca não é forçosamente mau, é uma questão de política de base. Diferenciá-la é sobrepô-la à das escolas, a nossa perspetiva é que isso não deve acontecer. As marcas das escolas são muito mais fortes, porque as escolas existiam antes do IPC, têm uma história muito antiga e marcas fortíssimas. Por ventura, por isso, pode ser uma asneira haver uma marca IPC, que apague estas marcas que estão enraizadas e têm uma história e um passado. Porquê? Tanto o Politécnico do Porto como o Lisboa a história é igual à nossa, mas nos outros, sobretudo, a marca Politécnico de Leiria é mais forte que a marca das escolas, porque as escolas não existiam isoladas.

1.2. O ISCAC é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca ISCAC?

O ISCAC é uma marca muito antiga e é muito forte, desde logo por ser antiga. Por outro lado, é uma marca nacional, porque existem escolas “gémeas” com a mesmíssima marca: ISCAP e ISCAL. Por isso, é uma marca muito forte a nível nacional e tem uma identidade, também, nacional a par com as suas escolas “gémeas”. Portanto marca forte, nacional, antiga e, também, de tradição.

2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?

Nós não gostamos da marca IPC há muito tempo. Já sugerimos, antes ainda do Politécnico do Porto o ter feito, designar a marca como Politécnico de Coimbra. Aliás, isso foi proposto na mudança de Estatutos, que não foram aprovados, e penso que existe um grande consenso para que se deixe cair o I.

Mas, nós temos proposto, também, mais uma coisa ao longo dos anos, que entendemos como fundamental, que é uma marca muito forte em Inglês. É muito

fácil dizer qual é: CIT – Coimbra Institute Technological, emulando o MIT. Assim, como a nossa escola – Coimbra Business School – tem uma matriz óbvia, que é Harvard Business School. Há outra marca que seria muito forte, adotando uma designação em Francês: École Technique de Coimbra. Porque em França a expressão École Technique tem um prestígio enormíssimo que, curiosamente tem pouco a ver com as tecnologias, tem muito a ver com as humanidades - grandes filósofos saíram da École Technique. Portanto, CIT para o mundo anglófono, École Technique para o mundo francófono.

### 2.1. O ISCAC partilha os mesmos valores?

Sim. Mas, também, temos de estar conscientes que não há escola nenhuma hoje que não diga que partilha desses valores. Não há escola nenhuma em Portugal e no Mundo que não diga exatamente isso. Proclamar valores é importante, muito mais importante é ter atitudes que os concretizem, nós tentamos fazer-lo, obviamente, como as outras escolas. Acreditamos que as escolas que integram o Politécnico, no seu conjunto, têm essa preocupação.

### 3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Os públicos-alvo das escolas. Isto é, não há nenhum aluno que procure uma escola por ser IPC, procura a escola por ser a Agrária, a ESTeSC, a ESEC, o ISEC ou o ISCAC.

#### 3.1. Quais são os públicos-alvo da marca ISCAC?

São concêntricos. Desde logo, queremos fixar a procura distrital e regional, toda a zona centro, para chegar aos públicos tradicionais da escola, até mesmo Leiria, Viseu e Aveiro – cidades que não tinham Ensino Superior, e hoje têm, mas que continuam a ser um público. A Escola é de âmbito nacional e cosmopolita, cosmopolita é mais difícil e pressupõe a existência de procura de alunos estrangeiros, temos alguns.

Nas licenciaturas o público-alvo são principalmente jovens que estão a acabar o Ensino Secundário. Nós temos uma segmentação de procura, nos mestrados e pós-graduações já temos um público diferente: para além dos jovens recém-licenciados, pessoas de todo o país, que passaram pela escola e estão presentes no mundo do trabalho, que estão na vida ativa adulta.

### 4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

Desde já, dentro de portas, a Universidade de Coimbra, a mais antiga do país. Mas, não apenas. Nós, neste momento, temos como principais concorrentes as Instituições de Ensino Superior presentes em cada capital de distrito e, sobretudo, que estão nas cidades periféricas: Leiria, Santarém, Viseu, Guarda, Castelo Branco e Aveiro. Porquê? Porque eram cidades onde não existia Ensino Superior e hoje têm, o que,

obviamente, vai desviando alunos que já não vêm para aqui.

#### 4.1. Quais são os principais concorrentes da marca ISCAC?

Nós pensamos que há espaço para todos, não estamos muito preocupados com a concorrência. Isto é, um concorrente será aquele que tem oferta formativa na mesma área. Em tese, as Escolas de Ciências Empresariais e Economia de Coimbra - FEUC e as escolas da mesma génese dos vários politécnicos: ISCAP, ISCAL, o ISCA de Aveiro e Escola de Gestão de Leiria, são nossos concorrentes potenciais na medida em que desviam procura. No entanto, nós pensamos de um modo diferente da pura concorrência: queremos ter os nossos públicos, queremos ter a escola preenchida, mas não queremos roubar alunos a ninguém. Mais do que a concorrência, o principal obstáculo é o financiamento de todo o Ensino Superior Público.

5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual é a imagem pretendida pelo IPC?

Eu, até agora, acho que nenhuma. Mas, não acho isso mal, voltamos ao início da nossa conversa. O IPC tem de ser uma federação de escolas com marcas próprias muito fortes. Ou funciona como Federação de Escolas ou como Escola única, como o Politécnico de Leiria. Esta última é muito difícil, face ao passado das escolas, e irá levantar muitas resistências.

#### 5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pelo ISCAC?

Uma escola nacional, cosmopolita, aberta ao mundo, que quer ter uma comunidade viva, também espaços físicos. Já somos uma escola com uma forte ligação às humanidades. Não queremos ser uma escola uni disciplinar, mas funcionar como integral – que permita aos alunos ter um espírito crítico e plural. Queremos relativizar o contexto dos negócios, isto é, situá-lo num contexto muito mais vasto, o da experiência humana.

#### 5.2. A imagem pretendida pelo IPC corresponde à atual? E a imagem pretendida pelo ISCAC?

No caso do ISCAC penso que sim. Há outro aspeto muito importante, a qualidade intrínseca dos cursos, e penso que as pessoas sempre tiveram essa perceção. Portanto, é uma imagem de qualidade, assim como, de abertura ao mundo. Espero que essa imagem faça o seu caminho.

Se o IPC não tem uma identidade claramente definida, acho que, as pessoas criam uma imagem das escolas, não do IPC em si. O que, mais uma vez, não é necessariamente mau.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

Como para nós a identidade do IPC é um aspeto a trabalhar, ressalvo pela negativa o logo. O logo é uma coisa a trabalhar, tal como a cor. O IPC tem um problema de identidade, não há uma identidade IPC.

- 6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

Dos atuais tudo pode sair fora. O Logo deveria ser moderno, porventura sem necessidade de um logo, o nome Politécnico de Coimbra trabalhado em aspetos gráficos basta, e CIT como uma solução a adotar face ao nome. O nome mantém sempre algumas bases, mesmo sofrendo alterações, podemos considerar que esse é o elemento central.

- 6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca ISCAC?

O nome, mas este nome adaptado – Politécnico de Coimbra/CIT.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

A mista seria impensável se funcionar como a NESTLÉ, porque as marcas são desconhecidas sem o NESTLÉ, neste caso é o contrário: as marcas são valorizadas mesmo sem o IPC estar presente. Aqui, estamos perante um caso de individualizada, porque as marcas das escolas são mais fortes que a organização, portanto o IPC tem de se manter discreto. Não existem vantagens de futuramente dar mais visibilidade à marca IPC.

As Escolas, com o seu prestígio, podem lentamente dar visibilidade à marca IPC. Aí, através do nome CIT, pode caminhar para um modelo misto, mas de uma forma mais abrangente com a cidade. Podemos ter como exemplo o caso do Porto, onde tudo funciona sobre a designação da marca Porto ponto. Aqui seria ótimo que isso acontecesse, mas a Universidade não caminha nesse sentido.

## Anexo 22 – Entrevista 9

Presidente  
ISEC

Doutor Jorge Barbosa

Nota: Única entrevista realizada sem recurso a gravação áudio.

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

Politécnico. Coimbra.

- 1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

Atualmente, o IPC ainda não se conseguiu afirmar como instituição e como marca. Existe uma maior referência às escolas. Portanto, a questão da diferenciação deve ser trabalhada em conjunto com a marca.

- 1.2. O ISEC é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca ISEC?

Escola. Engenharia. Excelência. O ISEC é uma escola, pertencente ao IPC, que leciona Engenharia, mas uma Engenharia de excelência.

2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?

Deveria existir um trabalho conjunto das unidades orgânicas para a definição, ou redefinição, destes valores. Atualmente, embora genéricos, podem não ser aplicados da mesma forma em todas as UO e, portanto, a imagem pode não ser consensual. Este deveria ser um tópico a funcionar como objeto para uma observação conjunta.

- 2.1. O ISEC partilha os mesmos valores?

Em geral, sim. Contudo, temos mais um, que não está aí referido, que é Desenvolvimento Tecnológico.

3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Estudantes do Ensino Secundário que pretendam ingressar no Ensino Superior, principalmente. Mas, também se deve ter em atenção o tecido empresarial envolvente. Claro que, depois cada escola terá uma área de atuação concordante com as respetivas áreas de atividade.

### 3.1. Quais são os públicos-alvo da marca ISEC?

Jovens que pretendem ingressarem no Ensino Superior na área da Engenharia e, também, as empresas tecnológicas.

### 4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

A Universidade de Coimbra. Em termos de Ensino Politécnico, destaca-se o Politécnico de Lisboa e do Porto.

#### 4.1. Quais são os principais concorrentes da marca ISEC?

Os concorrentes são mais específicos, quanto á captação de alunos, visto que atuamos sobre o mesmo *target*. Os principais concorrentes são a FCTUC, o ISEL e o ISEP.

### 5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual é a imagem pretendida pelo IPC?

A imagem pretendida deve ser muito positiva. Tem de ser uma instituição dinâmica, que esteja posicionada na primeira linha na oferta de cursos reconhecidos como de qualidade e referência, mas também que tenha reconhecimento científico e pedagógico.

#### 5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pelo ISEC?

Devia, mas existe alguma dissonância. Cada uma das unidades orgânicas funciona para o seu lado, o que não permite que exista sintonia entre todas e com o IPC. Isto acontece porque cada uma das escolas, devido ao seu passado anterior ao IPC, tem uma identidade cultural muito própria, que é preciso saber gerir no futuro.

A imagem pretendida pelo ISEC é de uma escola onde o ensino da engenharia é de qualidade e referência, reconhecida cientificamente.

#### 5.2. A imagem pretendida pelo IPC corresponde à atual? E a imagem pretendida pela UO?

A imagem do IPC não corresponde à pretendida, visto que ainda não houve uma afirmação deste enquanto instituição.

A imagem do ISEC corresponde à atual. Contudo, nunca estamos satisfeitos, temos sempre como objetivo melhorar as formas de comunicação, de projeção e real aplicação dos valores divulgados.

### 6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC

(nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

O logo do IPC tem origem no logo do ISEC – diferente nas cores face ao do IPC, que existia previamente. Foi um logo arranjado a “correr”, o que acarreta algumas dificuldades, nomeadamente, as cores não são as mais indicadas em termos de eficácia e atratividade da comunicação. Houve uma tentativa de identificação como Politécnico de Coimbra, ao invés de Instituto Politécnico de Coimbra, esta ideia deve ser mantida e potencializada, uma vez que um nome mais curto funciona melhor.

6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

O elemento central é o nome, embora, como referi anteriormente, possa cair o Instituto e ficar apenas como Politécnico de Coimbra. É central porque indica o tipo de Ensino e o nome da cidade – Coimbra – que continua a ser bastante atrativo por si só. Tudo o resto pode sofrer alterações, deveria ser feita uma reflexão sobre a imagem.

6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca ISEC?

Nunca foi feita uma reflexão conjunta, mas deveria ser. A imagem de um Ensino de excelência e modernidade deveria estar associada à ação de todas as unidades orgânicas, por exemplo através de *slogans* semelhantes. Assim como, a referência ao Politécnico de Coimbra em todos os logos, para criar a ideia de unidade.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

Mista. Porque deve-se tentar manter a identidade das escolas, mas ao mesmo tempo ser dado reconhecimento ao IPC. Desta forma, é possível fazer uma integração do IPC. Este modelo, também, permite que os alunos tenham uma visão mais ampla da instituição que frequentam, ou irão frequentar. E, também, potencializa a visão que as empresas têm do IPC, uma vez que passam a olhar para a instituição como parceiro multiárea, ao invés de olharem para as escolas como parceiras de uma área específica.

**Anexo 23 – Entrevista 10**

Presidente AE ESAC	Vera Vilares
-----------------------	--------------

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

Coimbra. Não associo mais nada à marca IPC. Só associo Coimbra. Porque sei que tem o nome de Coimbra, mas a maior parte das pessoas não sabe o que quer dizer IPC.

- 1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

Sem dúvida que, Coimbra continua a ser um nome muito forte, uma expressão muito forte em todo o país. O facto de ter Coimbra no currículo, ou num diploma, ainda tem muita influência.

- 1.2. A ESAC é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca ESAC?

Trabalho. Agricultura. Natureza. União. Família. Aqui as pessoas sabem que a Agrária é de Coimbra, se formos para outro sítio também refiro Coimbra.

2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?

De um modo geral, para a marca IPC, acho que todos esses valores fazem sentido. Se formos olhar, em particular, para as unidades orgânicas, algum dos valores pode não se aplicar, agora no geral todos os valores fazem sentido. Refletem perfeitamente o que é o IPC.

- 2.1. A ESAC partilha os mesmos valores?

Eu penso que, não partilha modernidade. Também, não consigo aplicar a palavra Inovação. Todos os outros consigo enquadrar. Não vejo esses dois tão explícitos na Agrária, infelizmente.

3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Os alunos. Eu não sei como funcionam as outras unidades orgânicas, mas o Agrária engloba os alunos que estão para vir, os que cá estão, os que foram embora, os que

foram embora e voltaram, os familiares e as pessoas que estão envolta de São Martinho e Bencanta, que entram muito na dinâmica da escola. Em relação a este nosso Universo da Agrária, penso que o Politécnico chega a muita gente e a muitas faixas etárias. Agora a nível geral de Politécnico, sem dúvida que são os estudantes.

3.1. Quais são os públicos-alvo da marca ESAC?

4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

O Politécnico de Viseu. O de Leiria. Universidade de Coimbra, claro. E, ainda, diria o Politécnico de Castelo-Branco.

4.1. Quais são os principais concorrentes da marca ESAC?

Um dos nossos concorrentes mais fortes é o ISA (Instituto Superior de Agronomia), é a UTAD (Universidade Trás os Montes e Alto Douro), e Aveiro com biotecnologia, mas aí é específico a um curso e não geral.

5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual considera ser a imagem pretendida pela marca IPC?

O IPC pretende ter uma imagem ligada à inovação, pretende ser um instituto que está á frente – que faz pesquisa e investigação. Mas, acho que, no fundo, fica um bocadinho à quem das suas expectativas.

5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pela ESAC?

É a mesma que a Agrária quer ter. Contudo, a Agrária ainda não conseguiu atingir os valores de Inovação e Modernidade comunicados pelo IPC.

5.2. Qual é a imagem que tem da marca IPC?

Acho que, estamos a tentar passar uma imagem para fora que nem sempre coincide com o que se passa. Nós queremos dar para fora uma imagem muito boa, de que todas as nossas escolas são muito inovadoras e modernas, mas no fundo, quando se chega cá, a coisa não é bem assim. O IPC é algo que precisa de ser muito trabalhado, precisa de muita dedicação e de muito empenho para se conseguir chegar, por exemplo, ao patamar do Politécnico do Porto, ao nível de Instituição. O IPC é ainda muito repartido, não o consigo ver como um todo. O IPC parece uma coisa à parte das Unidades Orgânicas.

5.3. Qual a imagem que tem da marca da ESAC?

São pessoas que vêm do campo, que têm o seu estilo de vida muito marcado, sabem o que querem fazer, muitos alunos já trabalham na área em que vêm estudar, e que mais dia, menos dia, arranjam trabalho porque sabem realmente o que querem e são bons no que fazem.

- 5.4. Considera que a imagem que tem da marca IPC e da marca ESAC coincide com a imagem externa?

A minha imagem do IPC, acho que coincide com a que as pessoas de fora têm. Da Agrária também.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

O logo, acho que chama logo a atenção. O facto de ser IPC, o nome em si. O *slogan* não o sei, não é fácil de reter. E a cor.

- 6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

Eu, pessoalmente, gosto da cor. Acho que a cor não devia mudar. E o nome. Acho que o Logo devia mudar. Contudo, tem um senão, porque já existe uma associação do Logo ao IPC. Poderíamos chegar a mais gente se fosse uma imagem mais apelativa, mas pode haver um senão para aqueles que já têm uma associação muito forte do logo ao IPC. Mas deve mudar-se.

- 6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca ESAC?

Acho que devíamos funcionar como outros Politécnicos já fazem. Ou seja, o nome da escola sempre associado ao nome do Politécnico. Devem estar sempre em conjunto, caso contrário, vamos ter sempre a questão de se ver tudo repartido. Nos nomes da escola poderia cair o C, de Coimbra, e aparecer sempre – IPC. Quanto aos logos, acho que deveria existir algo em comum, mas o obrigatório é sempre a presença de IPC.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

A mista. Porque as escolas têm alguma autonomia, mas deviam estar sempre associadas à marca IPC.

## Anexo 24 – Entrevista 11

Presidente AE  
ESEC

Andreia Dias

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

Ensino Superior, como é óbvio. Liberdade, porque acho que existe uma liberdade e um à vontade diferente naquilo que é o IPC, não só na ESEC, somos caracterizados como tendo uma maior proximidade entre estudante e professor, e acho que isso nos caracteriza para o lado bom. Dispersão, nós estamos muito dispersos todos uns dos outros.

1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

Eu acho que, e não tem nada haver com nenhuma das palavras que disse, o IPC tem uma grande vantagem, a de se situar na cidade dos estudantes. O facto de estar em Coimbra é uma enorme vantagem para o IPC. Agora, se eu acho que tiramos proveito disso, se calhar não.

1.2. A ESEC é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca ESEC?

Educação, o próprio nome assim o indica. Artes. Diversidade. União. Proximidade. Mas, claro que defendemos sempre mais os nosso, do que propriamente o IPC.

2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?

Acho que não passa por acrescentar algum valor, ou retirar, passa por existir uma maior aplicabilidade dos mencionados. Podem estar aplicados, mas não são assim tão visíveis.

Desporto devia ser um dos valores. É algo que falta muito ao IPC. Falta apostar numa equipa, ou várias equipas. Falta-nos ter o estatuto de estudante-atleta, para que mesmo aqueles que já são atletas, quando têm de decidir qual será o seu futuro, possam equacionar alguma das escolas do IPC. Porque, obviamente, se eles sempre tiveram uma carreira de atletas não estão dispostos a perdê-la no momento em que vêm para o ensino superior.

2.1. A ESEC partilha os mesmos valores?

Sim.

3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Jovens, essencialmente, acabados sair do Ensino Secundário. Mas, acho que devíamos ter uma visão mais abrangente do que essa. Abrangente no sentido de olharmos para estudantes estrangeiros. Isso podia ser uma mais-valia para a marca do IPC.

3.1. Quais são os públicos-alvo da marca ESEC?

Os públicos-alvo coincidem.

4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

Porto – Politécnico do Porto. Leiria. Politécnico do Porto pela dimensão, é um Politécnico enormíssimo e fortíssimo a todos os níveis, pela sua qualidade. Leiria não só pela proximidade, mas também por o Politécnico que atualmente já é.

4.1. Quais são os principais concorrentes da marca ESEC?

A ESEC é, provavelmente, uma das melhores ESE's a nível de todo o país. É difícil definir, porque tem várias áreas e teríamos de pegar em várias escolas para poder dizer que seriam "adversárias". Poderá ter adversários, mas não só ao nível de Politécnicos, também passa por Universidades. A ESEC é um bocadinho mais complicada de definir, todas as instituições que lecionem nas mesmas áreas são potenciais concorrentes.

5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual considera ser a imagem pretendida pela marca IPC?

Acho que, tem de ser um instituto muito mais dinâmico, muito mais ativo, com muito mais vontade de chegar aos estudantes – até mesmo aos pais. A imagem deveria ser de que somos um só. Para além disso, acho que seria muito importante uma maior aposta em ação social. As coisas deviam estar mais direcionadas, muito mais unidas, para que eu, com maior facilidade, conseguisse fazer tudo aquilo que é necessário para mim como estudante. Apostar no desporto. Tentarmos ter até algumas coisas características do IPC, porque a marca não se faz só porque nós queremos ou só porque temos escolas boas. Acho que é necessário criarmos coisas que lembrem o IPC e, portanto, essas coisas podem ser tão vastas, basta realmente pensarmos nisso e termos símbolos que nos liguem – apostar, por exemplo, no que é o logótipo do IPC.

5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pela ESEC?

Sim. Até porque se não coincidirem não vale a pena tentarmos ser um só.

5.2. Qual é a imagem que tem da marca IPC?

É uma imagem que não está totalmente esclarecida, acho que falta vir muita informação cá para fora. A publicidade não é feita de forma correta. Temos de ter consciência que somos um Politécnico, não temos de ter vergonha disso. Portanto, isso tem de ser melhor esclarecido.

Temos orgulho naquilo que somos, não queremos ser só o que os outros são ou dizem que temos de ser. Para além disso, acho que estamos muito bem a nível de oferta, nós realmente temos muita oferta, e isso consegue-se perceber e reflete-se na imagem. O IPC tem muita opção de escolha. Também, acho que não existe uma imagem coesa, não existe a imagem de que somos IPC, que somos um só. Cada um tem a sua aldeia, não somos uma aldeia global. Portanto, acho que esse ponto é onde mais devíamos apostar neste momento.

5.3. Qual a imagem que tem da marca ESEC?

É uma escola que tem muito para dar, ainda assim, está muito parada no tempo. Isto é pelos mais diversos motivos, a ESEC não está a conseguir acompanhar aquilo que é a evolução da nossa própria escola. Temos cursos que realmente são muito fortes, no entanto, até poderíamos abrir mais vagas, mas a própria escola não consegue acompanhar essa evolução, a nível de infraestruturas. A nível de marca, em si, acho que devíamos apostar numa publicidade mais forte. Temos imensos cursos com tudo para dar certo, mas falta um dinamismo maior, falta que nós tenhamos uma relação muito mais próxima com aquele que é o futuro estudante. Isso consegue-se através dos próprios estudantes da ESE a fazer divulgação. Enquanto nós não tivermos orgulho de estudar aqui, essa divulgação não será feita. Porque eu não irei falar da minha escola se não me sentir bem nela. Portanto, é preciso apostar naquilo que é a imagem mais física da ESEC, porque podemos ter excelentes aulas e professores, mas a verdade é que a ESEC não nos inspira conforto. Temos de ter uma visão mais ampla.

5.4. Considera que a imagem que tem da marca IPC e da marca ESEC coincide com a imagem externa?

No caso do IPC não. Eu acho que as pessoas não têm tanto conhecimento daquilo que é o verdadeiro IPC. Mas, também, eu sendo presidente de uma associação de estudantes e sendo, também, conselheira do IPC tenho uma visão muito mais alargada daquilo que é o verdadeiro IPC. É normal que as pessoas lá fora não tenham essa consciência, mas acho que isso facilmente pode ser mudado.

No caso da ESEC acho que sim. Talvez a única coisa que diferencia é que eu tenho consciência dos esforços que são feitos pela presidência, para que tudo funcione realmente bem, e da proximidade que eles estão dispostos a ter com os estudantes. Ainda assim, o facto de ser uma presidência faz com que os estudantes tenham sempre algum receio. Acho que é a única coisa que muda, de resto acho que a minha imagem é a mesma que aqueles que estão de fora.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

Nada.

- 6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

Todos eles podem sofrer alterações. Quer dizer, IPC acho que deveria ser central, eu ainda estou na dúvida se deveríamos ter outro nome. Estou um bocadinho na dúvida, porque acho que temos de ter orgulho naquilo que somos.

- 6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca ESEC?

Acho que o logótipo, pode ser aproveitado o conceito, mas não da forma que está feito. Acho giro os logos das escolhas descenderem do IPC, mas não da forma que acontece.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

Eu acho que deve ser a mista. Não temos de ser olhados só como IPC, a verdade é que dentro do IPC existem várias marcas. Acho que deve ser elevada sempre a maior marca, a marca IPC. Não nos podemos esquecer que atrás de nós, ou à frente, depende da forma que queremos ver, está sempre o IPC. Não podemos esquecer cada um de nós. Portanto, todos nós somos diferentes, somos nós com essas diferenças que elevamos o nome IPC.

## Anexo 25 – Entrevista 12

Presidente AE  
ESTeSC

Tiago Penacho

### 1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

Não sei. Como aluno da ESTeSC vejo-o como algo que gere e regula todas as escolas, mais dessa forma do que propriamente como uma instituição de ensino.

#### 1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

Aponto uma, mas negativa, que é ser disperso. Não ajuda à criação de uma identidade IPC ser disperso, no sentido de estarem todas afastadas, principalmente a ESTGOH que fica fora da cidade.

#### 1.2. A ESTeSC é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca ESAC?

Ensino de Qualidade, mas que em cooperação com as outras escolas funcionava muito melhor. Perseverança.

### 2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?

Todas as unidades orgânicas se devem gerir por esses valores, e sendo tão gerais todos os politécnicos deviam também segui-los, dessa forma acabam por não ser específicos do IPC.

#### 2.1. A ESTeSC partilha os mesmos valores?

Sim, num plano geral sim. Agora há coisas que variam de escola para escola e de curso para curso. Por exemplo, o mais flagrante é a empregabilidade, onde existem disparidades muito grandes de curso para curso. Na ESTeSC, por exemplo, temos cursos como audiologia e saúde ambiental em que a empregabilidade é praticamente total, e, depois, temos imagem médica em que existem ainda muitos formados à procura de emprego na área.

### 3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Empresas e, claro, os alunos que estão a terminar o secundário e que procuram entrar no Ensino Superior. Um pouco de quem já está no ensino superior, principalmente

nas áreas trabalhadas pelo IPC. A aposta nas empresas deve ser forte, para com isso influenciar a empregabilidade e aumentar os desafios dos trabalhos realizados pelos alunos do Politécnicos.

3.1. Quais são os públicos-alvo da marca ESTeSC?

Empresas, focando mais na área da saúde. Dando ênfase a entidades locais, também entidades públicas. Desta forma aumenta a visibilidade, empregabilidade e acarreta um maior reconhecimento da escola. Em termos de alunos, são os mesmos que o IPC.

4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

Depende das áreas. Agora, todos os Politécnicos são potenciais concorrentes, assim como Universidades com os mesmos cursos. Todos aqueles com cursos similares. Depois existe uma concorrência quanto ao local, por vezes os alunos optam por estudar num determinado sítio em detrimento da área e, sendo assim, o nosso maior concorrente é a Universidade de Coimbra.

4.1. Quais são os principais concorrentes da marca ESTeSC?

Nós temos alguns cursos com semelhanças com cursos da Universidade. Por exemplo, o curso de farmácia, apesar de o trabalho final ser distinto. Aqui os concorrentes são principalmente escolas de saúde – lecionam os mesmos cursos, os planos de estudos são similares. Ou seja, acabam por ser os mesmos, mas mais específicos, porque se refere a uma escola ou faculdade concreta de cada instituição concorrente do IPC.

5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual considera ser a imagem pretendida pela marca IPC?

Uma imagem que passasse todas as coisas boas que se fazem por dentro. Como falámos anteriormente as pessoas não sabem o que é o IPC, ou mais concretamente, o que se passa cá dentro. Também, devia ser uma imagem coincidente com os valores comunicados, principalmente na questão da inovação e qualidade de ensino. E, acima de tudo, a imagem de um todo, onde não se notassem tanto as discrepâncias entre as unidades orgânicas. Estas devem passar a ser vistas como elementos de algo, e não como marcas independentes.

5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pela ESTeSC?

Sim. É normal que a ESTeSC tenha uma imagem também relacionada com a área da

saúde, que o IPC, ao ser de âmbito geral, não tem. Agora, no que toca à imagem abrangente coincide. E, tendo em vista o funcionamento como um todo, deve-se caminhar cada vez mais nesse sentido.

5.2. Qual é a imagem que tem da marca IPC?

Fora o facto de ser aluno e membro da associação de estudantes, o IPC parece-me relativamente pequeno comparado com a Universidade. Porque acaba por estar à sombra da Universidade, quando se fala em Coimbra a UC tem sempre maior peso. A visão de fora é sempre favorável à Universidade. Cá dentro, é diferente. Vejo que há muito trabalho que não passa para fora, as pessoas não conhecem, não sabem, o que acontece no IPC e, também, não vêm as dificuldades que temos por estarmos à sombra da Universidade.

5.3. Qual a imagem que tem da marca da ESTeSC?

Apesar de ser relativamente recente, é uma escola com um peso bastante forte, tanto a nível nacional como internacional, nas várias áreas que ensina. É uma escola bastante ativa, temos atividades frequentemente, e a renovação dos espaços é uma preocupação. Mas, considero que ainda tem muito para crescer.

5.4. Considera que a imagem que tem da marca IPC e da marca ESTeSC coincide com a imagem externa?

Não. Externamente, eu considero que é mais negativa.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

Nome. Até porque não dá para perceber muito bem o logo.

6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

Eu acho que, Instituto Politécnico de Coimbra tem de se manter sempre. Todos os outros podem ser alterados, não só no caso do IPC. Não devem ser fixos, devem sofrer alterações e ter desenvolvimentos ao longo do tempo. Isso torna-os mais apelativos e lembra as pessoas de que continuamos aqui, sempre a olhar para o futuro, tanto que nos adaptamos.

6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca ESTeSC?

O logo deve apresentar semelhanças entre as várias escolas. Não é necessário ser

propriamente igual, mas ter elementos comuns.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

Talvez a mista. Devemos manter sempre a ligação ao IPC. No entanto, é benéfico para as escolas também poderem ser identificadas quando fazem alguma coisa, acaba por trazer prestígio tanto para a escola como para o IPC. Desde que a marca IPC esteja sempre associada ao que acontece dentro e fora das escolas. Tudo o que as unidades orgânicas fazem ter de ser identificado como sendo dessa escola e do IPC.

## Anexo 26 – Entrevista 13

Presidente AE  
ESTGOH

Vanda Sardinha

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

As características que mais associo à marca IPC são: (i) formação de quadros altamente qualificados; (ii) ensino de excelência com forte vertente profissionalizante; (iii) adoção de metodologias com uma elevada componente prática; (iv) possuir uma oferta formativa variada; e (v) grande taxa de empregabilidade.

1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

As principais características associadas à marca IPC são as mesmas que a grande generalidade das restantes instituições de ensino politécnico apresentam.

1.2. A ESTGOH é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca ESTGOH?

Para além das características associadas à marca IPC, associo, igualmente, à marca ESTGOH as seguintes características: (i) existência de uma grande proximidade entre a docência e a discência; (ii) constituir um importante catalisador a nível regional; e (iii) existência de uma forte relação de proximidade entre a instituição e a sociedade civil.

2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?

Não.

2.1. A ESTGOH partilha os mesmos valores?

Considero que a marca ESTGOH partilha com a marca IPC os valores acima mencionados.

3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Público com diferentes faixas etárias (público jovem, público trabalhador, público sénior).

3.1. Quais são os públicos-alvo da marca ESTGOH?

Público jovem e público trabalhador.

4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

Os principais concorrente da marca IPC são: (i) Universidade de Coimbra; (ii) Instituto Politécnico do Porto; (iii) Instituto Politécnico de Leiria; (iv) Instituto Politécnico de Lisboa; e (v) Instituto Politécnico de Viseu.

4.1. Quais são os principais concorrentes da marca ESTGOH?

Para além dos concorrentes da marca IPC, pode-se considerar igualmente o ISEC e o ISCAC como principais concorrentes da marca ESTGOH.

5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual considera ser a imagem pretendida pela marca IPC?

A imagem que o IPC pretende, no meu ponto de vista, é a sua distinção e diversificação na oferta formativa, assim como na sua qualidade de ensino, proporcionando melhor empregabilidade aos que frequentam este Instituto Politécnico.

5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pela ESTGOH?

Sim.

5.2. Qual é a imagem que tem da marca IPC?

A imagem que tenho da marca IPC, é de ensino de qualidade e uma forte capacidade de adaptar a formação às necessidades do mercado, proporcionando uma vantagem pertencer a este Instituto Politécnico.

5.3. Qual a imagem que tem da marca da ESTGOH?

A imagem que tenho perante a marca ESTGOH é ser uma Instituição unida, solidária.

5.4. Considera que a imagem que tem da marca IPC e da marca ESAC coincide com a imagem externa?

Sim.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

Os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC são: nome e logótipo.

6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

Os elementos que podem manter -se ao longo do tempo são o nome e o logótipo. Por outro lado, a marca IPC deveria sofrer uma reestruturação ao nível da tipografia, cor (em que na sua constituição houvesse um aglomerado de cores já existentes das outras unidades orgânicas do IPC, fazendo com que este "possuísse" uma marca mais distintiva de todas as unidades do ensino superior), e do *slogan*.

6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca ESTGOH?

O elemento que deve ser partilhado entre a marca IPC e a marca ESTGOH é o formato do logótipo.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

Monolítica. Para criar uma ideia de unidade entre as diferentes sub-marcas que compõem o “universo” IPC, pois como são tantas as unidades orgânicas, para as pessoas que não são conhecedoras dessa realidade pode-lhe ser difícil avaliar a grandeza e valor da marca IPC.

**Anexo 27 – Entrevista 14**

Presidente AE ISCAC
------------------------

Daniel Dias
-------------

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

Sem dúvida que IPC, também pelo peso que tem o nome de Coimbra, significa cultura académica e tradição.

- 1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

Coimbra, de certa forma, diferencia o IPC, pode é não ter sido aproveitada da melhor forma, ainda. Talvez por o IPC surgir depois da maioria das Unidades Orgânicas, e continuar um pouco “à sombra” destas.

- 1.2. O ISCAC é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca ISCAC?

Vanguarda. Inovação. Competência.

2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?

Acho que, acima de tudo, esses valores são suficientes. Têm é de ser trabalhados da melhor forma. Ou seja, tem de se ver quais são os que têm um maior vínculo e um maior potencial para crescer no imediato. Assim, tem de ser visto em quais se pode atuar efetivamente no curto prazo. Mas, sem descartas os outros, e em simultâneo trabalhar a longo prazo.

- 2.1. O ISCAC partilha os mesmos valores?

Sim. Acho que esses valores refletem uma cultura Coimbrã, e não apenas de cada escola individualmente.

3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Acima de tudo, o público mais jovem – do secundário. Esse sim, tem de ser trabalhado de uma forma peculiar. Mas, também, têm de ser trabalhados os pais, porque os pais ainda vivem muito naquele dogma que o Politécnico é um ensino de segunda, quando na realidade não é, está no mesmo patamar que as Universidades no regime jurídico das instituições do Ensino Superior.

3.1. Quais são os públicos-alvo da marca ISCAC?

Os mesmos que o IPC.

4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

Dentro de Coimbra, sem dúvida que, é a UC. É uma instituição ligada à tradição de Coimbra há muito mais tempo, e mantém ainda uma certa distância do IPC. Contudo, essa distância pode ser trabalhada e vir a virar, mais tarde ou mais cedo, para uma colaboração inclusive. Já se conseguiram alguns passos nesse caminho mas, penso que ainda se podem conseguir mais. Porque, acima de tudo, esta não é uma cidade de universitários, nem de estudantes do Politécnico, é uma cidade de estudantes.

A nível nacional, o ensino Politécnico tem uma expansão maior que as Universidades, as Universidades não são tantas como os Institutos Politécnicos – isto a nível de instituições públicas. As Universidades são mais residuais, mais centradas. Os politécnicos conseguem espalhar-se mais pela rede e muitas das vezes procura também o interior, e esse é um fator muito importante. Tendo em conta que nos encontramos no Litoral, temos vantagem sobre os Politécnicos do Interior.

4.1. Quais são os principais concorrentes da marca ISCAC?

São principalmente os outros ISCA's – ISCAP, ISCAL, e de Aveiro. Esta será a concorrência mais direta no âmbito da contabilidade. Contudo, acho que o ISCAC já tem vindo a diferenciar-se. Não digo que é muito melhor, mas tem vindo a diferenciar-se e a diversificar-se. Eu acho que é melhor, mas é porque estudo cá. Mas, acho que tem apostado, de certa forma, num âmbito muito correto, e espero daqui a 5 anos já estarmos a fazer frente a instituições como o ISCTE ou a Nova.

5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual considera ser a imagem pretendida pela marca IPC?

Isso foi o que eu ainda não descobri. Acho que o próprio IPC tem andado numa luta interna para descobrir, é necessário uma introspeção para descobrir o que é e o que quer o IPC. Isto a começar nos serviços, acho que os serviços deviam ser muito mais centralizados. Depois, quando, por exemplo pegando no caso do IPL, questionamos um aluno ou docente sobre qual a instituição de ensino, que frequenta ou leciona, a resposta é IPL. No caso do IPC, a resposta é logo direcionada para as unidades orgânicas, eu identifico-me como aluno do ISCAC, esta é uma questão que deve ser muito bem trabalhada. É dada uma maior relevância à unidade orgânica, mais do que ao IPC. Acho que, caso se queira combater isso, começa com uma centralização dos serviços, principalmente a nível da comunicação e Marketing. Porque, lá está, como cada escola tem autonomia no que toca a essa questão e verbas para publicidade,

chega a estar, no mesmo órgão de comunicação, em simultâneo, publicidade de unidades orgânicas individualmente e publicidade do IPC. Ou seja, parecem concorrentes, quando na verdade são a mesma instituição.

5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pelo ISCAC?

Quando o IPC tiver uma imagem bem definida, penso que sim, que serão coincidentes. Atenção, eu não digo que o IPC está mal demais, ou ISCAC bem demais. O IPC tem é de trabalhar muito bem essa parte. Até estou “chocado”, no bom sentido, porque acho que ultimamente o IPC tem dado grandes passos, pelo menos na divulgação. Pelo menos nos últimos dois anos, porque no meu 1º ano a impressão que tinha era que estava a entrar no ISCAC, não no Politécnico de Coimbra.

Vendo isto num prisma nacional, em termos de hierarquia, o que tem de ter mais visibilidade é o que está acima, em vez do que aquilo que está abaixo. O ISCAC está abaixo, em termos de hierarquia, do IPC e, em nenhum sentido o IPC deve ser ultrapassado pelo ISCAC, ou pelas unidades orgânicas – a nível de comunicação, marketing, ... Assim, a imagem pretendida pelo IPC deve coincidir com a das unidades orgânicas.

5.2. Qual é a imagem que tem da marca IPC?

O IPC não tem uma imagem desassociada da das escolas. Distância das escolas.

5.3. Qual a imagem que tem da marca ISCAC?

É uma instituição com muitos valores, que vinga muito bem na área da contabilidade e na área da administração, também do direito. É uma escola que além de ser de negócios tem uma visão muito humanista, e a presidência faz por passar essa visão aos alunos. Para além de sermos pessoas de negócios, temos de ter uma componente humana dentro de nós.

5.4. Considera que a imagem que tem da marca IPC e da marca ISCAC coincide com a imagem externa?

Penso que sim.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da identidade corporativa)?

Logótipo.

6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais

os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

O nome IPC, já o ano passado houve uma discussão acerca se seria IPC ou somente PC, ou seja, se cairia I de Instituto. Á semelhança com o que aconteceu no Porto – PP. Caí um pouco mal no ouvido o PC, na minha opinião, prefiro o IPC. Mas, é uma questão que pode mudar. De certa forma, acho que o logótipo se deve manter. A cor pode ser sempre trabalhada. O *slogan*, pode ser trabalhado. Caso se encontre algo intemporal, que funcione a longo prazo, pode ser para manter, mas também me parece viável trabalhar a curto prazo e ir adotando aquele que mais se adequa ao momento que se está a viver.

6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca ISCAC?

É, sem dúvida, o logótipo. Embora, se calhar, o ISCAC tenha estado a afastar-se ligeiramente ao longo dos tempos. Agora, o ISCAC pertence ao IPC e se estiver lá o logótipo já não há necessidade de estar a referir isso.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

A individualizada é a que por norma acontece, atualmente. Mas, sem dúvida, eu escolheria a mista. É a mais moderada e democrática entre todos. Funcionaria melhor porque quem nos dá aulas e forma é a unidade orgânica, não nos identificamos como sendo IPC. Até porque existem várias culturas distintas dentro do IPC. O IPC acaba por ter a sua própria cultura, mas que pode funcionar em conjunto com as outras culturas distintas, de uma forma democrática, se funcionar como cunho e acrescentar valor.

## Anexo 28 – Entrevista 15

Presidente AE ISEC	João Oliveira
-----------------------	---------------

1. O IPC é uma marca. Que palavras ou expressões associa à marca IPC?

Suporte, no sentido em que funciona como um suporte para as outras instituições. Os alunos quando falam não têm a tendência de se identificarem como alunos do IPC, identificam-se como alunos do ISEC e, penso que, o mesmo acontece nas outras unidades orgânicas.

- 1.1. Das associações à marca IPC que referiu, considera alguma distintiva? Ou seja, capaz de diferenciar o IPC face às restantes instituições de ensino superior politécnico?

Neste momento acho que não, não há nada no IPC que seja diferenciador.

- 1.2. A ISEC é uma marca pertencente ao portfólio de marcas do IPC. Que palavras ou expressões associa à marca ESAC?

Investigação. Engenharia. E, sobretudo, progresso.

2. O IPC comunica como valores Modernidade, Inovação, Conhecimento, Qualidade, Empregabilidade, Cidadania, Solidariedade e Multiculturalidade. Tendo como objetivo a diferenciação da marca IPC, considera que deve ser acrescentado mais algum valor ou retirado algum dos mencionados?

Retirar acho que não. Poderia ser acrescentado mobilidade, visto que nós temos tido uma grande adesão por parte de estudantes de fora.

- 2.1. A ISEC partilha os mesmos valores?

Sim, todos.

3. Quais são os públicos-alvo da marca IPC?

Estudantes, que estejam interessados no saber fazer. Ou seja, com interesse num ensino mais prático.

- 3.1. Quais são os públicos-alvo da marca ISEC?

São os mesmos, mas especificamente com interesse num ensino prático relacionado com engenharia.

4. Quais são os principais concorrentes da marca IPC?

O IPL, sem dúvida. O IPP e a Universidade do Porto. Em termos locais, de certa

forma, a Universidade de Coimbra, mas temos esta diferença entre um ensino prático e um ensino principalmente teórico.

4.1. Quais são os principais concorrentes da marca ISEC?

A Universidade de Coimbra. E, dos outros referidos, também o IPL e o IPP.

5. Ao definir a identidade corporativa e o posicionamento pretende-se influenciar a imagem externa para que coincida com aquela que a organização pretende ter. Qual considera ser a imagem pretendida pela marca IPC?

Acho que deviam pretender uma imagem conjunta. De que as escolas todas trabalham em conjunto. Para ter essa imagem é necessário que realmente trabalhem conjuntamente e, ainda, não acontece.

5.1. A imagem pretendida pelo IPC coincide com a Imagem pretendida pela ISEC?

Não. Nós, ISEC, pretendemos mostrar tudo o que fazemos de bom, o que se faz de bom no ISEC. Em parte, a imagem pretendida pelo IPC deve ser sempre distinta da do ISEC. Em termos gerais deve coincidir, mas sem esquecer a especificidade da área de ensino do ISEC.

5.2. Qual é a imagem que tem da marca IPC?

Foi o que eu disse inicialmente, é o suporte das unidades orgânicas. Nós, enquanto estudantes, pouco temos a ideia da imagem do IPC como Politécnico de Coimbra, como instituição de Ensino. Apenas temos a ideia, a imagem, como a entidade que engloba as outras escolas todas.

5.3. Qual a imagem que tem da marca da ISEC?

A meu ver, deveria existir um maior investimento na investigação e na atualização – de equipamentos e infraestruturas.

5.4. Considera que a imagem que tem da marca IPC e da marca ISEC coincide com a imagem externa?

Não acho que coincida, porque eu conheço um pouco mais por dentro do que as outras pessoas. No caso do ISEC também não coincide, difere da minha, pela positiva. Porque, mais uma vez, eu conheço a instituição por dentro de uma forma que as pessoas externamente não conhecem.

6. Para si quais são os elementos que melhor definem a identidade da marca IPC (nome; logótipo – desenho, cor e tipografia; *slogan*; outros elementos da

identidade corporativa)?

O que melhor define o IPC é o logótipo.

- 6.1. Desses elementos quais são centrais (a manter ao longo do tempo) e quais os que podem sofrer alterações quando necessário fazer adaptações culturais ou ao mercado?

O nome e o logo são centrais. Em termos de alterações a tipografia.

- 6.2. Quais são os elementos da identidade que devem ser partilhados entre a marca IPC e a marca ISEC?

Eu diria o nome. Mas não sei até que ponto seria uma vantagem ou desvantagem, devido ao peso das escolas individualmente.

7. Na literatura estão definidos alguns modelos para que seja feita a articulação entre várias marcas dentro de uma organização. Esses modelos não são estáticos. Qual considera que funcionaria melhor no caso do IPC?

Mista. Eu, por exemplo, quando participo em congressos ou outros eventos, vou com o nome ISEC, no entanto, o ISEC tem algo por trás, tem o IPC. Que é uma marca que externamente já tem algum reconhecimento. Se quando os alunos representam as unidades orgânicas, em simultâneo, representassem, de forma visível, o IPC, enquanto todo, seríamos mais fortes.