



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
Faculdade de Tecnologia



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
Faculdade de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Design
(Mestrado Profissional)

O BRAND DNA PROCESS® DA MARCA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
(UFAM)

LUANA
BITTENCOURT
SARAIVA

Projeto de Dissertação em
Qualificação

MANAUS, MAIO DE 2021

LUANA BITTENCOURT SARAIVA

O BRAND DNA PROCESS® DA MARCA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

Projeto de Dissertação apresentado à Universidade Federal do Amazonas como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design.

Orientadora: **KARLA MAZARELO MACIEL PACHECO, Dra.**

MANAUS, MAIO DE 2021

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S243b Saraiva, Luana Bittencourt
O Brand DNA Process® da marca da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) / Luana Bittencourt Saraiva . 2021
219 f.: il. color; 31 cm.

Orientadora: Karla Mazarelo Maciel Pacheco
Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Branding. 2. Universidade Pública. 3. Identidade de Marca. 4. Brand DNA. I. Pacheco, Karla Mazarelo Maciel. II. Universidade Federal do Amazonas III. Título



Ministério da Educação
Universidade Federal do Amazonas
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Design

FOLHA DE APROVAÇÃO

LUANA BITTENCOURT SARAIVA

O BRAND DNA PROCESS® DA MARCA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Design, área de concentração Design, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico.

Aprovada em: Manaus, 13 de maio de 2021

BANCA EXAMINADORA

Profa.Dra. Karla Mazarelo Maciel Pacheco, Presidente.
Universidade Federal do Amazonas

Profa.Dra. Patrícia dos Anjos Braga Sá Dos Santos, Membro Interno.
Universidade Federal do Amazonas

Profa.Dra. Kleomara Gomes Cerquinho Membro Externo.
Universidade Federal do Amazonas



Documento assinado eletronicamente por **Karla Mazarelo Maciel Pacheco, Professor do Magistério Superior**, em 24/06/2021, às 15:00, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Patrícia dos Anjos Braga Sá dos Santos, Professor do Magistério Superior**, em 24/06/2021, às 15:52, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Kleomara Gomes Cerquinho, Pró-Reitora**, em 24/06/2021, às 16:11, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufam.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0582444** e o código CRC **C73FE8D8**.

Av. Octávio Hamilton Botelho Mourão - Bairro Coroado 1 Campus Universitário Senador Arthur Virgílio Filho, Setor Norte - Telefone: (92) (92) 3305-1181 / Ramal 2600
CEP 69080-900 Manaus/AM - ppgd@ufam.edu.br

Referência: Processo nº 23105.011833/2021-66

SEI nº 0582444

Dedico a presente dissertação à Universidade Federal do Amazonas e à sua comunidade acadêmica, sobretudo àqueles que contribuíram para esta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que em sua imensa bondade me capacitou do início ao fim desta jornada e me auxiliou nos momentos difíceis.

Agradeço à Universidade Federal do Amazonas e ao meu setor, Assessoria de Comunicação (ASCOM), por terem me concedido afastamento integral para que eu me dedicasse a esta pesquisa.

À minha querida orientadora, Professora Doutora Karla Mazarelo Maciel Pacheco, pela sua parceria, dedicação e direcionamentos.

Aos docentes e amigos do Mestrado, que compartilharam seus conhecimentos e sua amizade.

Agradeço a minha família: meu pai Luiz Carlos Pinto Saraiva, minha mãe Waslany Bittencourt Saraiva, meu irmão Luan Carlos Bittencourt Saraiva, minha irmã Luany Bittencourt Saraiva e minha sobrinha Louise Bittencourt Saraiva de Melo, por terem me dado todo o suporte necessário, pela torcida e paciência.

Agradeço ao Matheus da Fonseca Moura, pelo seu companheirismo, seus conselhos e por ser meu lugar de paz por todos esses anos, principalmente nos dias de angústia.

Agradeço a todos os amigos que torceram para esta conquista e entenderam minha ausência.

E, sobretudo, agradeço a cada participante da pesquisa, que compartilhou suas experiências e percepções, para que eu chegasse ao resultado de forma cocriativa. Muito obrigada.

Conhece-te a ti mesmo.
Sócrates

RESUMO

Mais que um signo gráfico formado por formas, cores e tipografia, as marcas também traduzem escolhas feitas no dia a dia de cada pessoa, demonstrando seus comportamentos e valores. Neste universo de marcas, observa-se que mesmo possuindo certas similaridades, todas as empresas são diferentes, pois cada uma possui um DNA, uma cultura, uma história, ou seja, uma identidade corporativa. Dada a importância deste tema para direcionar as estratégias de comunicação das organizações com seu público, esta pesquisa teve como objetivo identificar o DNA da marca da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), em vista ao alcance da otimização da sua gestão de marca. A pesquisa possui abordagem qualitativa, de cunho exploratório, descritivo e explicativo e faz uso da metodologia intitulada Brand DNA Process®. Para atingir seu objetivo, foi realizado diagnóstico acerca das características e comportamentos da instituição, resultando em uma Análise SWOT. Em seguida foram realizados eventos criativos com a comunidade acadêmica interna, para identificação dos cinco adjetivos do DNA da marca, referentes aos conceitos técnico, emocional, mercadológico, resiliente e integrador. Após os eventos criativos e definição do DNA, foi elaborado Painel Semântico e Mapa Semântico, de acordo com os conceitos identificados. Em seguida, realizou-se Benchmarking, para analisar as melhores práticas do mercado para cada conceito definido. Como resultado do processo metodológico, são sugeridas recomendações para a UFAM ativar seu DNA e desenvolveu-se um Brand DNA Book, formatado para inspirar e educar os profissionais que agem e falam em nome da marca, construindo uma consciência sobre ela. Almeja-se que este material seja disponibilizado à comunidade acadêmica de forma clara e acessível, de modo a fortalecer a imagem da instituição e direcionar suas estratégias de comunicação.

Palavras-chave: Branding. Universidade pública. Brand DNA.

ABSTRACT

More than a graphic sign formed by shapes, colors, and typography, brands also reflect choices made in the daily lives of each person, demonstrating their behaviors and values. In this universe of brands, observe that even having certain similarities, all companies are different, since each one has a DNA, a culture, a history, that is, a corporate identity. Due to the importance of this theme to direct the communication strategies of organizations with their public, this research aimed to identify the brand DNA of the Federal University of Amazonas (UFAM), to achieve the optimization of its brand management. The research has a qualitative, exploratory, descriptive, and explanatory approach and uses Brand DNA Process® methodology. To achieve its objective, a diagnosis was made about the characteristics and behaviors of the institution, resulting in a SWOT Analysis. Next, creative events were held with the internal academic community, to identify the five adjectives of the brand's DNA, referring to the technical, emotional, marketing, resilient, and integrating concepts. After the creative events and DNA definition, a Semantic Panel and Semantic Map were elaborated, according to the identified concepts. Then, Benchmarking was carried out to analyze the best market practices for each defined concept. As a result of the methodological process, recommendations are suggested for UFAM to activate its DNA and was developed a Brand DNA Book, formatted to inspire and educate professionals who act and speak on behalf of the brand, building awareness about it. We aim this material to be available to the academic community in a clear and accessible way, to strengthen the institution's image and direct its communication strategies.

Keywords: Branding. Public University. Brand DNA.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das Marcas.....	27
Figura 2 - Fases do Branding.....	30
Figura 3 - Pontos de contato da marca.....	33
Figura 4 - Vinculando Estratégia de Marca à Estratégia de Comunicação.....	34
Figura 5 - Campus Universitário Arthur Virgílio Filho (Manaus - AM).....	45
Figura 6 - Selo da Escola Universitária Livre de Manaus.....	49
Figura 7 - Atual Brasão da Ufam.....	50
Figura 8 - Exemplos de usos incorretos do brasão da Ufam.....	50
Figura 9 - Exemplos de marcas de pró-reitorias, assessorias, órgãos suplementares e unidades acadêmicas da Ufam.....	51
Figura 10 - Exemplos de materiais gráficos institucionais.....	52
Figura 11 - Exemplos de páginas da Ufam no Facebook.....	52
Figura 12 - Símbolos identificadores da USP: O Brasão D'Armas à esquerda e o logotipo atual, à direita.....	54
Figura 13 - Símbolos identificadores da UFMG: O brasão à esquerda e a nova marca à direita.....	57
Figura 14 - Marca UnB.....	58
Figura 15 - Momentos e projeções das histórias.....	67
Figura 16 - Prisma de Identidade de Marca de Kapferer.....	68
Figura 17 - Metáfora do DNA de Marcas.....	72
Figura 18 - Brand DNA Process®.....	82
Figura 19 - Sequência de atividades Brand DNA Tool®.....	84
Figura 20 - Infográfico com informações obtidas nas entrevistas com gestores e opinion makers.....	96
Figura 21 - Equipes realizando a dinâmica de Brainstorming.....	108
Figura 22 - Secretários apresentando lista de adjetivos gerados pela equipe.....	108
Figura 23 - Alunos colando post-its relacionados à cada componente do DNA.....	109
Figura 24 - Brand DNA da UFAM a partir de Evento Criativo Piloto.....	110
Figura 25 - Pesquisadora no primeiro Evento Criativo On-line.....	111
Figura 26 - Segundo Evento Criativo On-line.....	112
Figura 27 - Pesquisadora no terceiro Evento Criativo On-line.....	112
Figura 28 - Diagrama Esquemático do Evento Criativo On-line.....	113
Figura 29 - Adjetivos que definem o DNA da UFAM.....	116
Figura 30 - Mapa Semântico.....	117
Figura 31 - Painel Semântico.....	121
Figura 32 - Escudo da Universidade de Harvard.....	123
Figura 33 - Recorte da Página Inicial do Site Oficial da Universidade de Harvard.....	124
Figura 34 - Página Harvard Research no Twitter para divulgação de pesquisas da Universidade.....	125
Figura 35 - Canal da Harvard University na plataforma SoundCloud.....	125
Figura 36 - Página de Cursos Online da Universidade de Harvard.....	126
Figura 37 - Página da HarvardX na Plataforma edX.....	127
Figura 38 - Estudo da linguagem visual da Harvard University.....	128
Figura 39 - Logotipo USP.....	128

Figura 40 - Seção de Ciências do site institucional da USP	129
Figura 41 - Seção com informações em inglês no site institucional.....	129
Figura 42 - Página inicial do Jornal da USP.....	130
Figura 43 - Página Alumni USP	131
Figura 44 - Estudo da linguagem visual da USP.....	132
Figura 45 - Marca Gráfica Dove	132
Figura 46 - Página principal do site Dove	133
Figura 47 - Projeto #NosMostre presente no site Dove	133
Figura 48 - Estudo Linguagem Visual Dove.....	134
Figura 49 - Marca Gráfica Havaianas	135
Figura 50 - Anúncio Havaianas utilizando cores e elementos do Brasil	135
Figura 51 - Linha Pride.....	136
Figura 52 - Campanha Dias Mais Coloridos	137
Figura 53 - Linguagem visual da marca Havaianas	138
Figura 54 - Marca Gráfica da Unilever	138
Figura 55 - Imagem principal do site "Cada U faz bem".....	139
Figura 56 - Capa do "Delight Book".....	140
Figura 57 - Linguagem Visual da Marca Unilever	140
Figura 58 - Marca gráfica da Natura	141
Figura 59 - Banner apresentando alguns produtos da linha "Natura Crer Para Ver".....	142
Figura 60 - Página Inicial do Site Movimento Natura	142
Figura 61 - Twitter Oficial da Marca Natura e sua assistente virtual Nat Natura.	143
Figura 62 - Linguagem Visual da Marca Natura.....	144
Figura 63 - Personagem Mickey no parque Disneyland na Califórnia	145
Figura 64 - Marca Gráfica Walt Disney World.....	146
Figura 65 - Site do Disney Institute	147
Figura 66 - Linguagem Visual da Marca Walt Disney World.....	148
Figura 67 - Marca Gráfica do Google.....	149
Figura 68 - Exemplos de produtos desenvolvidos pelo Google.....	150
Figura 69 - Área de descanso para funcionários do Google em São Paulo	151
Figura 70 - Sala de jogos da sede do Google em São Paulo	152
Figura 71 - Linguagem Visual da marca Google.....	154
Figura 72 - Marca gráfica do Manauara Shopping.....	155
Figura 73 - Arquitetura do Shopping	155
Figura 74 - Postagens com temática amazônica nas redes sociais do Shopping: (a) Homenagem aos 361 anos de Manaus. (b) Post alusivo ao "nível manauara". (c) Divulgação de exposição sobre Grandes empreendedores da Amazônia.	156
Figura 75 - Linguagem Visual da Marca Manauara Shopping.....	156
Figura 76 - Marca gráfica dos chocolates Na'Kau	157
Figura 77 - Embalagens dos chocolates Na'Kau com a apresentação dos seus produtores.	157
Figura 78 - Linguagem Visual da Marca Na'Kau.....	158
Figura 79 - Parte interna da embalagem com explicação do seu processo produtivo.....	158
Figura 80 - Grafismos presentes nas barras do chocolate Na'Kau.....	159
Figura 81 - Abertura do Componente Técnico - "Científica"	171
Figura 82 - Abertura do Componente Resiliente - "Diversificada".....	173
Figura 83 - Abertura do Componente Emocional - "Transformadora".....	174
Figura 84 - Abertura do Componente Mercadológico - "Desejada"	176

Figura 85 - Abertura do Componente Integrador - "Amazônica"	178
Figura 86 - Arara desenhada no estilo "art line"	179
Figura 87 - Árvore vista de baixo para cima, utilizada na capa do Brand DNA Book da Ufam	180
Figura 88 - Portal de entrada da UFAM	181
Figura 89 – Modelo Digital do Brand DNA Book UFAM.....	182
Figura 90 - Etapas da Metodologia TXM Branding	184

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Detalhamento do Projeto "Eu sou Ufam"	48
Quadro 2 - Quadro comparativo das instituições analisadas	59
Quadro 3 - Artigos selecionados por periódico	61
Quadro 4 - Portfólio bibliográfico resultante da revisão sistemática, após a leitura integral dos artigos.....	62
Quadro 5 - Esquema visual da metodologia científica.	81
Quadro 6 - Esquema visual das metodologias estabelecidas para o projeto.	88
Quadro 7 - Relação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com base nas entrevistas	98
Quadro 8 - Análise SWOT após validação dos entrevistados	100
Quadro 9 - Vantagens Competitivas	101
Quadro 10 - Capacidade de Defesa.....	103
Quadro 11 - Necessidade de Orientação	104
Quadro 12 - Vulnerabilidade	104
Quadro 13 - Síntese dos conceitos gerados nos eventos realizados	115
Quadro 14 - Validação do DNA pelos gestores	116
Quadro 15 - Compilação de dados coletados no Benchmarking em relação à Análise SWOT	160

SUMÁRIO

1. CONSTRUÇÃO DA PESQUISA	14
1.1 Área de concentração e Linha de pesquisa.....	14
1.2 Motivações da Pesquisa	14
1.3 Contextualização do Tema	15
1.4 Identificação do Problema	16
1.5 Objetivos	18
1.6 Justificativa.....	18
1.7 Delimitação do Estudo	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 O Poder da Marca Corporativa	23
2.2 Gestão de Marcas - <i>Branding</i>	28
2.2.1 Branding Interno	35
2.2.2 O setor público e a gestão de marcas	37
2.2.3 As universidades brasileiras	41
2.3 A Universidade Federal do Amazonas (Ufam)	43
2.3.1 História	43
2.3.2 Atual estrutura	44
2.3.3 Marca Institucional	49
2.3.4 Análise de Instituições Similares.....	54
2.4 Revisão Sistemática Bibliográfica	61
2.4.1 Brand DNA Process	64
2.4.2 <i>Storytelling</i>	65
2.4.3 Método Wheeler.....	67
2.4.4 Prisma de Identidade de Kapferer	68
2.4.5 Jogos de Tabuleiro.....	69
2.4.6 <i>City Branding</i>	69
2.4.6 Aspectos a considerar.....	70
2.5 Definição da Metodologia: Brand DNA Process®.....	71
3. MATERIAIS E MÉTODOS	77
3.1 Metodologia Científica	77
3.1.1 Do ponto de vista de sua natureza	77
3.1.2 Do ponto de vista da forma de abordagem do problema	77
3.1.3 Do ponto de vista dos objetivos.....	78
3.1.4 Do ponto de vista dos procedimentos técnicos	78

3.1.5	Quanto aos instrumentos para a coleta de dados	78
3.2	Metodologia Projetual em Design	81
3.2.1	Diagnóstico	82
3.2.2	Evento Criativo	84
3.2.3	Construção do DNA.....	86
3.2.4	Benchmarking	87
3.2.5	Brand DNA Book	87
3.3	Esquema visual das metodologias utilizadas	88
4.	BRAND DNA PROCESS APLICADO À UFAM	90
3.4	Diagnóstico	90
3.1.6	Pesquisa preliminar	90
3.1.7	Entrevistas	90
3.1.8	Análise SWOT	96
3.1.9	Validação do Diagnóstico	98
3.5	Eventos Criativos	106
3.2.1	Evento Criativo Piloto.....	106
3.2.2	Eventos Criativos On-line.....	110
3.2.1	Validação do DNA.....	115
3.6	Construção do DNA	116
3.3.1	Mapa Semântico	117
3.3.2	Painel Semântico	119
3.7	Benchmarking	122
3.4.1	Seleção	122
3.4.2	Análise	122
3.4.2	Recomendações Estratégicas - Benchmarking	159
5.	RESULTADOS: RECOMENDAÇÕES DNA UFAM.....	169
6.	CONCLUSÕES	186
	REFERÊNCIAS.....	191
	APÊNDICE A – PROJETO DE PESQUISA	196
	APÊNDICE B – GUIA DE ENTREVISTA - GESTORES	200
	APÊNDICE C – GUIA DE ENTREVISTA – OPINION MAKERS.....	202
	APÊNDICE D – TCLE – ENTREVISTAS.....	204
	APÊNDICE E – TCLE – EVENTO CRIATIVO	206
	ANEXO A – FOLHA DE ROSTO ASSINADA	208
	ANEXO B – PARECER DO CEP.....	209

CAPÍTULO 1: CONSTRUÇÃO DA PESQUISA

1. CONSTRUÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o estudo, suas características e motivações. Apresenta-se também a contextualização do tema abordado, seguido da identificação do problema, seus objetivos e justificativas. O tópico é finalizado com a delimitação do estudo.

1.1 Área de concentração e Linha de pesquisa

A presente pesquisa concentra-se na área de Design, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico, compreendendo a seguinte linha de pesquisa: Design, Comunicação e Gestão de Projetos visuais.

1.2 Motivações da Pesquisa

A formação em Design e Administração expande o pensamento para inúmeras perspectivas. O estudo de marcas é um campo equivalente às duas áreas e o interesse pela temática e suas nuances, representou uma escolha precisa. Passar a trabalhar em uma universidade pública após concluir a formação em Design, conduziu progressivamente à clareza da escolha por estudos nesta área temática.

No contato com a comunidade acadêmica, verificava-se continuamente que muitos de seus docentes, discentes, técnico-administrativos e egressos não valorizavam a instituição e não tinham a pretensão de retornar a ela, no momento que finalizassem suas atividades. Além desta situação, trabalhar como designer em sua Assessoria de Comunicação proporcionou o desenvolvimento de inúmeros projetos institucionais, tais como sites, materiais gráficos para eventos, marcas institucionais, outdoors, entre outros. Por outro lado, também se fazia necessário trabalhar com materiais já existentes, como marcas e cartazes vindos de departamentos e unidades acadêmicas, exigindo apenas adaptações em suas dimensões.

Tanto os materiais desenvolvidos no âmbito da Assessoria, quanto os que chegavam até ela, não respeitavam um padrão visual, ou não possuíam, em sua maioria, similaridades entre si, apresentando em determinadas situações, um certo amadorismo. Sendo a Assessoria de Comunicação a responsável pelas comunicações oficiais e por gerir a identidade e imagem da instituição perante a

sociedade, visualizava-se neste contexto uma inquietação: a Universidade não possui um autoconhecimento e, conseqüentemente, não possui uma identidade clara.

Desse modo, as situações descritas traduzem as motivações principais da presente pesquisa. A formação em Design combinada com a Administração, conduz naturalmente à área de Branding, também chamada de Gestão de Marcas. Sua função é posicionar a marca no centro das estratégias organizacionais, comunicando seus valores e diferenciais competitivos com clareza, para influenciar positivamente as percepções do público e superar a concorrência. A função do designer neste contexto, é a construção de símbolos, signos e pontos de contatos que traduzam a essência da empresa/organização de forma coerente, consistente, comunicando seus valores com clareza, de modo a fortalecer a imagem da marca. Assim, verifica-se que o Branding se adéqua ao contexto da instituição que é objeto de estudo da pesquisa e vem a contribuir para sanar as inquietações apresentadas anteriormente.

1.3 Contextualização do Tema

Diariamente, os consumidores são expostos a diversas situações que os convidam a tomar pequenas decisões, como por exemplo, onde abastecer, onde almoçar, onde comprar um presente; e momentos que se deve tomar decisões mais complexas, como onde realizar um curso de pós-graduação, em qual hotel se hospedar, qual carro comprar. Além do poder aquisitivo, que amplia ou restringe essas escolhas, o conhecimento das marcas e as experiências vividas com seus produtos ou serviços, serão fundamentais na decisão de compra.

Diante de tantas opções, o consumidor cria formas para facilitar seu processo de escolha, através da confiança que adquire em determinadas marcas, desenvolvendo assim, uma relação duradoura e passando a se identificar com as mesmas. Por sua vez, as marcas devem construir essa confiança com base em seus atributos e diferenciais, como liderança, tradição e especialidade. Porém, para descobrir seu diferencial, destacar-se em um mercado saturado, e ter uma imagem positiva frente ao público, é necessário que a empresa se conheça, ou seja, conheça sua identidade corporativa.

A identidade é o conjunto de atributos de uma empresa que faz dela única e inigualável, tal como o caráter de uma pessoa. É ela que guiará a estratégia de

negócios da empresa e como ela se comunicará com seus públicos, abrangendo conceitos visuais, culturais, ambientais e comportamentais, devendo estar presente de forma consistente em todos os pontos de contato.

Partindo desta contextualização, adentra-se ao universo das instituições de ensino superior, mais precisamente da Universidade Federal do Amazonas. Esta instituição centenária, conta com uma comunidade de aproximadamente 30 mil pessoas, entre docentes, discentes e técnico-administrativos, distribuídos em 23 unidades acadêmicas e presente em cinco municípios do Amazonas, além da capital, Manaus.

Dada a amplitude de setores desta Universidade e a escassez de pessoal para realizar a gestão da marca, observa-se uma pulverização da identidade corporativa e grandes disparidades nas linguagens utilizadas nos pontos de contato, visto que cada unidade acadêmica/departamento possui sua marca própria, elabora seu material gráfico sem uma diretriz unificada, muitas vezes deixando de lado a marca principal, ou seja, a UFAM. Este trabalho, portanto, busca, primeiramente, estudar a instituição e seus públicos para definir seu DNA, para posteriormente, elaborar recomendações para ativação da sua identidade corporativa, de modo que todas as unidades e departamentos saibam para onde e como devem seguir.

1.4 Identificação do Problema

A ação realizada pela administração pública é difícil, complexa e gigante, apresentando como objetivo proporcionar o bem-estar à coletividade, em seu sentido social, econômico e ambiental, conforme ensinado por Paludo (2013). Embora as práticas gerenciais da administração pública apresentem evoluções e inovações, com a adoção de práticas do setor privado, está claro que o setor público precisa melhorar seu desempenho real, assim como a percepção que se tem dele, a fim de aumentar a confiança e a satisfação do povo e, conseqüentemente, obter maior apoio (KOTLER e LEE, 2008).

Neste cenário, estão inseridas as Instituições Públicas de Ensino, que por não possuírem o monopólio na oferta de ensino nas localidades onde estão inseridas, competem também com instituições de ensino privadas. Além disso, constata-se a facilitação do acesso a universidades por programas governamentais, como o

Programa Universidade para Todos (Prouni) e o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) que promovem a competitividade não apenas entre faculdades públicas e privadas, mas também das instituições públicas entre si.

Dessa forma, projetos de Branding se tornam importantes no contexto das instituições pública de ensino, entre outros motivos, para melhorar a percepção de sua imagem, promover a captação de novos alunos, fazer com que retornem para novos cursos (graduação/pós-graduação), como servidores (docentes/técnico-administrativos) ou parceiros, promover sua valorização diante da sociedade e, por fim, superar a concorrência.

A presente pesquisa possui como objeto de estudo a Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Dado este novo paradigma de competitividade, além das motivações apresentadas em tópico anterior, como a falta de valorização da comunidade acadêmica, além da falta de uma coerência e direcionamento para os materiais gráficos desenvolvidos na instituição, verificou-se a necessidade de revitalização de sua marca, a partir da identificação do DNA institucional.

Além das situações descritas, o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade em questão, seu principal instrumento estratégico, apresenta na área de comunicação institucional o objetivo de fortalecer a imagem institucional, por meio do projeto “Eu sou Ufam”, para ser cumprido até o ano de 2025. A meta geral do projeto consiste em melhorar em 100% a imagem institucional junto à comunidade interna e externa, tendo como estratégia o alinhamento de todas as formas de comunicação aos valores/princípios da Universidade.

Sabendo disso, faz-se essencial a realização do autoconhecimento e construção de uma identidade clara, de modo a promover a conexão da Ufam com sua comunidade interna e externa, ativar o sentimento de pertencimento e valorização, otimizar a comunicação institucional e, por fim, fortalecer sua imagem. Esta identidade manifestada com coerência e consistência em seus materiais visuais e nas experiências promovidas pela instituição, também podem influenciar positivamente a percepção do público.

Entretanto, realizar a construção da identidade corporativa de uma instituição centenária, multicampi, com uma comunidade acadêmica marcada pela diversidade,

contando com aproximadamente 30 mil pessoas, é um desafio singular, uma vez que esta identidade pode ser composta por múltiplos elementos. Assim, de acordo com as informações apresentadas, tem-se como questão da pesquisa: “Que elementos da identidade corporativa da Ufam devem ser destacados nas estratégias de comunicação e valorização institucional, para obter conexões com o público, fortalecer sua imagem e revitalizar sua marca?”.

1.5 Objetivos

Objetivo Geral:

Identificar o DNA da marca UFAM, com base no Brand DNA Process®, para otimização da gestão desta marca e das estratégias de comunicação com o público.

Objetivos Específicos:

- Levantar informações sobre o poder da marca e sua gestão no setor público;
- Identificar variáveis que possam ser relevantes para otimização da marca UFAM;
- Coletar informações com a comunidade acadêmica por meio de evento criativo;
- Analisar as melhores práticas do mercado para cada conceito definido para o DNA da marca.
- Apresentar recomendações para a Ufam integrar seu DNA por meio de Brand DNA Book.

1.6 Justificativa

Projetos sobre a temática “Branding” são facilmente justificáveis quando sua aplicação ocorre no setor privado, uma vez que esta esfera tem entre seus objetivos o aumento de seus lucros, manutenção da fidelidade dos seus clientes e captação de novos consumidores, além da expansão de seus mercados. Porém, quando deseja-se aplicar estudos sobre branding e identidade de marca em organizações do setor público, verifica-se que o estudo carece de justificativas, visto que o gerenciamento

de marca não faz parte de suas atribuições principais. Por esse motivo, deseja-se nesta seção, justificar a importância do branding e da definição da identidade de marca para a Universidade Federal do Amazonas, instituição pública de ensino superior, vinculada e mantida pelo Governo Federal.

No âmbito social, ao definir sua identidade de marca, a UFAM pode se comunicar com seu público de forma mais clara e coerente, reafirmando seu valor para a sociedade amazonense, a formação cidadã que oferece e sua contribuição para o desenvolvimento da Amazônia. Na era da informação onde dados, experiências e ideias são compartilhados a todo momento, uma identidade de marca clara possibilita a percepção positiva da instituição perante a sociedade, possibilitando a captação de novos alunos, servidores, parceiros e visitantes.

Sob a ótica da comunidade interna, a pesquisa se justifica por facilitar a conexão emocional e promover uma maior conscientização dos discentes, quanto à preservação da reputação institucional e defesa dos seus valores, gerando reconhecimento, fidelidade e sentimento de pertencimento. Para os servidores (docentes e técnico-administrativos), a definição de uma identidade de marca, além dos aspectos já citados, proporciona clareza, contexto e inspiração, além de ser uma ferramenta para se comunicar melhor com o público. Por fim, uma identidade forte, possibilita maior clareza para a administração superior verificar quais causas apoiar e quais parcerias firmar, para que, além de estar condizente com a missão e visão institucional, também esteja alinhada com a identidade corporativa.

Quanto ao aspecto cultural, projetos de identidade de marca, sobretudo aqueles realizados de forma colaborativa e cocriativa com os consumidores ou *stakeholders* da marca, são particularmente importantes. À medida que o tempo evolui, as ideias, os comportamentos, os símbolos e as relações se transformam. Dessa forma, é necessário possuir uma visão panorâmica da marca para que ela se adapte aos novos contextos culturais de forma autêntica, adequada às necessidades do seu público, neste caso, da comunidade acadêmica da UFAM e a sociedade amazonense.

Outro aspecto a ser analisado para justificar a pesquisa é o fato do Campus Universitário da UFAM em Manaus estar localizado no maior fragmento de floresta urbana do país, com a presença de diversas espécies da fauna e flora amazônica.

Assim, sob a ótica ambiental, a construção da identidade da marca UFAM deve enfatizar este diferencial em suas comunicações, de modo a promover a valorização deste espaço e, como consequência, a sua preservação.

Com relação à inovação, área de concentração deste programa de pós-graduação, verifica-se que uma identidade corporativa clara, coerente e inovadora possibilita uma expressão distinta em relação às outras instituições de ensino e que sejam relevantes para os consumidores, resultando, portanto, em uma inovação de marca. Sabe-se que cada vez mais, instituições públicas estão buscando soluções inovadoras para seus problemas, contribuindo para a melhoria da percepção junto à sociedade, otimizando a qualidade das entregas e conquistando maior apoio da população.

Por fim, com relação à justificativa científica, observa-se que embora exista um vasto estudo sobre o branding, são escassos aqueles relacionados às instituições públicas de ensino, especialmente as brasileiras. Grande parte dos estudos sobre identidade de marca neste tipo de instituição são feitos, sobretudo, acerca de seus signos gráficos, como brasões ou identidade visual. Porém são necessários estudos que compreendam a identidade corporativa, os pontos de contato gerados a partir dela e a coerência na sua comunicação. Além de contribuir para o aprofundamento da temática, será verificada a viabilidade da aplicação da metodologia escolhida no contexto do setor público, possibilitando seu constante aprimoramento. Finalmente, a pesquisa se mostra importante para o próprio profissional de design, visto que o estudo da identidade corporativa auxilia sua atividade projetual, pois facilita a tradução da essência da instituição e o desenvolvimento de materiais condizentes com seus valores.

1.7 Delimitação do Estudo

O Branding é uma vasta e complexa área de estudos, envolvendo tópicos como posicionamento de marca, *brand equity*, elasticidade de marca, arquitetura de marca, dentre outros numerosos assuntos. Por ter como objetivo realizar a gestão estratégica de marcas, de forma a alcançar diferencial competitivo e influenciar positivamente a percepção do público, tem-se como tópico inicial e fundamental do Branding, a

construção da identidade de marca. Esta identidade proporciona clareza nas comunicações e expressa os atributos da marca em todos os seus pontos de contato.

Sabendo-se que a Universidade em questão não possui uma identidade corporativa definida, este estudo se delimita pela aplicação de metodologia para identificação de seu DNA de marca, como primeira iniciativa de branding dentro da instituição. O produto decorrente das pesquisas exploratórias, do levantamento de dados junto ao público e da identificação do DNA da marca será sintetizado em um *brandbook*, para inspirar e educar os profissionais que agem e falam em nome da marca.

É preciso ressaltar que não fará parte do presente estudo a proposta de redesign do brasão que a Universidade tem como principal signo identificador, ou ainda, a criação de um sistema de identidade visual. A pesquisa limita-se ao estudo e identificação da identidade corporativa e recomendações para ativação do seu DNA. A temática relativa ao brasão ou identidade visual deverá ser abordada por outros estudos.

CAPÍTULO 2: REFERENCIAL TEÓRICO

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo da dissertação aborda conceitos e definições teóricas escolhidos para levantar informações que nortearão o desenvolvimento desta pesquisa. São apresentados conceitos referentes ao Poder da Marca Corporativa, a Gestão de Marcas (Branding), bem como sua gestão no setor público, além do estudo da Universidade Federal do Amazonas, foco desta pesquisa.

2.1 O Poder da Marca Corporativa

As marcas possuem poder e são ativos competitivos valiosos para as organizações. Mas para entender como alcançou este status ao longo do tempo, é necessário conhecer sua origem. De acordo com Roberts (2005), no princípio, os negócios se mantinham em família e, portanto, fazer a escolha certa era fácil. Porém, com a expansão do comércio além das fronteiras locais, fazer a escolha certa se tornou mais difícil e as marcas evoluíram de simples etiquetas com nome para marcas de confiança e responsabilidade sobre os produtos.

Keller (2006) liga o surgimento das marcas à identificação dos proprietários de gado que, para identificar seus animais, marcavam-nos a fogo, visto que a palavra *brand* (marca, em inglês) deriva do nórdico antigo *brandr*, que significa “queimar”. Consolo (2015), por sua vez, aborda que o termo marca é decorrente do processo de industrialização, onde manufaturas e cooperativas no final do século XVIII adotaram símbolos para identificar e diferenciar seus produtos. Em seguida, na virada para o século XX, surgiram as empresas S.A. (sociedades anônimas), nas quais a propriedade era dividida em cotas entre vários acionistas. Até esse momento, o signo visual das empresas eram os sobrenomes de seus proprietários, identificados pelo seu monograma ou assinatura. A partir daí se tornou necessária a adoção de marcas para diferenciação e identificação.

Desse modo, verifica-se que o objetivo inicial das marcas era de diferenciar e identificar a origem dos produtos, o que ocorre até os dias atuais, como traz a definição do Instituto Nacional da Propriedade Intelectual – INPI (2017):

Marca é um sinal distintivo cujas funções principais são identificar a origem e distinguir produtos ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins de origem diversa. (INPI, 2017)

Roberts (2005) afirma que em um dia comum, as pessoas normalmente entram em contato com cerca de 1.500 produtos com marca registrada. Se for ao supermercado, serão 35.000 marcas. Neste mercado saturado, o consumidor cria formas para facilitar seu processo de escolha, através da confiança que adquire em determinadas marcas, desenvolvendo uma relação duradoura e passando a se identificar com as mesmas. Sendo assim, as marcas passam a ser muito mais que um mero sinal distintivo e identificador.

Pela abordagem do design, Consolo (2015) afirma que marca é o signo ou conjunto dos elementos visuais que representam a empresa, instituição ou serviço, adotados como elementos identificadores, sobre os quais são depositados todo o imaginário construído a seu respeito. A autora comenta ainda que está sob o domínio do design não apenas a construção do símbolo, mas sua interação com os demais elementos do sistema de identidade e suas funções, como a assinatura sonora, os aspectos táteis e expressivos dos substratos adotados na comunicação, o tom de voz e as demais formas que figurarão nos mais variados pontos de contato com os consumidores. Todos estes elementos devem traduzir um único conceito que é a identidade da organização, ou seja, o que ela é e o que deseja comunicar aos seus públicos.

Para Aaker (2015), é crucial entender como estabelecer a identidade de marca (que ele denomina visão de marca), implementar essa visão, manter a marca forte diante de concorrentes agressivos e mercados dinâmicos e alavancar a força de marca resultante. Conclui-se que é importante que as organizações possuam autenticidade, que se refere ao seu autoconhecimento. As organizações que sabem quem são e o que representam começam o processo de identidade de uma posição positiva. Elas criam marcas sustentáveis e genuínas. A expressão de marca deve combinar com a missão, a história, a cultura, a personalidade e os valores exclusivos da organização. (WHEELER, 2012)

Estabelecida a identidade e sua autenticidade, a marca se comunica com o público e passa a ser vista como uma promessa. Keller (2006), Consolo (2015) e Aaker (2015) abordam as marcas neste sentido. Para Keller (2006), à medida que a vida dos consumidores fica mais complicada, atribulada e sem disponibilidade de tempo, a capacidade de uma marca de simplificar a tomada de decisão e reduzir riscos é inestimável. Desse modo, o autor afirma ser imperativo para as empresas cumprir o que prometem, assim como manter e aprimorar a força das marcas ao longo do tempo.

Na visão de Consolo (2015), marca é uma mensagem que exprime uma identidade, uma tomada de posição, a qual oferece uma promessa aos seus públicos de interesse, que é entregue por meio de produtos ou serviços. Seu reconhecimento cresce quando “a entrega” corresponde à promessa feita. E de forma complementar, Aaker (2015) aborda que muito mais do que um nome e um logo, marca é a promessa de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais. E mais que isso, segundo ao autor, ela também é uma jornada, uma relação que evolui com base em percepções e experiências que o cliente tem todas as vezes que estabelece uma conexão com a marca.

Seguindo a abordagem de Aaker (2015), observa-se que as marcas transcendem os conceitos funcionais e tangíveis, pois cada uma possui um significado exclusivo e traduzem os comportamentos e atitudes dos clientes, de acordo com sua personalidade. Sobre o tema, Keller (2006) defende que as marcas podem servir como dispositivos simbólicos que permitem aos consumidores projetar sua autoimagem, refletindo seus valores ou ideias, sendo um meio pelo qual os consumidores podem comunicar aos outros – ou até a si próprios – o tipo de pessoa que são ou que gostariam de ser. Assim, segundo o autor, um produto idêntico pode ser avaliado de maneira diferente por um indivíduo ou organização dependendo da identificação ou atribuição de marca que lhe é dada (KELLER, 2006).

Aaker (2015) complementa este conceito, afirmando que a personalidade de marca, as associações organizacionais, os benefícios emocionais, os benefícios de autoexpressão e os benefícios sociais são fatores poderosos na fidelidade e nos relacionamentos de marca, tornando-os mais amplos e mais profundos do que os benefícios funcionais definidos pela oferta. Aspectos racionais podem satisfazer necessidades utilitárias, ao passo que aspectos emocionais podem satisfazer necessidades psicológicas ou emocionais. Combinar ambos permite que a marca crie um forte posicionamento de marca. (KELLER, 2006)

Neste sentido, Roberts (2005) concebe o termo *Lovemarks*. Segundo sua visão, as pessoas estão à procura de conexões novas e emocionais e querem outras formas de se conectar a tudo – incluindo as marcas. Deste modo, defende que as *Lovemarks* deste novo século serão as marcas e as empresas que criarem conexões emocionais genuínas com as comunidades e redes com as quais se relacionam, significando

tornar-se próximo e pessoal. Em suma, para alcançar este conceito, o autor relaciona três elementos primordiais que as marcas devem comunicar:

- **Mistério:** Grandes histórias; Passado, presente e futuro; Exploração de sonhos; Mitos e ícones; Inspiração.
- **Sensualidade:** Audição, visão, olfato, tato, paladar.
- **Intimidade:** Compromisso, empatia, paixão.

E podem ser qualquer coisa – uma pessoa, um país, um carro, uma organização. *Lovemarks* são as marcas carismáticas que as pessoas amam e protegem com unhas e dentes, visto que, de acordo com o autor, as marcas de amor são criação e propriedade das pessoas que amam.

Ao criar esta relação emocional e complexa, verifica-se que as marcas chegam ao ponto de serem vistas como pessoas – acessíveis, amáveis, mas também vulneráveis. Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) e Tybout e Calkins (2018) explicam essa nova dimensão que as marcas alcançaram.

Na medida em que as relações consumidor-marca refletem as relações entre pessoas na ordem social, os consumidores imaginam que as marcas existem em um contínuo que vai da intimidade à desavença, da afinidade (ou parentesco) à inimizade; marcas podem ser consanguíneas, afins, amigas, desconhecidas ou adversárias. (TYBOUT E CALKINS, 2018, p. 44)

Nesta era centrada no ser humano, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) complementa o pensamento de Tybout e Calkins (2018), afirmando que as marcas devem ser menos intimidadoras e mais autênticas e honestas, admitir suas falhas e parar de tentar parecer perfeitas. Movidas por valores básicos, as marcas centradas no ser humano tratam os consumidores como amigos, tornando-se parte integral de seu estilo de vida. E mais que isso, o autor defende que, para abordar de forma eficaz as necessidades e desejos latentes dos consumidores, as marcas devem ser fisicamente atraentes, intelectualmente interessantes, socialmente envolventes e emocionalmente fascinantes, ao mesmo tempo que devem demonstrar personalidade forte e moralidade sólida (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017).

Por fim, Tybout e Calkins (2018) concluem com as sete categorias de significados da marca, que podem ser usados para orientar o design, o posicionamento, a comunicação e o rejuvenescimento da marca a qualquer tempo:

1. Mitografia arquetípica: Elas sintetizam os memes profundos que se tornam mitos e ajudam os clientes a discernir a verdade eterna da mera empírica.

2. Biografia Cultural: O princípio orientador é que o etos temporal afeta profundamente o modo como uma marca é interpretada.

3. Etnografia do dia a dia: Aqui, o significado da marca surge no decorrer da vida diária, e é aqui que a experiência vivida da marca é revelada.

4. Cartografia utópica: É uma importante fonte aspiracional de significado. Quer seja chamada de identificação de tendência, pura caçada, futurologia ou planejamento de cenário, impõe ao estrategista a tarefa de ler alterações em valores e níveis do ponto de vista da estética em um esforço de prever a trajetória da visão mundial e do etos da cultura.

5. Iconografia da marca: É uma fonte de significado imediata; a experiência da marca deve ser palpável para o consumidor; o virtual deve se tornar real.

6. Coreografia semiótica: É uma fonte de significado íntima, que surge e é ajustada em relação à experiência de indivíduos em um segmento. Essa semiose é bem-sucedida quando o consumidor considera a marca e diz “Sou eu”.

7. Geografia moral: É a dimensão tribal da autoridade. O estrategista deve atrelar o potencial colaborativo e consultivo da cocriação e coprodução da marca para instigar o florescimento de comunidades.

De acordo com os conceitos apresentados, verificou-se que a interpretação do termo “marca” sofreu intensas mutações ao longo do tempo, conforme mostrado na Figura 1:

Figura 1 - Evolução das Marcas



Fonte: A autora (2019).

Dessa forma, Tybout e Calkins (2018) afirmam que, o contexto no qual o comportamento das marcas se desenrola está impregnado de significados essenciais à narrativa pessoal do cliente. Assim, os autores frisam a importância de se ter uma visão panorâmica da marca à medida que ela evolui ao longo do tempo, e um profundo

entendimento da dinâmica sociocultural em mutação que molda o papel da marca na vida dos consumidores.

2.2 Gestão de Marcas - *Branding*

Conhecendo-se a evolução das marcas ao longo do tempo e seu relacionamento com os clientes e consumidores, que extrapolam os benefícios funcionais e tangíveis e alcançam status simbólicos e de autoexpressão, verifica-se como essencial para as empresas buscar novas formas de gerir suas marcas, a fim de fortalecê-las e diferenciá-las da concorrência. Diferentemente da abordagem baseada em vendas, que focava em produtos e de que forma atender às demandas específicas, e diferente do modelo de gestão baseado no Marketing, que tem como foco a identificação das necessidades do mercado e criação de produtos com atributos para atendê-lo, tem-se o modelo de gestão baseado no Branding (também chamado gestão de marca), foco desta pesquisa.

Neste modelo de gestão, Philip Kotler in (TYBOUT e CALKINS, 2018) ensina que a marca passa a ser a inteira plataforma para o planejamento, o projeto e a entrega de valor superior aos clientes que a empresa visará:

Branding é muito mais que anexar um nome a uma oferta. Branding significa fazer uma determinada promessa aos clientes de entregar uma experiência satisfatória e um ótimo nível de desempenho. Portanto, requer que todos os participantes da cadeia de suprimento – desde o desenvolvimento de produto, passando por fabricação, marketing, vendas, distribuição – trabalhem para cumprir aquela promessa. Isso é o que queremos dizer com “viver a marca”. (Philip Kotler in Tybout & Calkins, 2018, Prefácio)

Na visão de Wheeler (2012) a gestão de marcas é um processo disciplinado para desenvolver a conscientização e ampliar a fidelidade do cliente, aproveitando todas as oportunidades para expressar por que as pessoas deveriam escolher uma marca e não outra. Segundo a autora, esta gestão é feita para, além de superar a concorrência, fornecer aos colaboradores as melhores ferramentas para se comunicarem com os clientes.

Keller (2006), por sua vez, define o branding como um “conjunto de atividades que visa otimizar a gestão das marcas de uma organização como diferencial competitivo”. Envolve atividades como design, naming, proteção legal, pesquisa de mercado, avaliação financeira, posicionamento e comunicação. O autor complementa, explicando que branding significa dotar produtos e serviços de *brand equity*, que está relacionado ao fato de se obterem com uma marca resultados diferentes daqueles que

se obteriam se o mesmo produto ou serviço não fosse identificado por aquela marca. (KELLER, 2006).

De forma sintética, Temporal (2015) explica que a gestão de marcas é um processo que tenta assumir o controle de tudo o que uma marca faz e diz, além da forma como ela é percebida. Portanto, é essencial influenciar as percepções de vários públicos para assegurar que as pessoas vejam o que você quer que elas vejam em relação à sua marca. Segundo o autor, isso significa identificar claramente o que a marca significa, sua personalidade e como posicioná-la de modo a parecer diferente e melhor do que as marcas concorrentes. Envolve comunicações integradas e envolvimento constante de clientes, parceiros e funcionários.

Mas como saber se sua empresa necessita adotar este modelo de gestão? Wheeler (2012), pontua situações que necessitam da aplicação desta abordagem:

- Nova empresa, novo produto;
- Troca de nome;
- Revitalização de uma marca;
- Revitalização de uma identidade de marca;
- Criação de um sistema integrado;
- Quando as empresas se fundem.

No estudo de caso desta pesquisa, verifica-se a necessidade de revitalização da marca de uma Universidade, a fim de comunicar com maior clareza o que ela realmente é. Além desta situação, há a necessidade de direcionamento estratégico para a comunicação institucional, visto que os materiais gráficos existentes parecem pertencer a empresas diferentes, sem um conceito visual único. Neste sentido, Wheeler (2012) afirma que a estratégia de marca eficaz proporciona uma ideia central unificadora em torno da qual se alinham todos os comportamentos, ações e comunicações e complementa:

A estratégia de marca é construída a partir de uma visão, está em sintonia com a estratégia comercial, emerge dos valores e da cultura da empresa e reflete uma compreensão profunda das necessidades e percepções do cliente. A estratégia de marca define o posicionamento, a diferenciação, a vantagem competitiva e uma proposta de valor que é única. (WHEELER, 2012, p. 22)

Com base na abordagem da autora, verifica-se que para se realizar uma gestão de marcas eficaz, é necessário estabelecer uma visão, com base na essência da organização, em consonância com os anseios dos clientes. De acordo com Keller

(2006), são os consumidores que decidirão – com base em suas crenças sobre a marca, em suas atitudes e assim por diante – para onde a marca deve ir. Assim, segundo Aaker (2015), faz sentido ir além dos benefícios funcionais da oferta, com o uso de associações organizacionais (inovação e preocupação com o meio ambiente, por exemplo) e da personalidade de marca (como ser considerado de alta classe, competente e confiável). Outra abordagem é considerar os benefícios emocionais, de autoexpressão e sociais como parte da visão de marca e base para a proposição de valor (AAKER, 2015).

De forma resumida, Sebastiany (2014), renomado profissional da área de gestão estratégica de marcas no Brasil, demonstra na Figura 2 todas as fases que envolvem o Branding:

Figura 2 - Fases do Branding



Fonte: Adaptado de Sebastiany (2014)

Assim, conforme ensina Sebastiany (2014), o Branding inicia com a identificação da identidade corporativa da empresa, ou seja, quais suas estratégias, valores e seu DNA. Após essa identificação, verifica-se quais os diferenciais competitivos e as necessidades dos clientes, e de que forma esses elementos serão materializados nas diversas áreas, como o Design, a Publicidade e o Marketing. A seguir, a identidade identificada será traduzida nos pontos de contato com o público, que, a partir de sua experiência, terá uma percepção sobre a marca, construindo sua imagem.

Devido à Universidade em estudo não possuir um direcionamento estratégico voltado à sua marca, esta pesquisa se concentra na primeira etapa, a **Identidade**, para dar início ao processo e para que as comunicações institucionais sejam

alinhadas por uma ideia central. É importante diferenciar a identidade corporativa da identidade visual, que se refere ao design gráfico da marca e suas aplicações. Fascioni (2010), explica que apesar de esses conceitos estarem relacionados, são diferentes, uma vez que a identidade visual (física) traduz a identidade corporativa (intangível).

O conceito de identidade corporativa é abordado por vários autores, como Aaker (2015), Fascioni (2010), Mozota, Klöpsch e Costa (2011) e Wheeler (2012), que destacam sua importância para as estratégias organizacionais. Para Fascioni (2010), a identidade é o DNA da empresa: o conjunto de atributos que a faz única, diferente de todas as outras. A autora aborda ainda que, o que torna uma empresa realmente especial é a sua essência, seus princípios, crenças, manias, defeitos, qualidades, aspirações, sonhos, limitações.

Complementarmente, para Mozota, Klöpsch e Costa (2011), a identidade é um conjunto de traços que mostra o caráter único de uma empresa e permite que seus membros se identifiquem dentro dela e pessoas de fora a reconheçam. E na visão de Wheeler (2012), a identidade da marca alimenta o reconhecimento, amplia a diferenciação e torna grandes ideias e significados mais acessíveis, reunindo elementos díspares em sistemas integrados.

Visto que é um elemento complexo e que enfatiza os diferenciais competitivos das organizações, Wheeler (2012), destaca razões para se investir na identidade de marca:

- Facilita a compra para o consumidor: A identidade de marca dá a qualquer empresa uma imagem fácil de reconhecer, diferenciada e profissional, que a posiciona no caminho do sucesso. A identidade ajuda a gerenciar a percepção de uma empresa e a diferencia de seus concorrentes. Um sistema inteligente transmite respeito pelo cliente e facilita a compreensão de vantagens e benefícios.

- Facilita a venda para a equipe de vendas: Mesmo nas organizações sem fins lucrativos, a identidade de marca estratégica funciona entre diferentes públicos e culturas para construir a consciência e o entendimento de uma organização e de seus pontos fortes. Tornando visível a inteligência, a identidade que funciona procura comunicar com clareza a proposta de valor exclusiva de uma empresa. Assim, a coerência das comunicações nas várias mídias envia ao cliente um poderoso sinal sobre o foco preciso da empresa.

- **Facilita a construção de valor da marca:** Até mesmo organizações sem fins lucrativos precisam construir o seu valor de marca. O seu sucesso futuro depende da conscientização do público, da preservação de sua reputação e da defesa de seus valores. Uma identidade de marca forte ajuda a construir o valor de marca por meio de um maior reconhecimento, consciência e fidelidade do cliente, os quais, por sua vez, ajudam a tornar a empresa mais bem-sucedida.

Assim, se a organização não se conhece bem, pode inclusive se manifestar de maneira a parecer o que não é (FASCIONI, 2010), e quando a identidade está ausente ou é superficial, a marca vaga sem rumo e os programas de marketing tendem a ser inconsistentes e ineficazes (AAKER, 2015). Sobre isso, Aaker (2015) defende que ter a mesma visão de marca¹ em todos os contextos oferece vantagens incríveis para a coordenação de esforços de marca e obtenção de clareza interna.

Porém, Aaker (2015) também salienta a necessidade de adaptação, dependendo da situação, onde os elementos centrais podem ser destacados seletivamente, interpretados de maneiras diferentes ou ampliados. Da mesma forma, Wheeler (2012) explica que as marcas abertas a mudanças precisam ter sistemas de identidade de marcas flexíveis para aproveitar rapidamente novas oportunidades que aparecem no mercado.

A partir da explicação baseada nos autores, observa-se que o termo *identidade* difere do termo *imagem*, que se encontra no fim do processo de Branding. Fascioni (2010) afirma que, ao contrário da identidade, a imagem não é o que a empresa é, mas o que ela parece ser, ou seja, é uma abstração mental na cabeça das pessoas, fruto de suas percepções, filtros, comparações e experiências. Para explicar o conceito de forma didática, a autora faz uma analogia da imagem corporativa como uma tela em branco que as pessoas possuem em suas mentes em relação a determinada empresa com a qual ainda não tiveram contato. A empresa fornece peças, como se fosse um quebra-cabeças, para preencher esta tela:

É só pensar: o nome da empresa é uma peça. Um outdoor que você vê na rua, outra peça. Quando você liga para a empresa, pedindo uma informação, mais uma peça. Você senta no ônibus e escuta um estagiário que trabalha na empresa falando sobre o seu chefe; outra peça. Você visita o site da empresa e tem mais uma peça. No decorrer da experiência, você vai formando uma opinião, um quadro ou, em outras palavras, uma imagem da tal empresa. E a essa imagem você associa atributos: você decide se a

¹ O autor utiliza o termo “visão de marca” em substituição à “identidade de marca” pois o primeiro captura a natureza estratégica e aspiracional do conceito e evita confusão introduzida pelo fato de que, em alguns grupos, “identidade” se refere ao *design* gráfico em torno da marca. (AAKER, 2015)

empresa é séria, se é tradicional, se é discreta, se é confiável. Se as peças não se encaixam muito bem (uma hora ela diz que é inovadora, outra hora você verifica que o atendimento é tradicional), você fica confuso, sem saber direito o que pensar. (FASCIONI, 2010, p. 56)

As peças de uma universidade, por exemplo, são seu corpo docente, qualidade do ensino, infraestrutura, localização, servidores administrativos, alimentação fornecida, além do site institucional, redes sociais, materiais gráficos entre outros itens. Com base nas experiências relativas aos aspectos citados, a comunidade universitária formará a imagem da instituição, revelando essa experiência aos seus pares. Os aspectos afetivos e as experiências com as empresas concorrentes também têm força para influenciar esta imagem, de forma positiva ou negativa. Em resumo, a imagem corporativa é constituída por retalhos do que a empresa é, o que faz e o que diz. O indivíduo irá “costurar” esses retalhos de acordo com seus filtros, suas crenças e o conjunto de experiências subjetivas anteriores (FASCIONI, 2010).

Portanto, já que cada ponto de contato é uma “peça” que ajudará a formar uma imagem no imaginário dos clientes, também podem ser vistos como uma oportunidade para aumentar a consciência de marca e promover a fidelidade do cliente, segundo Wheeler (2012). Na Figura 3, tem-se exemplos de pontos de contatos que devem ser trabalhados de acordo com a identidade corporativa, para a criação de imagem positiva junto ao público:

Figura 3 - Pontos de contato da marca



Autor: Adaptado de Wheeler (2012).

Temporal (2015) afirma que a principal tarefa antes do desenvolvimento e implementação dos pontos de contato, é a criação de uma estratégia de comunicação que lembre a todos os envolvidos três coisas:

- Como queremos que o público-alvo pense e sinta sobre a marca.
- Como podemos convencê-los a acreditar na marca.
- Como uma crença mais forte na marca resultará em maior preferência e fidelidade à marca.

Outros objetivos decorrentes de uma estratégia de comunicação da marca incluem assegurar que todas as iniciativas de comunicação sejam consistentes em termos de aparência, sensação, tom e estilo, e que não haja desperdício de orçamento proveniente de mensagens não-efetivas ou com preferência pessoal (TEMPORAL, 2015). A visão do autor é sintetizada na Figura 4:

Figura 4 - Vinculando Estratégia de Marca à Estratégia de Comunicação



Autor: Adaptado de Temporal (2015).

No contexto de construção de pontos de contatos, tem-se a figura do Designer. Mozota, Klöpsch e Costa (2011) enfatizam a importância deste profissional, situando-o entre a identidade e a imagem. Segundo os autores, o design cria signos e símbolos

que refletem a personalidade ou identidade da empresa. Mas além disso, para Mozota, Klöpsch e Costa (2011), os elos entre design e marca não se limitam ao design gráfico, ao logotipo e ao signo, mas penetra em todos os componentes do valor da marca: missão, promessa, posicionamento, expressão, notoriedade e qualidade.

Consolo (2015) concorda com esta abordagem, mas complementa afirmando que a construção do imaginário da marca não é mais de responsabilidade exclusiva do designer gráfico, mas envolve também estratégias de administração, marketing, comunicação, psicologia social, além das questões inerentes ao design. De acordo com Mozota, Klöpsch e Costa (2011), o design é um processo-chave tanto para gerar quanto para difundir representações, sejam elas abstratas ou visuais, buscando coerência entre signos verbais, gráficos ou arquitetônicos. As representações tornam-se visíveis por meio de uma identidade visual e pela escolha de foco de identidade da empresa.

Abordada a importância da identidade corporativa para direcionar as estratégias de diferenciação das marcas e a importância do profissional de Design para materializar estas informações nos pontos de contato com o público, torna-se necessário estudar o Branding interno e quais as formas que os funcionários podem contribuir para a gestão de marcas.

2.2.1 Branding Interno

Os funcionários, no contexto do Branding, também são vistos como pontos de contato da marca com o público, seja no atendimento pessoal, por telefone, e-mail ou redes sociais, seja no contato em feira de negócios, apresentações, palestras, *networking*, entre outros. Por esse motivo, o conceito de gestão estratégica de marcas também deve ser entendido pelos funcionários, responsáveis por implementar esta nova visão.

De acordo com Aaker (2015), há uma relação entre a gestão de marca externa e a interna, onde os dois esforços reforçam um ao outro. Segundo o autor, o objetivo da gestão de marcas interna é garantir que os funcionários conheçam a visão de marca e, acima de tudo, que se importem de verdade com ela. Seguindo este raciocínio, Wheeler (2012) afirma que hoje, os funcionários são chamados de “clientes internos” e complementa explicando que a estratégia de marca precisa ser entendida por todos os *stakeholders*, funcionando como um mapa rodoviário que orienta o

marketing, facilita o trabalho das equipes de vendas e proporciona clareza, contexto e inspiração para os funcionários.

De forma complementar, Temporal (2015) afirma que o engajamento da marca é essencial para garantir que a experiência do cliente seja bem gerenciada. Além das comunicações internas, é necessário realizar treinamentos e envolver todos na organização, para entender a identidade da marca. Segundo o autor, isso significa permitir que os funcionários saibam como podem contribuir para o desenvolvimento da marca em sua vida cotidiana e, por esse motivo, envolve o treinamento e a criação de planos de ação de marca que devem ser executados em todos os níveis da organização.

No branding interno há, portanto, o desafio de comunicar a marca aos funcionários. Segundo Aaker (2015), as histórias clássicas são veículos poderosos de comunicação e armazenamento de informações, com potencial de comunicar mensagens simples e complexas de maneiras envolventes, memoráveis e autênticas, principalmente no contexto interno. Um funcionário pode ler a história de uma empresa e descobrir um fio condutor que liga o presente ao passado e aponta para os potenciais futuros da empresa (MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA, 2011).

Aaker (2015) aponta três estágios que os funcionários precisam passar para compreender a visão de marca:

A primeira fase é “aprender” sobre a visão de marca, o que ela abrange e em que aspectos é diferente das outras marcas. A segunda é “acreditar”, ou seja, aceitar a ideia de que a marca pode transformar sua visão em realidade e que essa visão levará ao sucesso. A terceira é “viver” a marca, ficar inspirado e ter autonomia para fazer com que a visão aconteça e se transformar em defensor ferrenho dessa visão interna e externamente. (AAKER, 2015, p. 119)

Para este trabalho, o foco será a fase de aprendizagem, que será materializada na forma de *brandbook*, também chamados de livros de marcas, com recomendações e direcionamentos para realização da gestão da marca para toda a comunidade acadêmica da Universidade em estudo. Segundo Wheeler (2012), estes livros inspiram, educam e constroem a consciência de marca. A autora enfatiza que a estratégia da marca não vai influenciar pessoa alguma se ficar em uma sala de reuniões, na cabeça de alguém ou na página 3 de um plano de marketing.

De forma similar, Consolo (2015) explica que os *brandbooks* são publicações mais focadas em transmitir o conceito e o posicionamento da marca, demonstrando a versatilidade da sua linguagem visual e verbal, e passou a ser uma publicação de

cunho “inspiracional”. E Aaker (2015), complementa este conceito explicando que um *brandbook*, impresso ou em vídeo, não é um livro de regras e proibições com relação a fontes, mas sim uma comunicação informativa e inspiradora, baseada em metáforas e histórias visuais e conceituais que dão textura à visão de marca. Ele também deve ligar a visão à estratégia de negócios, deixando claro que a visão tem um motivo para existir (AAKER, 2015).

Em suma, abordou-se neste tópico o significado da gestão de marcas, a importância da identificação da identidade corporativa, diferenciando-a da imagem corporativa. Além disso, foi mostrado como esta identidade se manifesta nos pontos de contato e influencia a formação da imagem junto aos clientes, explicando-se também a importância do designer neste processo de branding. Por fim, foi verificada a importância de comunicar a identidade de marca e suas estratégias aos funcionários internos da organização e que esta comunicação pode ser feita na forma de *brandbook*.

Este ciclo demonstra que, conforme explica Fascioni (2010), uma identidade bem definida e gerida é, certamente, além de uma ferramenta estratégica importante de apoio à tomada de decisão, um ativo intangível muito valioso. A proposição do valor ou essência da marca é o único pensamento que captura sua alma e ecoa nos consumidores em termos de benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão (MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA, 2011).

2.2.2 O setor público e a gestão de marcas

Conhecendo-se os conceitos gerais acerca do branding ou gestão de marcas, verifica-se que é uma prática do setor privado. Porém, uma vez que o objeto de estudo deste trabalho é uma Instituição Pública de Ensino, faz-se necessário entender as características e atribuições do setor público para compreender como os conceitos de branding podem ser aplicados, respeitando as particularidades deste setor. De acordo com Temporal (2015), o setor público pode incluir nações ou países, organizações de serviço público e civil, ministérios e departamentos do governo, cidades e outros destinos, e até mesmo indústrias ou setores sob o controle de governos.

De acordo com Paludo (2013), algumas características fundamentais da Administração Pública são:

- O Governo tem como objetivo maior proporcionar o bem-estar à coletividade – enquanto a iniciativa privada tem como objetivo primordial o lucro financeiro. Kotler e

Lee (2008) explicam que “bem” no contexto do setor público é definido em termos de bem social, bem econômico e bem ambiental – medidas geralmente referenciadas como os três resultados almejados.

- Na Administração Pública o “cliente” paga os serviços através de impostos, mesmo sem usar – enquanto que na iniciativa privada ele só paga pelo bem/serviço que compra ou utiliza.

- A ação governamental é difícil, complexa e gigante, e tem menos autonomia – a da iniciativa privada é menor, mais flexível e mais autônoma.

- A eficiência e a eficácia das entidades públicas medem-se não somente pela correta utilização dos recursos, mas principalmente pelo cumprimento de sua missão e pelo atendimento, com qualidade, das necessidades e demandas do cidadão e da sociedade – na iniciativa privada medem-se pelo aumento de suas receitas, pela redução de seus gastos, ou pela expansão de seus mercados.

Realizando-se uma comparação entre a Administração Pública e a administração privada, ainda seguindo os ensinamentos de Paludo (2013), verifica-se a existência de mais convergências que diferenças, por exemplo:

Todas as entidades privadas ou públicas utilizarão técnicas administrativas como o planejamento, a organização, a direção e o controle, assim como as técnicas relacionadas à motivação e avaliação de resultados. A divisão do trabalho também utilizará técnicas semelhantes, e haverá funções idênticas como a orçamentária/financeira, a contábil, a de recursos humanos etc. Tanto a Administração Pública quanto a privada sofrem influência do ambiente no qual atuam: fatores políticos, sociais, econômicos e tecnológicos. Por fim, tanto a administração pública como a privada terão dificuldades na utilização de ferramentas, técnicas e tecnologias modernas, na realização de mudanças e na implementação das decisões e ações necessárias ao alcance dos objetivos. (PALUDO, 2013)

Em função de que as operações de governo são geridas a um alto custo para os cidadãos, há o desejo de que o governo conduza essas operações de maneira eficaz e eficiente (KOTLER e LEE, 2008). Sobre isso, Devonish, Quelhas, *et al.* (2015) afirmam que embora não seja possível igualar instituições públicas e privadas, por causa das diferenças nos objetivos, focos, públicos-alvo etc., poderia ser vantajoso para o serviço público a apropriação e a adequação de uma abordagem empresarial. Do mesmo modo, Paludo (2013) concorda que a administração pública pode e deve melhorar suas práticas a partir da utilização de técnicas consagradas pela iniciativa privada – o que não pode é simplesmente aplicar as práticas privadas sem uma adaptação adequada à realidade pública.

Serviços como transporte, saúde e educação, são oferecidas tanto na esfera pública quanto na esfera privada. Sobre isso, Silva (2015) aborda que a baixa eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos faz com que muitos cidadãos busquem satisfazer suas necessidades em organizações privadas que provém os mesmos serviços. Portanto, está claro que o setor público precisa melhorar seu desempenho real, assim como a percepção que se tem dele, a fim de aumentar a confiança e a satisfação do povo e, conseqüentemente, obter maior apoio (KOTLER e LEE, 2008).

Dado este novo paradigma de competitividade, exigência de melhoria na percepção e na rapidez no fluxo de informações, o setor público recorre à utilização de práticas mais modernas e às inovações. Devonish, Quelhas, *et al.* (2015), pontuam iniciativas da administração pública brasileira que buscam a atualização de valores organizacionais, por meio da adaptação de ferramentas e processos característicos da gestão empresarial nas instituições públicas, como o Portal da Transparência, o Programa de Qualidade do Setor Público (PQSP), o Banco de Boas Práticas da Gestão Pública e o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Segundo os autores, essas ações permitem definir a identidade das organizações públicas e conseqüente adequação da imagem, otimizando a interface com o público. Entre as práticas que permitem a melhoria desta interface e o fortalecimento da imagem das instituições públicas junto aos cidadãos, está o branding para o setor público.

Como as percepções das partes interessadas e dos “clientes” são tão importantes para alcançar o sucesso do setor público, a necessidade de controlar, gerenciar e construir imagens de marca é de fundamental importância (TEMPORAL, 2015). De forma complementar, Devonish (2014) aborda que uma marca forte, bem posicionada e que comunique com exatidão a missão de uma instituição pública renovada, certamente conquistará o respeito e a satisfação do usuário, contribuindo para a elevação da cidadania. Kotler e Lee (2008) concordam, explicando que uma imagem de marca reconhecível e confiável pode fazer com que um cidadão, mais provavelmente, participe de um dos seus programas e poderia ainda persuadir alguém a seguir normas e leis.

Além disso, de acordo com Kotler e Lee (2008), marcas fortes também satisfazem as necessidades dos cidadãos, ajudando-os a encontrar o que procuram, auxiliando-os a tomar suas decisões rapidamente e com segurança, podendo ainda satisfazer uma necessidade menos tangível como uma forma de expressão própria.

Sobre as necessidades emocionais e intangíveis, Temporal (2015) explica que as marcas do setor público podem não se relacionar com produtos como tendem a fazer no setor privado, pois são mais propensas a estar associadas a ideias, crenças, serviços e causas. Isto torna o branding ainda mais importante, uma vez que se concentra na construção de pensamentos, sentimentos e percepções intangíveis fortes.

Além dos aspectos citados, é importante destacar a interligação da imagem externa com a interna, pois como explica Devonish, Quelhas, *et al.* (2015), para um impacto na percepção da imagem externa da organização pública, seus servidores devem estar satisfeitos e motivados. Em sua pesquisa, Devonish (2014) concluiu que o servidor público, que antigamente tinha orgulho de sua posição, está em geral desiludido com a gestão pública, mostrando apatia, desinteresse e descrença na organização, o que ajuda a propagar uma imagem ruim do serviço público e a desvalorização do servidor perante a sociedade. De forma complementar, a autora afirma que

Melhorar a percepção da imagem externa da instituição pode ajudar também a trazer de volta parte desse orgulho, contribuindo para o crescimento do trabalhador e sua realização profissional. No caminho inverso, uma melhora na autoestima dos servidores, com uma prestação de serviços mais motivada e produtiva, ajudaria a consolidar a imagem da marca. (DEVONISH, 2014)

Em consonância com esta afirmação, as conclusões dos estudos de Leijerholt, Chapleo e O'sullivan (2019) apontam que os valores da marca organizacional se tornam um denominador comum, uma bússola para os empregados utilizarem no dia a dia. Assim, a identidade construída deve realmente estar integrada à organização, e “não apenas frases vazias que possam enfraquecer o nível de confiança entre os servidores” (LEIJERHOLT, CHAPLEO e O'SULLIVAN, 2019). A comunicação neste contexto torna-se estratégica, para estabelecer relações com os diferentes públicos e na construção de sentido e significado para os integrantes da organização e para as redes de relacionamento de que fazem parte (SUZUKI, 2017). Segundo Temporal (2015), a marca do setor público exige uma estratégia de comunicação *on-line* e *off-line*, com mensagens-chave claramente definidas relacionadas à visão, valores, personalidade e posicionamento da marca.

Uma identidade corporativa forte e comunicada com clareza propicia a diferenciação dos concorrentes, pois mesmo as organizações públicas estão “competindo por parceiros, investimentos, funcionários e uma fatia de voz em um

mundo de marcas altamente competitivo e relacionado a causas” (TEMPORAL, 2015). Na área de educação, foco desta pesquisa, Devonish, Quelhas, *et al.* (2015) afirmam que a competitividade cada vez maior, com instituições rivalizando local, nacional e mesmo internacionalmente, é urgente a elaboração de um plano de gestão de marca consciente, de modo a ocupar um posicionamento favorável, com uma imagem positiva na mente do usuário/aluno, e obter vantagem competitiva pela identificação, reputação e lealdade. Complementarmente, Temporal (2015), afirma que o desenvolvimento de uma marca forte é a única maneira de convencer clientes e partes interessadas de que uma instituição ou organização pública é diferente e melhor do que outras.

2.2.3 As universidades brasileiras

Em resumo, verificou-se no item anterior que as práticas empresariais estão sendo aplicadas gradualmente às organizações públicas, com certas adaptações, devido ao cenário atual exigir uma maior eficácia e eficiência destas instituições, além da necessidade de melhorar suas percepções junto ao público. Estes aspectos também envolvem um cenário de competitividade, uma vez que, como abordado por Temporal (2015), por existirem instituições de ensino não só no setor público, mas também no setor privado, essas organizações acabam por competir por investimentos e estudantes, por exemplo. Neste contexto, encontram-se as Instituições Públicas de Ensino, que no Brasil fazem parte da Administração Pública indireta, na categoria “fundação”.

De acordo com Paludo (2013), a Administração Pública indireta é composta pelas autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e os consórcios públicos instituídos como associação pública. Dentre as fundações e autarquias, 79,6% encontram-se vinculadas à área social, sendo 65,8% na área da Educação. Paludo (2013) também ensina que as fundações não possuem finalidade lucrativa e desempenham atividades de interesse público na área social: atividades não exclusivas de Estado, como nas áreas de Educação, Saúde e Cultura.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2018), a última atualização do Censo da Educação Superior (2017) mostra que o Brasil, tem o total de 2.448 Instituições de Educação Superior, sendo 296 pertencentes à esfera pública (federal, estadual ou municipal) e 2.152 à esfera

privada. Além destes dados, verifica-se que o acesso ao ensino superior foi facilitado por programas como o Programa Universidade para Todos (Prouni) e o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies).

O Prouni foi criado pelo Governo Federal em 2004 e tem como finalidade a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições de ensino superior privadas. O programa é dirigido aos estudantes egressos do ensino médio da rede pública ou da rede particular na condição de bolsistas integrais, com renda familiar *per capita* máxima de três salários mínimos. Os candidatos são selecionados pelas notas obtidas no Exame Nacional do Ensino Médio – Enem (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2019).

Já o Fies é um programa do Ministério da Educação (MEC), instituído pela Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001, que tem como objetivo conceder financiamento a estudantes em cursos superiores não gratuitos, com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo MEC e ofertados por instituições de educação superior não gratuitas aderentes ao programa. Oferece juros zero e uma escala de financiamentos que varia conforme a renda familiar do candidato e sua seleção também é feita pelo Enem (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2019).

Além de viabilizar a participação dos estudantes nos programas citados, o Enem é uma ferramenta para ingresso em instituições do ensino superior e substituiu os tradicionais vestibulares realizados por faculdade e universidades nacionais. A partir de 2010, com sua inclusão no Sistema de Seleção Unificada (Sisu), foi reconhecido como o maior e mais completo exame educacional do Brasil (EDUCA MAIS BRASIL, 2019). Ao efetuar a inscrição, o candidato deve escolher, por ordem de preferência, até duas opções entre as vagas ofertadas pelas instituições participantes do Sisu, de qualquer região do país.

Sendo assim, verifica-se a ampla concorrência existente entre as instituições públicas e privadas de ensino, em uma escala nacional. Neste contexto, o branding surge como uma estratégia para alcançar a diferenciação por meio das conexões intangíveis e emocionais, além de oferecer experiências positivas aos usuários, como já abordados em tópicos anteriores. Neste sentido, em revisão de literatura realizada por Devonish (2014) sugere-se como princípios:

- Em instituições de ensino, alunos e funcionários podem ser considerados co-criadores da marca e a experiência é parte da identidade do aluno para o resto da vida, formando uma comunidade da marca;
- Frequentemente, a reputação de uma instituição de ensino é mais relevante para a escolha que a qualidade real de serviço;
- Raramente uma instituição de ensino apresenta a mesma imagem, ou o mesmo nível positivo em seus diversos cursos e atividades.

Estas descobertas associadas com os conceitos estudados até então, devem ser considerados para a definição da identidade da Universidade em estudo, de modo a otimizar a gestão de sua marca e fortalecê-la junto aos seus públicos e frente ao cenário de competitividade nacional.

2.3 A Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Para aplicação dos conceitos estudados nos tópicos anteriores, será realizado estudo de caso na Universidade Federal do Amazonas. Desse modo, busca-se nesta seção abordar sua história, estrutura e características.

2.3.1 História

No ano de 2019 a instituição completou 110 anos de existência e, para contar esta trajetória, será utilizada de forma sintética a rica obra de Brito (2011), denominada “100 anos Ufam”.

A história da Universidade Federal do Amazonas tem seu início em 17 de janeiro de 1909, com a criação da Escola Universitária Livre de Manaós, primeira instituição de ensino superior do país, por inspiração do tenente-coronel do Clube da Guarda Nacional do Amazonas, Joaquim Eulálio Gomes da Silva Chaves. Em 1913, passou a ser denominada Universidade de Manaós, constituída pela Faculdade Militar, Faculdade de Medicina, Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, Faculdade de Engenharia, Faculdade de Ciências e Letras. A consolidação e o respeito pela instituição deu-se, principalmente, pela sua atuação pedagógica e pela qualidade do seu corpo docente e discente.

A decadência do período áureo da borracha marcou o momento que as companhias inglesas e de outros países perderam o interesse na região amazônica e por esse motivo, deixaram de manter os serviços públicos de que eram

comissionárias, fazendo com que eles entrassem em declínio. Este declínio refletiu na educação, e a Universidade de Manaós passou a apresentar dificuldades para seu funcionamento. Em 1921, a saída da Faculdade de Ciências Jurídicas da estrutura organizacional da Universidade deu início à sua desestruturação como um sistema complexo, composto de partes interligadas entre si, que se complementavam e trocavam forças para manter-se em funcionamento.

Vários anos se passaram até que, com a criação da Zona Franca de Manaus, através da Lei nº. 3.173, de 6 de junho de 1958, promulgada pelo Presidente da República, Juscelino Kubitschek, foi assinalada uma nova etapa de desenvolvimento econômico, social e educativo para a Região Amazônica. A necessidade de pessoal qualificado em nível superior para ocupar novos postos de trabalho, a partir da criação da Suframa, trouxe consigo a necessidade da implementação de cursos em novas áreas do conhecimento, tanto científico quanto tecnológico e humano.

Então, em 12 de junho de 1962, por força da Lei Federal 4.609-A, com projeto de autoria do então Deputado Federal Arthur Virgílio do Carmo Ribeiro Filho, foi refundada a universidade, sendo denominada Universidade do Amazonas, e constituída pela reintegração das instituições de ensino superior isoladas que atuavam no estado do Amazonas. Com a Lei Federal 10.468, de 20 de junho de 2002, passou a ser denominada Universidade Federal do Amazonas. Segundo Brito (2011), não é possível deixar de reconhecer a valiosa contribuição da Ufam para o processo educativo do Estado:

Ela formou ao longo dos anos aqueles que se tornaram mestres em todos os níveis do ensino. Propiciou o surgimento de uma classe de homens e mulheres que foram e são porta-vozes da sociedade, que promoveram e promovem debates e confrontos na busca da construção de uma comunidade universitária mais próxima da sociedade e de seus anseios (BRITO, 2011, p. 25)

2.3.2 Atual estrutura

Hoje a Ufam é uma das 109 universidades federais mantidas com recursos da União (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2018), estando entre as 50 melhores universidades do país, segundo o Ranking Universitário Folha 2018 (FOLHA DE SÃO PAULO, 2018).

Segundo Fundação Universidade do Amazonas (2018), para cumprir o seu objetivo de ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa e promover a extensão universitária, a Ufam atua nas seguintes áreas do conhecimento: Ciências Agrárias,

Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas e da Terra, Ciências Humanas, Letras e Artes, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais e Aplicadas e Engenharias.

A Universidade oferta, atualmente, 113 cursos de graduação regulares, 35 cursos de mestrado e 13 cursos de doutorado, segundo dados do Relatório de Gestão 2018. Está dividida em 23 unidades acadêmicas, em seis *campi*:

- a) Campus Universitário Senador Arthur Virgílio Filho (Manaus);
- b) Campus do Polo Alto Solimões (Benjamin Constant);
- c) Campus do Polo Médio Solimões (Coari);
- d) Campus do Polo Vale do Rio Madeira (Humaitá);
- e) Campus Universitário Moisés Benarrós Israel (Itacoatiara);
- f) Campus Universitário Dourval Varela Moura (Parintins).

Além dos municípios que sediam os *campi*, a instituição atende a mais 51 cidades no Amazonas e outros estados (Acre, Roraima e Pará).

Segundo informações do portal institucional, a área do campus universitário localizado em Manaus possui 6,7 milhões de metros quadrados e a torna o terceiro maior fragmento verde em área urbana do mundo e o primeiro do país (Figura 5). Nela são encontradas várias espécies da fauna - como preguiças, pacas, sauíns-de-coleira - e da flora, em meio a uma grande porção de mata virgem. A área construída corresponde a cerca de 35% do projeto arquitetônico original, de autoria do arquiteto Severiano Mário Porto, que lhe rendeu menção honrosa, em 1987, do Instituto dos Arquitetos do Brasil (IAB/RJ) (UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS, 2019).

Figura 5 - Campus Universitário Arthur Virgílio Filho (Manaus - AM)



Fonte: Assessoria de Comunicação da Ufam (Ascom)

Com cursos regulares de graduação ministrados em Manaus e no interior, a Universidade reúne aproximadamente 20 mil estudantes. Na modalidade de Ensino a Distância possui aproximadamente 1.000 discentes matriculados, havendo ainda a Licenciatura Indígena que arregimenta cerca de 730 matriculados e 400 estudantes no Programa Nacional de Professores da Educação Básica (Parfor). Nos cursos de Pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) e *lato sensu*, são mais de 4 mil discentes. Fazem parte também desta comunidade os mais de 1.820 docentes e 1.689 servidores técnico-administrativos (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO AMAZONAS, 2018).

Outros dados importantes presentes no Relatório de Gestão 2018 são os Acordos de Cooperação Técnica. Quanto aos acordos internacionais, a Ufam finalizou 2018 com 58 parcerias, em sua maioria com Portugal, seguido pela França e Espanha, entre outros países. No que diz respeito aos acordos nacionais, terminou 2018 com 61 parcerias, distribuídas entre Instituições de Ensino particulares e públicas, além de órgãos federais.

De acordo com Brito (2011), a administração superior da Universidade Federal do Amazonas é exercida pelo Conselho Universitário – Consuni; Conselho de Administração – Consad; Conselho de Ensino e Pesquisa – Consep. Como órgão executivo central, a Reitoria é responsável pela superintendência, coordenação, fiscalização e execução das atividades da Universidade. No trabalho de execução e controle das diretrizes emanadas dos Conselhos, recebe o apoio das Pró-reitorias e dos órgãos suplementares.

A Ufam tem como atividades primárias o ensino, pesquisa, extensão, inovação tecnológica e atendimento à sociedade, executados de forma a atingir os princípios norteadores estratégicos, como missão, visão e princípios. O Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025 explicita a missão, visão, valores e princípios da Universidade, a saber:

- **Missão:** Produzir e difundir saberes, com excelência acadêmica, nas diversas áreas do conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e para o desenvolvimento da Amazônia.

Conforme explicado por Universidade Federal do Amazonas (2016), a redação da Visão foi escalonada para um horizonte de tempo considerando, curto prazo (até 3 anos à frente); médio prazo (até 6 anos), e longo prazo (até 10 anos):

- **Visão de curto prazo:** ser referência entre as universidades brasileiras pela excelência alcançada no ensino público, na produção científica e na contribuição para o desenvolvimento social.
- **Visão de médio prazo:** ser reconhecida como referência em Governança Universitária, no cumprimento dos seus compromissos estratégicos e na observância de seus valores.
- **Visão de longo prazo:** ser reconhecida pela excelência do ensino, da pesquisa e da extensão, relacionados aos povos, saberes, culturas e ambientes amazônicos.

Para o novo ciclo do PDI também foram formulados os Valores, revisados os Princípios e sumarizadas as Competências (UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS, 2016):

- **Valores:** Ética, pertencimento institucional, democracia, transparência das ações, responsabilidade, inclusão social, respeito aos direitos humanos, à liberdade, à diversidade e ao ambiente.
- **Princípios:** A Ufam atua fundamentada em princípios éticos e valores morais, na liberdade de expressão, na inclusão social, na gestão democrática e participativa por meio do desenvolvimento integrado do ensino, da pesquisa e da extensão, que gerem benefícios sociais e econômicos.
- **Competências:** Tradição centenária, experiência acadêmica em especialidades amazônicas, liderança regional em Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), ensino de qualidade apoiado em um corpo docente e técnico-administrativo competente e comprometido com a melhoria constante da qualidade, apoiados por infraestrutura institucional inserida na maior área de floresta urbana nativa do país.

Importante destacar que, independente da reputação centenária da UFAM, a elaboração do Planejamento Estratégico se propôs a orientar e conduzir o efetivo desenvolvimento institucional, bem como a manutenção do elevado potencial de criatividade e inovação em áreas estratégicas associadas à sua localização geográfica, que permitem almejar ser reconhecida como uma das mais avançadas e importantes universidades brasileiras (UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS, 2016).

De acordo com o PDI 2016-2025, na área de Comunicação Institucional, a Universidade tem como meta melhorar em 100% a imagem institucional junto à comunidade interna e externa, por meio do Projeto “Eu sou Ufam” (Quadro 1):

Quadro 1 - Detalhamento do Projeto "Eu sou Ufam"

Projeto/ Objetivo	V9 - O64 - Projeto 2: Eu sou UFAM. 9.1.2 Fortalecer a imagem institucional	
Meta Geral	Melhorar em 100% a imagem institucional junto à comunidade interna e externa (L)	
Estratégia	Iniciativa	Indicador
Alinhamento de todas as formas de comunicação aos valores/princípios da Universidade	Pesquisas, estudos, avaliações, diagnóstico, processos internos, documentação, aprovações, execuções e monitoração, em até 120 meses.	Quantidade de formas de comunicação alinhadas a cada 12 meses.

Fonte: Adaptado de Universidade Federal do Amazonas (2016)

Segundo os estudos realizados no referencial teórico apresentado, antes de se melhorar a imagem institucional, é necessário identificar a identidade corporativa, foco do presente trabalho. Devido à Ufam não possuir um direcionamento estratégico voltado à sua marca, esta pesquisa se concentra na primeira etapa do branding, a **Identidade**, para dar início a todo o processo e para que as comunicações institucionais sejam alinhadas por uma ideia central, otimizando assim, a gestão da marca institucional.

Neste sentido, torna-se importante trazer a visão de Temporal (2015), que explica que a visão (ou identidade) de marca é diferente das visões corporativas. Estes últimos são mais racionais e tendem a se referir a situações de negócios. Já a visão ou identidade de marca, de acordo com o autor, são em grande parte aspiracional, definindo o que a marca defende, agindo como um fator unificador e uma fonte de inspiração, direcionando as experiências do consumidor. Quanto ao nome do projeto, “Eu sou Ufam”, foi destacado no tópico sobre o poder das marcas que quando o consumidor considera a marca e diz “sou eu”, significa que a experiência do indivíduo foi positiva e adentrou em uma fonte de significado íntima (TYBOUT e CALKINS, 2018), ou seja, recorrendo também para os aspectos emocionais e intangíveis.

2.3.3 Marca Institucional

O primeiro selo de identificação da então Escola Universitária Livre de Manaós foi projetado pelo Tenente-Coronel Joaquim Eulálio Gomes da Silva Chaves e aprovado em 13 de março de 1910. O selo adotava como símbolo um ninho de Pelicanos, que representa a firme dedicação que deve ser o atributo de todos os iniciadores, fundadores e continuadores da patriótica instituição. Além do ninho de Pelicanos, havia dois ramos como cercaduras, sendo um de café e outro de fumo, ramos estes significativos do amor às tradições pátrias. O arco superior era ocupado pelos dizeres: *Universidade Livre de Manáos*; e o arco inferior ocupado pela frase latina: “*Vere Dignum et justum est*”. No topo do emblema via-se uma estrela.

O projeto inicial sofreu modificações e o selo foi aprovado com a seguinte composição, conforme se vê na Figura 6: Um círculo de cinquenta milímetros de diâmetros, tendo no centro a confluência dos rios Negro e Solimões; a cercadura dos ramos de café e tabaco; uma estrela; no arco superior, os dizeres: Escola Universitária Livre de Manáos; e no inferior, a frase latina “*In universa scientia veritas*” (A verdade está no conjunto das ciências).

Figura 6 - Selo da Escola Universitária Livre de Manaós



Fonte: Brito (2011)

O brasão atual (Figura 7) é uma adaptação deste selo, e é utilizado como principal signo identificador da instituição nas suas diversas manifestações visuais, desde comunicações oficiais, como diplomas, documentos internos, até sites institucionais e materiais gráficos dos departamentos e unidades acadêmicas.

Figura 7 - Atual Brasão da Ufam



UFAM

Fonte: Assessoria de Comunicação da Ufam (Ascom)

Verifica-se que a UFAM se depara com a deturpação do seu brasão, com alterações de cores, fontes e proporções, além da utilização de efeitos como brilho e sombra, conforme verificado na Figura 8:

Figura 8 - Exemplos de usos incorretos do brasão da Ufam



Fonte: A autora (2019)

Outra situação identificada, é a que a maioria das pró-reitorias, assessorias, órgãos suplementares e unidades acadêmicas possui sua própria marca, com pouca relação entre si e com a instituição. Também se verifica o uso do brasão oficial para identificar um departamento específico, com a interferência de elementos ou com a

omissão de outros. Na Figura 9 podem ser vistos alguns exemplos dessas ocorrências:

Figura 9 - Exemplos de marcas de pró-reitorias, assessorias, órgãos suplementares e unidades acadêmicas da Ufam

Pró-reitorias



Assessorias e Órgãos Suplementares



Unidades Acadêmicas



Fonte: A autora (2019)

Observa-se também que os materiais gráficos e digitais não possuem coesão e identidade entre si, o que acaba por enfraquecer a imagem da instituição, pois, como visto nos itens estudados, eles configuram pontos de contato da marca com o público e quando não se encaixam direito, o usuário tende a ficar confuso sobre o que a marca quer comunicar. Exemplos de materiais gráficos institucionais podem ser vistos na Figura 10:

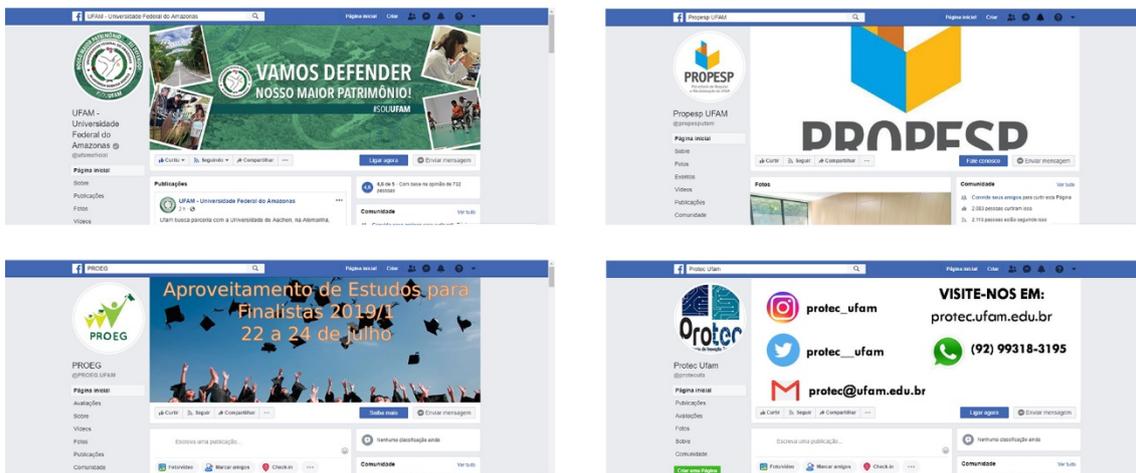
Figura 10 - Exemplos de materiais gráficos institucionais



Fonte – A autora (2019)

Observa-se também nas redes sociais a falta de coesão entre as páginas, em termos de aparência e estilo. Abaixo têm-se exemplos de páginas de Pró-reitorias da UFAM no Facebook, além da *fan page* oficial (Figura 11):

Figura 11 - Exemplos de páginas da Ufam no Facebook



Fonte: A autora (2019)

Além dos exemplos mostrados, destaca-se o projeto de loja para venda de produtos com a marca institucional, anunciado no início do ano de 2019² no portal

² A matéria sobre a Loja Ufam pode ser acessada pelo link: <https://antigo.ufam.edu.br/noticias-bloco-esquerdo/9250-proext-anuncia-loja-com-produtos-da-marca-ufam>

institucional, seguindo os modelos de universidades nacionais e internacionais. Uma vez que consistem em produtos de divulgação e promoção da marca UFAM, é necessário que traduzam os valores e personalidade da identidade organizacional.

Assim, dada a meta do PDI 2016-2025, de fortalecer a imagem institucional junto à comunidade interna e externa por meio do alinhamento de todas as formas de comunicação aos valores/princípios da Universidade, e visto que os exemplos demonstram que não há uma diretriz visual que os membros da comunidade possam seguir, verifica-se que a identificação da identidade corporativa que será realizada nesta pesquisa, trará como resultados possíveis e desejáveis:

- Criação de uma imagem unificada para toda a organização;
- Conexão da organização com suas ideias e ideais;
- Facilitação da consistência das comunicações.
- Estabelecimento de uma marca clara;
- Unificação e integração das comunicações de suas muitas divisões e atividades, por meio de uma identidade flexível e abrangente.
- Fortalecimento do valor de marca.
- Estabelecimento de diretrizes por meio de *brandbook* que deve ser amplamente divulgado à comunidade acadêmica, sobretudo aos servidores internos, a fim de viabilizar o engajamento destes.

Neste sentido, o design é um processo-chave tanto para gerar quanto para difundir representações, sejam elas abstratas ou visuais, buscando coerência entre signos verbais, gráficos ou arquitetônicos, onde as representações tornam-se visíveis por meio de uma identidade visual e pela escolha de foco de identidade da empresa (MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA, 2011). A identidade da marca alimenta o reconhecimento, amplia a diferenciação e torna grandes ideias e significados mais acessíveis, reunindo elementos díspares em sistemas integrados. Assim, a coerência das comunicações nas várias mídias envia ao cliente um poderoso sinal sobre o foco preciso da empresa (WHEELER, 2012).

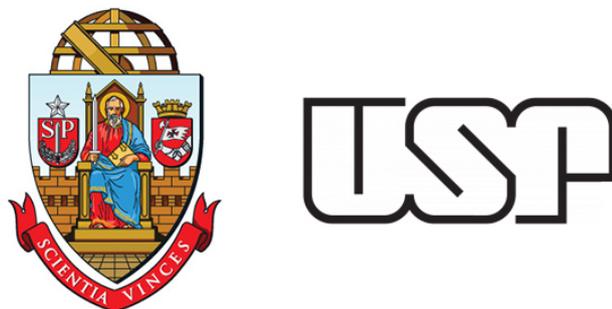
No tópico a seguir será feita uma análise de similares para investigar as estratégias que universidades brasileiras utilizam para realizar a gestão de suas marcas.

2.3.4 Análise de Instituições Similares

Após conhecer a Ufam, objeto de estudo desta pesquisa, suas características e particularidades, associando aos conceitos que permeiam o branding e sua aplicação no setor público, sobretudo em instituições de ensino, realizou-se o levantamento de informações, registros e experimentos sobre instituições que revitalizaram sua marca/imagem. Para seleção dos similares, buscou-se as melhores Universidades Brasileiras por meio do Ranking Universitário da Folha do ano de 2018, que fossem públicas e que passaram por um processo de revitalização de sua marca institucional. Assim, a Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade de Brasília (UnB) foram os objetos de estudos desta etapa.

A Universidade de São Paulo (USP), instituição pública de ensino, pertencente à esfera estadual, foi criada no ano de 1934, e é a melhor universidade do Brasil, segundo o Ranking Universitário da Folha (RUF 2018). Foi avaliada pelos critérios de pesquisa, ensino, mercado, internacionalização, entre outros, o que faz dela uma marca forte tanto para o estado de São Paulo quanto para o Brasil. Quanto aos seus signos identificadores, verifica-se que a USP possui, além do brasão, denominado “Brasão D’Armas”, criado pelo historiador, artista plástico, estudioso de heráldica e medalhística José Wasth Rodrigues, no ano de 1934, o logotipo criado em 1977 pela equipe composta pelo arquiteto José Carlos de Araújo, pelo programador visual João Delbucio Filho e pela arquiteta Geny Yoshico Uehara (Figura 12).

Figura 12 - Símbolos identificadores da USP: O Brasão D’Armas à esquerda e o logotipo atual, à direita



Fonte: USP (2019)

De acordo com Universidade de São Paulo (1996), com o passar do tempo, observou-se que as mensagens visuais que a USP emitia apresentavam uma variação exagerada em sua linguagem gráfica, não havendo coordenação entre elas, e a consequência é a que a imagem da instituição junto à comunidade interna e junto ao

público externo se fragilizava. Havia, portanto, a necessidade de estabelecimento de uma linguagem clara com o público em geral. Entre os problemas verificados, o Prof. Dr. Tupã Gomes Corrêa no documento “A USP e sua identidade visual” (1996), lista os seguintes:

- Deturpação do brasão;
- Alterações do logotipo;
- Ausência de critérios para uso do brasão e do logotipo;
- Adoção indiscriminada de simbologia própria por setores da universidade;
- Falta de orientação quanto à adoção de uma simbologia própria, pelos diferentes setores que a adotam, sem a devida inserção institucional.

Após esta problematização, foi criada uma comissão de estudo da identidade visual e imagem institucional da USP, no ano de 1996, para repensar o sistema de identidade visual. Esta comissão seguiu as seguintes etapas: problematização, diagnóstico (com o estudo das manifestações visuais da marca), estabelecimento dos objetivos do trabalho, determinação da diretriz preliminar e, por fim, as recomendações. De forma resumida, as recomendações resultantes desta comissão foram:

- O brasão deveria passar por tratamento gráfico, sem alteração do desenho original, além de ser gerada uma norma de construção, que facilitasse sua reprodução, sem variações de forma;
- O brasão deveria ser utilizado nos impressos da Reitoria e suas repartições, além dos diplomas.
- Os impressos das unidades deveriam ser encimados invariavelmente por “Universidade de São Paulo”, na disposição julgada oportuna;
- Os impressos das unidades, com logotipos próprios, não deveriam conter o brasão da Universidade;

O sistema, porém, encontrou dificuldades para sua implantação definitiva devido à falta de compreensão pela comunidade universitária da magnitude e da importância do problema e por não haver órgão oficialmente responsável pela tarefa de gestão da marca, para orientar e ao mesmo tempo, atualizar o conhecimento sobre Identidade Visual. Outro fator preponderante é a complexidade da USP (comunidade acadêmica, quantidade de unidades e setores) que dificulta qualquer controle sobre os elementos básicos (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 1996).

Após 17 anos, em 2003, foi criada uma nova Comissão de Identidade Visual da USP, formada pelo Grupo de Gestão da Comunicação. Entre as motivações para sua criação estão: uso do logotipo da USP em outras proporções; sigla desacompanhada do *full name*, logo-tipográfico (*full name*) sem normas de uso; e uso de identificadores USP que confundem o usuário, sobrepostos ou integrados a outros desenhos (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2013). Após o diagnóstico e análise de outras Universidades, sobretudo estrangeiras, a Comissão teceu as seguintes recomendações:

- Sempre colocar a sigla USP combinada de “Universidade de São Paulo” (logo-tipográfico).
- Disciplinar formas de grafar o nome Universidade de São Paulo por extenso em impressos e interfaces.
- Disciplinar uso hierárquico dos identificadores da USP (logotipo, logo-tipográfico, brasão, cores, alfabetos) por seus órgãos de administração direta e de comunicação institucional em diversas plataformas.
- Combinar e disciplinar aplicação do uso conjunto da sigla USP e do logo-tipográfico da Universidade de São Paulo com identificadores de unidades de ensino e demais órgãos.

Com os dois estudos, verifica-se a importância dada pela USP para a gestão de sua identidade visual. Para disciplinar o uso correto de seus signos identificadores e disponibilizar à comunidade acadêmica e demais interessados os elementos oficiais da identidade visual, existe um site específico para a marca³. No site há também formulário para encaminhamento de dúvida, propostas e sugestões sobre o tema. Por fim, permanece o Grupo de Trabalho de Identidade Visual, responsável pela gestão da marca USP.

A Universidade Federal de Minas Gerais também foi estudada por ter feito a revitalização de sua marca. Figurando na terceira posição do Ranking Universitário da Folha 2018, a UFMG, no decorrer dos anos, viu proliferar centenas de marcas pela instituição, que não apresentavam nenhuma identidade entre si, denotando falta de organização e coesão, pois muitos desses símbolos gráficos não deixavam clara sua ligação com a Universidade. Assim, constatou-se o enfraquecimento tanto da instituição quanto do órgão representado. Quanto ao uso do brasão, embora este

³ <http://www.scs.usp.br/identidadevisual/>

conserve toda a tradição da UFMG, quando usado como logotipo, principalmente em pequenas aplicações, não apresenta a legibilidade necessária (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2011).

A partir da identificação destes problemas, foi proposta a criação de uma nova identidade visual para a UFMG, pelo Centro de Comunicação da instituição (Cedecom). O órgão identificou a demanda por um sistema de identidade visual que contemplasse um símbolo de fácil identificação para representar a Universidade em sua comunicação cotidiana. Entre as questões mais complexas evidenciadas neste processo de criação de nova identidade está a diversidade, que dificulta a síntese da instituição em um símbolo único sem que este fosse reducionista (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2011). Para resolver este problema, a metodologia adotada partiu do planejamento, seguido da conceituação e, após a criação, foi realizada apresentação aos órgãos centrais e depois às unidades acadêmicas. Segundo recomendações da comissão, a nova marca deveria ser aplicada em materiais gráficos, apresentações e outras situações de divulgação da Universidade, enquanto o brasão deveria voltar a ser utilizado no formato original, com aplicação restrita a documentos administrativos oficiais. Ambos podem ser vistas na Figura 13 abaixo:

Figura 13 - Símbolos identificadores da UFMG: O brasão à esquerda e a nova marca à direita.



Fonte: UFMG (2019)

Da mesma forma que a USP, a UFMG também possui site próprio⁴ para apresentar a identidade visual e sua normatização, bem como formulário para esclarecimento de dúvidas.

Por fim, analisou-se a Universidade de Brasília (UnB). Criada em 1962, e ocupando a nona posição do RUF 2018, a instituição possui apenas um signo identificador, criado em 1963 por Aloísio Magalhães (Figura 14).

⁴ <https://www.ufmg.br/marca/>

Figura 14 - Marca UnB



Fonte: UnB (2019)

De acordo com Universidade de Brasília (2008), verificou-se que o primeiro manual de identidade visual, desenvolvido por Cauduro Martino estava desatualizado, tanto em termos conceituais quanto tecnológicos. Somado a isso, observava-se a falta de uma política de gestão da própria marca, o que contribuiu para o enfraquecimento da imagem da UnB. Outra situação verificada é que, sem acesso aos arquivos-fonte, o usuário comum criou formas improvisadas de construir as assinaturas em aplicativos como Word e Excel, que não possuem recursos adequados para a construção correta da marca, resultando em frequente aplicação incorreta.

Para vencer essas questões, foi criado no ano de 2001, o Grupo de Trabalho de Identidade Visual, com a incumbência de avaliar o uso da marca, indicar as condições técnicas e institucionais para atualização do Manual de Identidade Visual da UnB, bem como subsidiar, nessa área, o Grupo de Trabalho responsável pela elaboração do Manual de Comunicação Administrativa da UnB. O grupo realizava encontros semanais para discussões e, ao fim do trabalho, obtiveram como resultado relatório com histórico da marca, conceito de identidade visual e situação atual da marca UnB, bem como seu registro de uso. Também foi feito um novo manual de identidade visual, para promover o respeito à integridade dos elementos existentes, como o símbolo e as cores institucionais. Instituiu-se uma política de gestão da marca e foi recomendada a cooperação entre o setor responsável pela sua gestão e os usuários, para que esta ação fosse consolidada (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2008).

Igualmente às duas universidades analisadas anteriormente, a UnB possui site⁵ com manual e provê suporte técnico para a comunidade acadêmica, reforçando a correta utilização da marca da instituição. Além do site, há departamento específico (Secretaria de Comunicação) para a gestão de comunicação da marca UnB e esta deve ser avisada sobre aplicação fora dos padrões especificados no manual.

⁵ <http://www.marca.unb.br/>

Quadro 2 - Quadro comparativo das instituições analisadas

	Universidade de São Paulo - USP	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	Universidade de Brasília - UnB
Signos Identificadores			
Problema	<ul style="list-style-type: none"> - Linguagem gráfica com variação exagerada; - Deturpação do brasão e alterações do logotipo; - Ausência de critérios para uso dos signos identificadores; - Necessidade de estabelecimento de uma linguagem clara com o público em geral; - Adoção indiscriminada de simbologia própria por setores da universidade; - Imagem fragilizada; 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande variação de marcas, sem coerência entre si e sem demonstrar interligação com a UFMG. - Perda de legibilidade do brasão quando usado em pequenas aplicações. - Imagem fragilizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desatualização do manual de identidade visual. - Aplicações incorretas frequentes. - Imagem fragilizada.
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de Comissão de Estudo da Identidade Visual e Imagem Institucional da USP (1996); - Criação de Comissão de Identidade Visual do GECOM (2013). 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma nova identidade visual para comunicação cotidiana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de Grupo de Trabalho de Identidade Visual (2001); - Novo Manual de Identidade Visual.
Etapas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problematização 2. Diagnóstico 3. Objetivos do trabalho 4. Diretriz preliminar 5. Recomendações e normatização 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento 2. Conceituação 3. Criação 4. Apresentação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encontros semanais; 2. Relatório com: histórico da marca, conceito de identidade visual, situação atual da marca UnB; 3. Manual de Identidade Visual.
Resultados/Recomendações	<p>Comissão 1996:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tratamento gráfico do brasão; - Restrição do uso do brasão para impressos da Reitoria e diplomas; - Logotipos próprios não devem conter o brasão; <p>Comissão 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sigla USP sempre combinada com "Universidade de São Paulo"; - Disciplinar formas de grafar o nome Universidade de São Paulo; - Disciplinar uso hierárquico dos identificadores da USP (logotipo, logo-tipográfico, brasão, cores, alfabetos) - Disciplinar aplicação do uso conjunto da sigla USP com identificadores dos demais órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação da nova marca em materiais gráficos e situações de divulgação da Universidade; - O brasão utilizado no formato original, com aplicação restrita a documentos administrativos oficiais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de gestão da marca; - Respeito à integridade dos elementos existentes, como o símbolo e as cores institucionais (azul e verde) - Cooperação entre o setor responsável pela gestão da marca e os usuários, para consolidação da ação.
MIV	www.scs.usp.br/identidadevisual	www.ufmg.br/marca	www.marca.unb.br
Obs.	Nenhuma das instituições analisadas possui Brandbook ou Guia de Expressão da Marca.		

Fonte: A autora (2019)

Com as análises feitas, conforme sintetizado no Quadro 2, conclui-se que estas universidades verificaram problemas similares quanto ao uso de seus signos gráficos, com grandes distorções e variabilidades de suas manifestações visuais, impactando na força de sua imagem junto ao público ao longo do tempo. Verificou-se que, após esta problematização, as universidades tiveram a iniciativa de criar comissões ou grupos de trabalho para desenvolver estratégias que buscassem normatizar o uso das identidades, ser canal de informações, gerir a marca dentro da instituição e, com isso, fortalecer sua imagem. Observa-se que nas três universidades analisadas há um site específico para a divulgação das normas de uso de suas marcas, bem como a disponibilização dos arquivos em imagem e vetor, facilitando assim, o acesso do público.

Embora constituam iniciativas positivas para otimização da gestão de marcas, sabe-se que há diferença entre identidade visual e identidade corporativa, como estudado em tópicos anteriores. Nas instituições analisadas, verifica-se que o foco para seus trabalhos foi seus signos identificadores, sua normatização e padronização. Constata-se, portanto, como lacuna existente na gestão das marcas de tais universidades, a inexistência de um *brandbook*, material este que se deseja desenvolver para a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), objeto desta pesquisa. Este material contém itens do DNA e essência da marca, que contribuem de forma mais efetiva para nortear a criação dos produtos desenvolvidos pela instituição.

Como conclusão deste estudo preliminar a partir da análise das três universidades, observa-se que, após a identificação da identidade corporativa, será necessário diagnosticar a atual situação, criar normatização do uso da identidade visual e disponibilizar este material ao público, por meio de uma página dentro do site institucional. Faz-se necessário também disponibilizar canais de comunicação para eventuais dúvidas e sugestões. Após estas ações e a conclusão da presente pesquisa, espera-se desenvolver um *brandbook* para nortear as corretas formas de expressão da marca, condizente com a identidade corporativa na instituição.

2.4 Revisão Sistemática Bibliográfica

Para se definir a escolha da metodologia de Design a ser aplicada à pesquisa em questão, recorreu-se ao problema inicial: a busca da **identidade** da UFAM, associada ao poder da marca, que recorre aos aspectos emocionais e intangíveis para estabelecer conexões com os consumidores. Tendo-se a UFAM como objeto de estudo do trabalho, instituição pública de ensino com 112 anos de história, que conta com uma comunidade acadêmica de aproximadamente 30 mil pessoas, dividida entre vários departamentos e unidades acadêmicas, verifica-se a necessidade de uma metodologia que identifique elementos flexíveis e abrangentes, dada a grande diversidade da comunidade acadêmica.

Desse modo, foi realizada revisão bibliográfica sistemática em periódicos nacionais da área de Design, classificados no sistema Qualis da Capes, com o objetivo de se analisar as metodologias utilizadas para a identificação, construção e gestão da identidade corporativa, estabelecendo-se o período de tempo de 5 anos (2014-2019). Para isso, foram utilizadas as palavras-chave *branding* ou *gestão de marcas*, *marca*, *identidade* e *identidade visual*, individualmente e combinadas entre si, retornando 304 artigos. Após leitura dos resumos e exclusão dos artigos que se repetiram nos resultados de buscas por possuir em seu conteúdo mais de uma das palavras-chave definidas, chegou-se no total de 43 artigos relativos ao tema de interesse (Quadro 3):

Quadro 3 - Artigos selecionados por periódico

PERIÓDICO	TOTAL
Design e Tecnologia	2
DAPesquisa	5
Revista Educação Gráfica	5
Infodesign	1
Strategic Design Research Journal	2
Human Factors in Design	1
Projética	6
Tríades	4
E-Revista Logo	14
Mix Sustentável	1
Design, Tecnologia e Sociedade	1
Arcos Design	1
Total	43

Fonte: A autora (2019)

Com a leitura e análise integral dos artigos selecionados, apenas oito estudos enquadravam-se no objetivo da revisão bibliográfica. Foram considerados somente pesquisas que apresentassem dados substanciais referentes a metodologias para identificação e construção da identidade corporativa. O quadro 4 descreve de forma sintética os autores, título do trabalho, periódico, ano e a essência de suas pesquisas. Posteriormente cada estudo será apresentado de forma mais detalhada.

Quadro 4 - Portfólio bibliográfico resultante da revisão sistemática, após a leitura integral dos artigos

	Autores	Título	Periódico	Ano	Descrição/Métodos
01	MEDEIROS, Diego P.	Jogos analógicos como ferramentas estratégicas para as marcas	Design e Tecnologia	2019	Aplicações de jogos de tabuleiro analógicos para gestão de marcas.
02	LOPES, Dayane Alves; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas.	Brand Purpose Process: a influência do DNA de marca na articulação do propósito	Revista Educação Gráfica	2016	Apresentam a relação do "DNA" de marca no desenvolvimento de uma declaração de propósito. Enfatizam a construção de identidade da marca como etapa inicial do processo. Aborda as metodologias Brand Purpose Process, TXM Branding e Brand DNA Process®
03	SZABLUK, Daniela; VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva.	A narrativa da marca: o <i>storytelling</i> como face da autenticidade		2016	Revisa o modelo dos sete hábitos de autenticidade de Beverland (2009), com foco no hábito de <i>storytelling</i> na comunicação para a criação de marcas autênticas.
04	SCHERER, Fabiano de Vargas; SCHERER, Gabriel Bischoff.	Estudo de método projetual para sistema integrado de identidade visual, design da informação e orientação	Infodesign – Revista Brasileira de Design da Informação	2015	Explora diferentes métodos em design e propõe uma metodologia integrada para três de suas áreas: identidade de marca, design da informação e orientação. Aborda o Método de Wheeler como metodologia para

					construção de identidade de marca.
05	FEIJÓ, Valéria Casaroto; FRANDOLOSO; Pablo Eduardo; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas.	Storytelling como metodologia projetual para a construção de uma identidade de marca: o caso do café de Colômbia	Projética	2014	Apresenta o uso do storytelling, a partir da <i>core story</i> como proposta de metodologia projetual em design para construção de identidade de marca e identidade visual. Utiliza a metodologia de Fog, Budtz e Yakaboylu (2005).
06	GRANDI, Roberto	<i>Bologna city branding project</i>	e-Revista Logo	2015	Aborda o projeto de branding territorial da cidade de Bologna, por meio da percepção da sua imagem para seguir para a construção da identidade da cidade, logotipo e reposicionamento. Apresenta as diversas técnicas utilizadas, como questionários, análise de menções na web e grupo focal.
07	MEDEIROS, Diego Piovesan; DEOLINDO, Leticia Pinter.	A identidade de marca da empresa Callalily Pijamas, por meio do Prisma de Identidade de Kapferer		2018	Define a identidade de marca da empresa Callalily Pijamas. As informações são coletadas por meio da técnica de grupo focal e analisadas para aplicá-las no prisma de identidade de Kapferer.
08	BRAUN, Jan Raphael Reuter; LOPES, Dayane et al.	O positivismo percebido nas etapas de desenvolvimento do DNA da marca	Arcos Design	2014	Apresentam as metodologias TXM e Brand DNA Process®, que objetivam a criação e o desenvolvimento de identidade de marcas

					de forma cocriativa e analisa o último sob a ótica positivista.
--	--	--	--	--	---

Fonte: A autora (2019)

Os oito artigos foram lidos e analisados, sendo possível verificar suas ideias essenciais e as metodologias propostas e/ou aplicadas para identificação e construção da identidade corporativa. Para esta análise, separou-se as metodologias em tópicos, agrupando aquelas que se repetiam, de modo a facilitar a leitura e compreensão, como apresentado a seguir.

2.4.1 Brand DNA Process

O estudo de Braun, Lopes, et al. (2014), intitulado “O positivismo percebido nas etapas de desenvolvimento do DNA da marca”, analisam a metodologia Brand DNA Process® sob a ótica positivista. Neste sentido, os autores apresentam a Metodologia TXM e suas etapas *Think*, *Experience* e *Manage*, que tem por objetivo a criação e desenvolvimento de identidade de marcas de forma cocriativa. A análise é focada na etapa *Think* e no processo de definição do DNA da marca, dada a sua relevância ao processo de construção de identidade de marcas, servindo como base conceitual do projeto. Além da análise positivista, os autores explicam as etapas do Brand DNA Process®, que consiste em: pesquisa preliminar; diagnóstico; análise SWOT; evento criativo; validação; e relatório final.

O artigo contribui para comprovar que a metodologia em análise é embasada em dados científicos, principalmente nas etapas de pesquisa preliminar e diagnóstico, destacando a percepção positivista na construção da metodologia. Este resultado é importante pois, segundo os autores, por ser um processo aplicado tanto no meio acadêmico como mercadológico, faz-se essencial comprovar seus resultados.

Por sua vez, os autores Lopes e Gomez (2016), apresentam uma proposta metodológica que relaciona o DNA de marca no desenvolvimento de uma declaração de Propósito. Este método tem como base a TXM Branding, que se inicia com o diagnóstico da essência (“DNA”) da marca, por meio da ferramenta Brand DNA Process®, e segue com a etapa de Propósito.

Os autores detalham a metodologia Brand DNA Process®, que tem o objetivo de diagnosticar os elementos que compõem a essência da marca (“DNA” de marca), apresentando cinco componentes: emocional, resiliente, técnico, mercadológico e

integrador. Esta metodologia busca abordar os aspectos que levam a criação de uma identidade, bem como a manipulação de elementos que mantenham a imagem da marca alinhada à sua identidade.

Segundo os autores, assim que o “DNA” da marca é diagnosticado se inicia o processo de Propósito na TXM Branding, direcionado pelos questionamentos: O que o mundo precisa? Pelo que o mercado está disposto a pagar? O que a marca faz bem? Qual a visão de sucesso da marca? As informações são sintetizadas e organizadas por meio do Diagrama de Venn, que não será apresentado por não fazer parte do foco desta pesquisa.

Como resultado, o estudo enfatiza a importância da etapa de identificação do DNA ou “essência da marca”, obtida por meio do Brand DNA Process®, pois auxilia na construção da base fundamental da identidade, gerando conceitos que sirvam de guia nos processos seguintes. A partir desta identificação, o Propósito terá o objetivo de ativar o “DNA” da marca, apresentando-o a todos os envolvidos, dentro e fora da organização.

2.4.2 Storytelling

O *storytelling* em tradução livre pode ser compreendida como “contação de histórias”. Feijó, Frandoloso e Gomez (2014) afirmam que em contextos de branding, a relação estabelecida entre as histórias, as marcas e os significados que elas são capazes de criar são fortalecidos, devendo-se considerar, porém, as diferentes bagagens culturais e históricas que uma marca compreende e transformá-las em experiências para as pessoas. Dois dos artigos resultantes da revisão sistemática abordam esta ferramenta em branding e na construção de identidade de marca.

Primeiramente, Feijó, Frandoloso e Gomez (2014) analisam a viabilidade de utilização do *storytelling* como método de branding, por meio de um estudo de caso do Café de Colômbia, baseado na personagem de Juan Valdez e sua mula Conchita. Para atingir este fim, utilizam o método de Fog, Budtz e Yakaboylu (2005), denominado *Storytelling: Branding in Practice*, que utiliza metáfora de árvore para representar as diferentes formas de atuação que as histórias terão no processo de branding.

O artigo ressalta a base da árvore da marca, ou seja, a *core story* que representa a história como conceito da marca, sua identidade e o seu propósito principal, ligado

aos seus valores. Para compor a *core story* de uma marca, os autores apresentam um conjunto de etapas estruturadas chamado *StoryLab*. As etapas são:

- O “atestado de óbito da marca”;
- Levantamento de dados, análise e interpretação do material coletado;
- Formulação da *core story*, baseada nos elementos: mensagem, conflito, personagens e enredo;
- A “prova de fogo”, etapa de avaliação e validação da história.

Todas essas etapas são analisadas no estudo de caso Café de Colômbia, no qual o desenvolvimento do *storytelling*, baseado na personagem de Juan Valdez e sua mula Conchita, potencializaram o café colombiano no mundo todo. Como resultado, os autores concluem que a história contribuiu para a representação de conceitos e significados da identidade de marca que são contados pelos personagens, além de contribuir como metodologia de construção de identidades visuais representativas.

Szabluk, Linden e Bernardes (2015), por sua vez, apresentam o mesmo conceito de *storytelling*, porém, sob a abordagem dos sete hábitos de autenticidade de Beverland (2009) e Bergh e Behrer (2011), onde o *storytelling* se configura como primeiro hábito. Explanam em seu artigo o conceito de autenticidade e marcas autênticas. Segundo os autores, a ferramenta de *storytelling* consiste como caminho para criar e disseminar narrativas de marca que buscam estabelecer uma conexão emocional com o consumidor, além de ser uma estratégia de diferenciação da marca frente ao ambiente de mercado.

Para entender o conceito de autenticidade, os autores retomam inicialmente os conceitos de imagem e identidade de marca. Segundo os autores, a narrativa afirma a história e a identidade da marca, e é ela que conta para o público quem é a empresa, no que ela acredita, e quais são seus produtos ou serviços. Quando a narrativa conta a origem da empresa, como começou e de onde vieram os fundadores, por exemplo, ela ocorre no passado, narrando uma história que já ocorreu, mas permite que se compreenda e se valorize sua realidade no presente. Os demais momento e projeções das histórias são mostrados na Figura 15. Assim, Szabluk, Linden e Bernardes (2015) afirmam que com o *storytelling*, a comunicação da marca se torna mais envolvente e repleta de significados.

Figura 15 - Momentos e projeções das histórias



Fonte: Szabluk, Linden e Bernardes (2015)

Segundo os autores, construir uma marca autêntica é essencial para aumentar seu valor, voltada não apenas para motivações comerciais, mas principalmente para os valores e significados envolvidos em seu contexto. O artigo contribui ao colocar as narrativas de marcas como forma de se aproximar com o público, promovendo altos níveis de afinidade e conexão com o consumidor, além da identificação por meio das histórias.

2.4.3 Método Wheeler

Scherer e Scherer (2015) propõem um método a ser aplicado no projeto integrado de revitalização da Linha Turismo, importante serviço turístico de Porto Alegre. Este projeto explora o design na áreas de identidade de marca, design da informação e orientação e seus respectivos métodos. A partir do estudo metodológico para cada área de estudo, os autores desenvolvem uma metodologia própria, para atingir um resultado efetivo para o trabalho.

Para o design de identidade, foco desta revisão sistemática, os autores apresentam o Método de Wheeler (2008), explicando que a autora busca ser fiel à realidade dos designers de identidade de marca, inserindo contexto e preocupações específicas da área. O método é composto pelas seguintes fases: condução da pesquisa; esclarecimento da estratégia; design de identidade; criação de pontos de contato; e gerenciamento de ativos.

Porém, na metodologia proposta por Scherer e Scherer (2015), são executadas apenas as fases de esclarecimento da estratégia, o design de identidade e a criação de pontos de contato. Ênfase é dada ao esclarecimento da estratégia, onde está inserida a tarefa intitulada "A Grande Ideia". Esta tarefa envolve a definição do

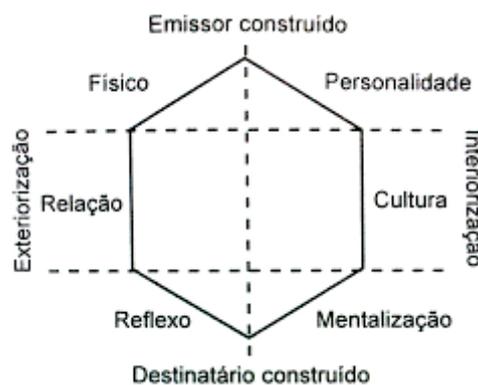
conceito e diferenciais da identidade de marca, explicitando que a ideia central do projeto precisa ser forte e original, sendo expressa em todos os produtos seguintes. Como conclusão, verificou-se que por se tratar de um projeto abrangente e complexo, que explorava o design em suas diversas áreas, foi necessário contar com diversos métodos e, segundo os autores, o método de Wheeler foi fundamental para um processo criativo cuidadoso.

2.4.4 Prisma de Identidade de Kapferer

Medeiros e Deolindo (2018) abordam em seu artigo o tema identidade de marca, utilizando a empresa Callalily Pijamas como estudo de caso. Apresenta metodologias para definição de identidade de marcas, como o TXM Branding, explicada anteriormente. Apresenta também a ferramenta “Componentes da Identidade de Marca”, desenvolvido por Sebastiany (2017), composta pelos aspectos: plataforma, personalidade, promessa, posicionamento e ideia central, em que a integração destes aspectos auxilia na obtenção da identidade de marca.

Por fim, explica a metodologia escolhida, o Prisma de Identidade de Kapferer, que consiste em seis facetas destinadas a retratar elementos que envolvem uma marca, destacando suas potencialidades. As facetas são: Físico, Personalidade, Cultura, Relação, Reflexo, Mentalização, contemplando aspectos internos e externos (Figura 16). Para a coleta de informações, os autores utilizaram a técnica de grupo focal, permitindo a aproximação com o público da marca Callalily, e assim facilitar a exposição de ideias.

Figura 16 - Prisma de Identidade de Marca de Kapferer



Fonte: Medeiros e Deolindo (2018)

2.4.5 Jogos de Tabuleiro

Com uma abordagem teórica e bibliográfica, Medeiros (2019) apresenta conceitos e aplicações das práticas de jogos no contexto empresarial, buscando uma relação entre o lúdico e as marcas, possibilitando novas ideias imersivas e colaborativas em processos de branding. Ademais, apresenta aplicações práticas de modelos colaborativos dentro de uma pesquisa de referências tanto de mercado quanto bibliográficas.

Ressalta o jogo *Brand Deck*, criado por Max Temkin, que consiste em um jogo de cartas aplicado a entender a essência da marca. Segundo o autor, cada pessoa classifica as cartas nas seguintes pilhas: “a marca é”, “a marca não é”, e “não se aplica”, discutindo as opções ao longo do caminho. Os cartões devem descrever como a marca quer ser percebida pelo seu público. Uma vez que todas as cartas foram colocadas nas pilhas, o foco do jogo se dá para a pilha “a marca é” reduzindo de 1 a 6 cartas e, segundo os desenvolvedores, auxiliará a marca a definir um posicionamento ou encontrar seu DNA.

Sua inclusão nesta revisão se dá pela originalidade do tema em fornecer, mesmo que de forma superficial, uma nova abordagem para a identificação e construção de identidade de marca no contexto organizacional, por meio do uso de jogos. Por ser lúdica, esta ferramenta contribui para a interação e liberdade entre os participantes, além do estímulo à criatividade.

2.4.6 City Branding

Por fim, esta revisão sistemática apresenta o trabalho de Grandi (2015), que explana o tema identidade de marca aplicado na cidade de Bologna para realizar seu reposicionamento a partir de uma identidade que fosse percebida pelos visitantes e de forma que os moradores da cidade se reconhecessem. O autor inicia sua abordagem enfatizando a importância da definição da identidade da cidade.

Assim, para alcançar esta definição, o autor não recorre a uma metodologia específica, mas a diversas técnicas, como a análise da percepção da imagem da cidade em nível local, nacional e internacional por meio da aplicação de questionários; análise de postagens sobre a cidade na *web*, por meio do método “Sentimento e Mineração do Conhecimento”; e a técnica de grupo focal, centrado na definição da identidade de marca aspiracional para Bologna. Os dados coletados permitiram a

escolha das características de identificação e narração nas quais a cidade, vista como sujeito coletivo, se reconhece.

Sua inclusão nesta revisão é justificável pela apresentação das várias técnicas de coleta de dados utilizadas, e, sobretudo, para se verificar que projetos de identidade de marca, também são importantes e passíveis de aplicação em cidades. Embora mais complexos, promovem bons resultados que estimulam um maior reconhecimento, maior valorização por parte de seus habitantes, estímulo à visitação como destino turístico e de negócios, entre outros benefícios.

2.4.6 Aspectos a considerar

Verificou-se que o Brand DNA Process® e o *Storytelling* são métodos recorrentes na identificação e construção de identidades corporativas. Ressalta-se que o Brand DNA Process® é uma metodologia desenvolvida no escopo do design, está em constante evolução e enfatiza a importância da validação ao término de cada uma de suas etapas. Quanto ao *Storytelling*, observa-se que é uma técnica utilizada também em outras áreas como propaganda, cinema, literatura. Entretanto, em contextos de branding, afirmam a história e identidade de marca e estabelecem conexões emocionais com seus consumidores, por meio de comunicação envolvente, repleta de conceito e significados.

Ademais, as metodologias apresentadas possuem como fases iniciais o levantamento de dados com o público da marca, uma vez que é essencial conhecer suas percepções para criar conexões emocionais e simbólicas. Esse levantamento é feito sobretudo por meio de grupo focal, técnica de abordagem qualitativa que segundo explica Pazmino (2015), permite levantar as necessidades e desejos dos consumidores-alvo para desenvolver soluções centradas no usuário.

O tipo de projeto, abrangência e quantidade de recursos disponíveis, são aspectos que podem auxiliar na definição da metodologia mais adequada para cada contexto. Além disso, para Sampaio e Mancini (2007), estudos de revisão sistemática, bem como de outros que sintetizam resultados de pesquisa, é um passo para a prática baseada em evidência. Desse modo, consideram-se relevantes as contribuições apresentadas, auxiliando profissionais de branding e design a definir a fase de identidade corporativa, tão importante para guiar todas as demais etapas da gestão de marcas.

2.5 Definição da Metodologia: Brand DNA Process®

A partir da revisão bibliográfica sistemática realizada, foi definida a Metodologia Brand DNA Process® para guiar a definição da identidade da marca UFAM. Como visto no tópico sobre gestão de marcas, “a identidade é o DNA da empresa: o conjunto de atributos que a faz única, diferente de todas as outras” (FASCIONI, 2010, p. 22). Prestes e Gomez (2010) explicam que, diferente da missão e da visão, o DNA deve ser transmitido para fora da marca e sua validação necessita de apoio de todos os *stakeholders* envolvidos com ela. De acordo com os autores, com a identificação do DNA de uma empresa ou organização, é possível reunir informações necessárias para criar experiências significativas nas interações estabelecidas com a marca, seja do público externo ou interno.

De forma complementar, Gomez e Stodieck (2013) afirmam que para que ocorra a validação do DNA da marca, é necessária a participação de todos os envolvidos no processo, tendo uma visão mais ampla dos conceitos norteadores que representam a marca, permitindo que tanto seus funcionários quanto consumidores possam viver o seu DNA. Metodologias como o Brand DNA Process® aparecem para oferecer caminhos para guiar a construção dos conceitos diferenciais da marca por meio de um processo cocriativo (GOMEZ e STODIECK, 2013).

O Brand DNA Process® é uma metodologia criada no âmbito do Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional, pertencente à Universidade Federal de Santa Catarina (LOGO/UFSC). Fundado em 2006 pelo professor Luiz Salomão Ribas Gomez, PhD, o LOGO tem o estudo do DNA das marcas e estruturação do Brand DNA Process® como ponto de partida para sua história. Desde então, a metodologia vem sendo renovada e ampliada, abrangendo também a criação de Sistemas de Identidade de Marcas, elevando a marca como experiência e o seu processo completo de Gestão, planejando as ações que evoquem seu DNA e autenticidade (LOGO, 2019).

Esta metodologia ampliada, a qual o Brand DNA Process® faz parte, denomina-se TXM Branding, acrônimo para *Think, Experience, Manage*. De forma sintética, Logo (2019) explica que na etapa *Think* a marca é pensada, por meio da investigação de suas características, utilizando-se o Brand DNA Process® e construindo seu posicionamento, considerando o mercado e o público-alvo em que a marca atua. Na segunda etapa, *Experience*, são criadas as representações visuais da marca,

envolvendo criação de logotipia, símbolo e sistema de identidade visual. Por fim, a etapa *Manage* concentra-se na formulação de estratégias de divulgação interna e externa da marca e todos seus conceitos.

Devido à limitação de tempo e por demandar uma equipe maior, esta pesquisa limita-se à aplicação do Brand DNA Process®, para que, com a identidade corporativa da UFAM identificada, seja dado início ao processo de gestão de marcas e fortalecimento da imagem da instituição junto ao público. Sobre a metodologia, Prestes e Gomez (2010), explicam que:

É uma metodologia desenvolvida no escopo do design que visa identificar o DNA de marca e permite o processo de cocriação de valor para a empresa, pois propõe que os seus diversos *stakeholders* estejam desde o início do trabalho criativo a partilhar as suas experiências e participar da concepção do produto, do serviço e da comunicação. Na vertente emocional e tribal, este modelo defende a participação dos clientes alvo da organização, que deve acontecer desde o início do processo criativo. Isto permite criar as condições para a geração de uma tribo que irá sentir fortemente a sua inserção dentro do grupo, pois são eles próprios, atores da dinâmica criativa e inovadora da empresa (PRESTES e GOMEZ, 2010).

Assim como o DNA humano é formado pelos elementos citosina, adenosina, timina, guanina e a cadeia de fosfato que faz a ligação dos primeiros quatro elementos combinando-os em diferentes configurações, o “DNA” de marca também apresenta quatro elementos de base e um integrador mantendo-os intercambiáveis (LOPES e GOMEZ, 2016). Na metáfora do DNA da marca, tem-se os componentes técnico, resiliente, emocional, mercadológico e integrador (Figura 17), auxiliando a expressão das diferentes características da marca nos seus pontos de contato.

Figura 17 - Metáfora do DNA de Marcas



Fonte: LOGO (2019)

O conceito **técnico** da marca, conforme abordado por Lopes e Gomez (2016), diz respeito aos atributos técnicos que despertam a percepção de qualidade

necessária para o processo de escolha. Segundo os autores, este componente está associado a entrega da “promessa” da marca, representando seu diferencial. De forma complementar, Tarachuncky (2015) explica que o componente técnico do DNA de marca refere-se à principal funcionalidade que o “produto” da marca tem a oferecer.

De acordo com Tarachuncky (2015), o conceito **resiliente** está relacionado à flexibilidade e capacidade de adaptação da marca diante das mudanças de cenários sem perder sua verdadeira essência, isto é, reagindo de forma autêntica às adversidades. Assim, segundo Lopes e Gomez (2016), espera-se que a organização busque sempre a evolução da marca tanto em relação aos aspectos visuais como também em relação aos aspectos estratégicos de comunicação.

O conceito **emocional**, por sua vez, está associado à interação entre o público e a marca, capaz de estabelecer conexões simbólico-afetivas, conforme explicado por Tarachuncky (2015). O conceito emocional presente no “DNA” das marcas gera empatia e, à medida que essa empatia é estabelecida, desenvolve uma busca da marca por atender as necessidades das pessoas, sejam elas consumidores ou não (LOPES e GOMEZ, 2016).

O conceito **mercadológico** direciona como a marca irá se apresentar no mercado, representando o modo como o diferencial da marca é percebido, auxiliando no seu posicionamento. Segundo Lopes e Gomez (2016), ao compreender o posicionamento, a marca pode utilizá-lo para moldar suas estratégias em diferentes níveis, como no tipo de mensagens utilizadas na comunicação ou na escolha de uma causa para apoiar.

Por fim, o conceito **integrador**, conforme explicado por Lopes e Gomez (2016), é aquele que proporciona a característica de único à marca e Tarachuncky (2015) complementa esclarecendo que ele interfere na forma que cada um dos quatro conceitos agirá em função do outro, de modo a garantir a autenticidade da gestão dessa marca. Portanto, o “DNA” de marca, auxilia na construção de uma identidade sólida, pois serve de guia para a definição de todos os elementos que constituem essa identidade e que esta esteja refletida na imagem da marca (LOPES e GOMEZ, 2016).

Gomez e Stodieck (2013) explicam que o Brand DNA Process® divide-se atualmente em cinco etapas, havendo entre cada uma a validação com o cliente, tornando-o uma peça participante dentro deste processo cocriativo. As etapas são:

1. **Diagnóstico:** Compreende a pesquisa preliminar, entrevistas e análise SWOT;
2. **Evento Criativo:** Aplicação da ferramenta Brand DNA Tool®, com a realização de *brainstorms* e discussão do DNA.
3. **Construção do DNA:** Compreendendo a elaboração de mapa e painel semântico;
4. **Benchmarking:** Abrangendo a seleção de casos do mercado e sua respectiva análise.
5. **Recomendação do DNA:** Compreende a fase final, onde todos os dados coletados serão sintetizados em um Brand DNA Book.

Conforme explicado por Tarachuncky (2015), as etapas pontuais da análise de dados na condição de informações e estudos que são entregues e geram as recomendações do DNA para as etapas seguintes. Cada etapa será detalhada em profundidade na seção 3.2, intitulada Metodologia Projetual em Design.

Assim, o Brand DNA Process® se configura como uma metodologia cocriativa, envolvendo as partes interessadas desde o início do processo. Tem como resultado primordial a identificação dos conceitos técnico, resiliente, emocional, mercadológico e integrador, que orientam o planejamento da marca em cada contexto. Visto que a Universidade Federal do Amazonas é uma instituição que lida com diversos públicos e diversas atividades, como ensino, pesquisa, extensão, inovação, relações internacionais, entre outras, entende-se que esta metodologia se adequa às suas necessidades de gestão de marca, permitindo que cada participante possa assumir um papel importante dentro da construção do DNA organizacional.

Ademais, por ser uma metodologia criada no escopo do design, propõe a valorização da participação do designer em branding, especialmente do designer gráfico, consoante a um mercado de acelerado crescimento e de constante busca por inovação (PRESTES e GOMEZ, 2010). Os autores explicam que

a concepção formal cocriativa do cerne de marca é adequada a essa realidade, pois comunica o significado da marca; expõe graficamente o seu DNA; alinha o posicionamento da empresa de acordo com seu genoma; permite expandir o uso da marca a demais produtos que tenham DNA semelhante e cria uma cultura de vivência aos seus *stakeholders* (PRESTES e GOMEZ, 2010).

Por fim, enfatiza-se que, conforme abordado por Lopes e Gomez (2016), a construção de uma identidade de marca autêntica e bem estruturada facilita a sua gestão e torna a imagem de marca condizente com sua essência, além de guiar a definição de ações estratégicas no desenvolvimento de marca e comunicações autênticas.

CAPÍTULO 3: MATERIAIS E MÉTODOS

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Mediante o conteúdo apresentado no referencial teórico, faz-se necessário explicar como se deu o planejamento da pesquisa. Prodanov e Freitas (2013) ensinam que “pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação”. Além disso, os autores complementam explicando que pesquisar cientificamente significa realizar a busca de conhecimento apoiados em procedimentos capazes de dar confiabilidade aos resultados.

Dessa forma, para atender aos objetivos deste trabalho, adotou-se a metodologia científica e a metodologia projetual em design, de forma a estruturar o projeto. Quanto à metodologia científica, a pesquisa é caracterizada quanto a sua natureza, forma de abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos adotados.

Quanto à metodologia projetual em design, foi utilizado o Brand DNA Process®, que consiste em uma metodologia desenvolvida no âmbito do Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional, pertencente à Universidade Federal de Santa Catarina (LOGO/UFSC) e idealizada pelo professor Luiz Salomão Ribas Gomez, PhD. Como abordado no capítulo anterior, o principal objetivo do método é identificar o DNA de marca em um processo cocriativo, contando com a participação dos *stakeholders* da organização em questão. A seguir, as duas metodologias utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa serão apresentadas em detalhes.

3.1 Metodologia Científica

3.1.1 Do ponto de vista de sua natureza

É caracterizada como pesquisa aplicada pois gerou conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de um problema específico, conforme definição de Prodanov e Freitas (2013).

3.1.2 Do ponto de vista da forma de abordagem do problema

Sob o ponto de vista da abordagem do problema, a presente pesquisa é classificada como qualitativa. Segundo Prodanov e Freitas (2013), neste tipo de

abordagem o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, que são analisados indutivamente pelos pesquisadores. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem, não havendo a prioridade de se numerar ou medir unidades.

3.1.3 Do ponto de vista dos objetivos

A pesquisa classifica-se como exploratória, pois proporciona mais informações sobre o objeto de estudo, envolvendo o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos (PRODANOV e FREITAS, 2013).

É também descritiva, pois conforme explicado por Prodanov e Freitas (2013), descreve as características de determinada população ou fenômeno, sendo incluídas as que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de tal população. Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles.

Por fim, classifica-se como explicativa, visto que o pesquisador busca explicar os porquês dos fenômenos observados, bem como suas causas, por meio de registro, análise, classificação e interpretação, de acordo com os ensinamentos de Prodanov e Freitas (2013).

3.1.4 Do ponto de vista dos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, se caracteriza como do tipo bibliográfica, documental, experimental, de levantamento, e ratificada em estudo de caso.

3.1.5 Quanto aos instrumentos para a coleta de dados

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em livros, obras de referências, artigos científicos, teses e dissertações que contemplam informações acerca das palavras-chave estabelecidas na presente pesquisa. A pesquisa documental, por sua vez, contou com a análise de relatórios institucionais e documentos relativos ao planejamento estratégico da Universidade em estudo.

O estudo de campo foi realizado com vista a atender os objetivos da pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2002), esta forma de pesquisa é desenvolvida por meio

da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo.

Como instrumentos para coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois grupos: gestores e *opinion makers* da UFAM. Buscou-se conhecer com os dados coletados nas entrevistas, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição, resultando em uma Análise SWOT, que forneceu bases de discussão para as etapas seguintes. Assim, as entrevistas semiestruturadas foram organizadas sob a forma de um guia (roteiro), possibilitando que o entrevistado falasse livremente sobre os assuntos que surgiram. O roteiro foi dividido em blocos temáticos, conforme os temas estudados no referencial teórico (marcas, gestão de marcas, setor público e a Ufam).

Primeiramente foram entrevistados sete gestores pertencentes à Administração Superior da Ufam. O roteiro das entrevistas deste grupo é apresentado no Apêndice B. Seguindo a técnica Bola de Neve, cada entrevistado indicou novos participantes, os chamados *opinion makers*, integrantes da comunidade acadêmica da UFAM, sob a forma de docente, discente ou técnico-administrativo. O roteiro das entrevistas deste grupo encontra-se no Apêndice C. Esta primeira etapa da pesquisa de campo foi composta, portanto, por 14 pessoas, pertencentes à comunidade acadêmica da Ufam (Campus Manaus), com idade acima de dezoito anos.

Em um segundo momento de coleta de dados, foram realizados eventos criativos, que contaram com dinâmicas e múltiplas sessões de brainstorming, seguindo um roteiro padronizado, que será explicado em detalhes no tópico sobre a metodologia projetual em design. Foram realizados eventos criativos com a participação pessoas que fazem parte da comunidade acadêmica da UFAM, como docentes, discentes, técnicos-administrativos e gestores, pertencentes ao Campus Manaus. Para participar, era necessário ser maior de dezoito anos.

Portanto, a pesquisa se configura como um estudo de caso, pois conforme definido por Gil (2002), consiste no estudo profundo e exaustivo de um objeto, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, neste caso, a identidade da marca Ufam.

Por ser uma pesquisa que necessita do envolvimento de seres humanos, exige-se sua submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, cuja atribuição é proceder a análise ética de projetos de pesquisa envolvendo seres humanos, de modo a defender os interesses dos participantes da pesquisa. A submissão da pesquisa se deu por meio da Plataforma Brasil, onde foram inseridos os respectivos dados e anexados os documentos obrigatórios solicitados: Folha de Rosto assinada (ANEXO A); Projeto de Pesquisa (APÊNDICE A); Guia de Entrevista Gestores (APÊNDICE B); Guia de Entrevista *Opinion Makers* (APÊNDICE C); Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE – Entrevistas (APÊNDICE D); Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE – Evento Criativo (APÊNDICE E).

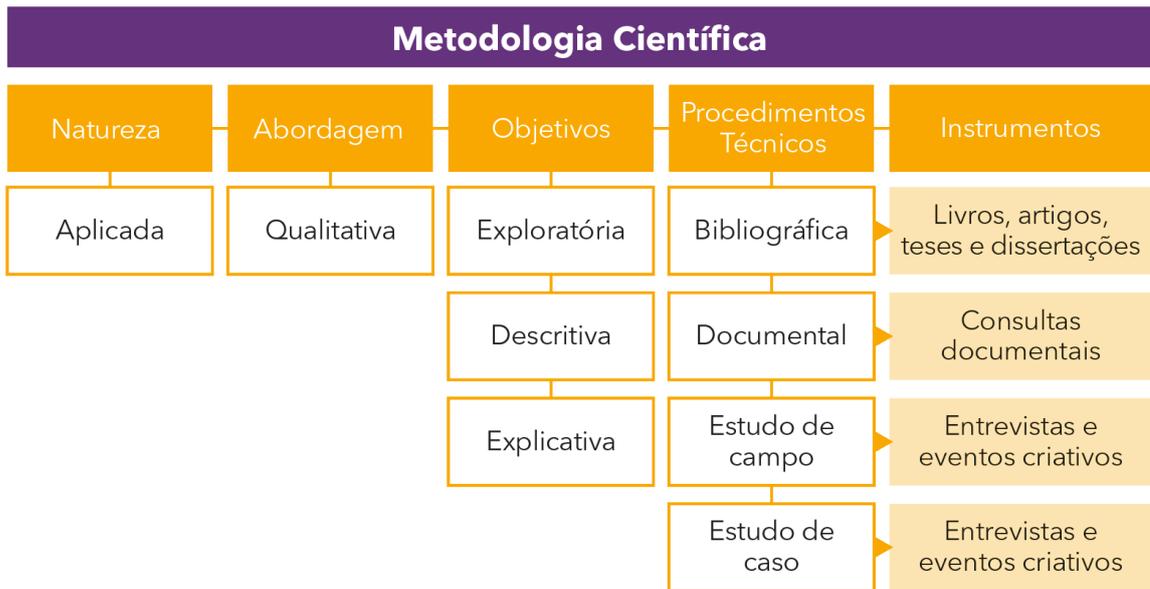
A primeira versão da pesquisa foi submetida no dia 15 de julho de 2019. Após primeira análise e solicitação de correções, a segunda versão foi submetida no dia 03 de setembro de 2019, e aprovada no dia 26 de setembro de 2019 (ANEXO B). O parecer é identificado através do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE): 19263519.6.0000.5020. Os dados foram coletados mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) pelos participantes da pesquisa.

Para análise de dados das entrevistas foi utilizada a Análise de Conteúdo, passando por três etapas: pré-análise, exploração ou análise e inferência e interpretação dos dados. Para o evento criativo, os dados foram analisados em colaboração com os participantes, por meio da discussão e debates em grupo.

Como resultado da coleta de dados, obteve-se no primeiro momento um panorama sobre o cenário da UFAM, sob o ponto de vista de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Em um segundo momento, após a realização dos eventos criativos, foram identificados os cinco componentes (técnico, emocional, resiliente, mercadológico e integrador) do DNA da Ufam, que consistem em sua identidade corporativa, contribuindo com isso, para o andamento do projeto de dissertação.

O esquema visual abaixo (Quadro 5), apresenta de forma esquemática a metodologia científica aplicada, a fim de facilitar sua visualização.

Quadro 5 - Esquema visual da metodologia científica.



Fonte: A autora (2019).

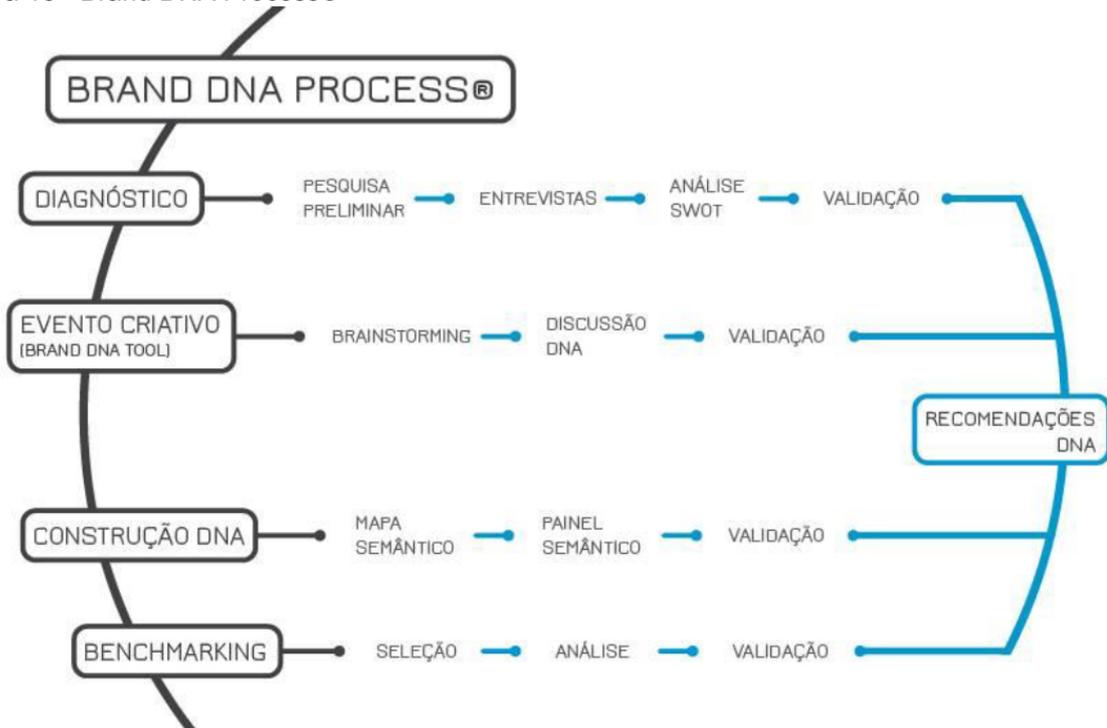
Posteriormente será apresentada a metodologia projetual em Design aplicada no projeto.

3.2 Metodologia Projetual em Design

O Brand DNA Process® é uma metodologia criada no âmbito do Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional, pertencente à Universidade Federal de Santa Catarina (LOGO/UFSC). Fundado em 2006 pelo professor Luiz Salomão Ribas Gomez, PhD, o LOGO tem o início de sua história vinculado ao estudo do DNA das marcas e estruturação do Brand DNA Process®.

De acordo com Gomez e Stodieck (2013), atualmente o Brand DNA Process® divide-se em cinco etapas, havendo entre cada uma a validação com o cliente, tornando-o uma peça participante dentro deste processo cocriativo. A Figura 18, conforme explicado por Tarachuncky (2015), demonstra as etapas pontuais da análise de dados na condição de informações e estudos que são entregues e que geram as recomendações do DNA para as etapas seguintes.

Figura 18 - Brand DNA Process®



Fonte: LOGO/UFSC (2014 *apud* TARACHUNCKY, 2015)

3.2.1 Diagnóstico

O diagnóstico, primeira etapa do processo, se dá por meio de pesquisa preliminar e entrevistas com gestores e *opinion makers*. Com as informações obtidas, estrutura-se uma análise SWOT, que identifica as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no contexto da marca (SILVA, FEIJÓ e GOMEZ, 2015). Tarachuncky (2015) e Stodieck (2013) explicam detalhadamente cada uma dessas fases.

Segundo Tarachuncky (2015), a pesquisa preliminar é o momento em que são coletadas informações acerca da marca que se está a construir, quais seus objetivos, missão, visão, entre outros dados. A autora destaca que também se realiza nesta etapa um levantamento inicial de marcas que atuam no mesmo setor, observando suas estratégias e características mais evidentes. As informações reunidas na pesquisa preliminar formam a base para o entendimento do contexto no qual a marca está inserida e para a estruturação do questionário a ser aplicado nas entrevistas da etapa seguinte (TARACHUNCKY, 2015). Para a presente pesquisa, foi realizada nesta etapa a pesquisa bibliográfica e documental, além da análise de instituições similares, que gerou o quadro comparativo entre a USP, UFMG e UnB. Também

fundamentaram os guias das entrevistas com gestores e opinion makers, os quais são apresentados nos Apêndices B e C.

Tarachuncky (2015) explica que a etapa de entrevistas é realizada com dois públicos diferentes: os gestores e os *opinion makers*. Segundo Stodieck (2013) estas entrevistas duram de 30 minutos a 1 hora e são feitas em forma de conversa com o auxílio de um roteiro semiaberto para que as repostas venham de forma natural. Ao final das entrevista com os gestores, pede-se que indiquem pessoas para fazer o papel de *opinion makers*, podendo ser empregados, fornecedores, clientes ou parceiros da organização. Com relação à pesquisa em questão, foram realizadas entrevistas com sete gestores da UFAM e cada um indicou um novo participante na forma de *opinion maker*.

De acordo com Tarachuncky (2015), os entrevistados são escolhidos de acordo com sua capacidade de fornecer informações sobre sua experiência com a instituição ou de esclarecer questões específicas que surgiram durante a etapa de pesquisa preliminar, de maneira a orientar o pesquisador na percepção das forças e fraquezas da marca, bem como as ameaças e oportunidades existentes.

Após as entrevistas, parte-se para a Análise SWOT, que implica na análise de quatro elementos-chave que envolvem a marca: as forças (*Strenghts*) e fraquezas (*Weaknesses*) na dimensão interna, e as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) na dimensão externa. No contexto do Brand DNA Process®, Tarachuncky (2015) explica que esta ferramenta auxilia na qualificação da informação coletada na pesquisa preliminar e nas entrevistas.

Realizada as análises dos dados, Stodieck (2013) explica que é feito um cruzamento dos pontos para a criação de cenários, estratégias de defesa e posicionamento para a organização, sendo:

- **Vantagens competitivas (Forças x Oportunidades):** Quando aproveitam-se as oportunidades de mercado para potencializar e fortalecer os pontos fortes;
- **Capacidades de defesa (Forças x Ameaças):** Quando os pontos fortes são aplicados para reduzir ou anular os impactos das ameaças do mercado na empresa;
- **Necessidade de orientação (Fraquezas x Oportunidades):** As oportunidades de mercado podem ser a solução para combater os pontos fracos da empresa;
- **Vulnerabilidade (Fraquezas x Ameaças):** Pior cenário possível, devendo-se elaborar planos para amenizar o impacto.

Conforme Tarachuncky (2015), esta análise prepara o designer para o evento criativo, qualificando o contexto no qual a marca está inserida, indicando pontos carentes de maior debate, provendo argumentos e apontando ativos da marca passíveis de realce.

3.2.2 Evento Criativo

De acordo com Gomez e Stodieck (2013), organiza-se nesta etapa um evento criativo com a participação dos gestores do Brand DNA Process®, *stakeholders* e *opinion makers* da empresa. No evento criativo é aplicada a ferramenta Brand DNA Tool® que conforme explicado por Tarachuncky (2015), consiste em uma ferramenta desenvolvida para guiar o processo de cocriação de valor para as marcas composta por múltiplas sessões de brainstorming, conforme mostrado na Figura 19.

Figura 19 - Sequência de atividades Brand DNA Tool®



Fonte: LOGO/UFSC (2014 *apud* TARACHUNCKY, 2015)

Segundo a autora, a dinâmica segue um roteiro padronizado, tendo início com a ambientação teórica do processo, seguida de uma etapa de relaxamento - que inclui um momento de descontração e a apresentação de uma atividade lúdica, que pode ser a transmissão de um desenho animado. Após esse momento, realiza-se uma dinâmica de integração entre os membros dos grupos a fim de estimular a interação entre eles e ampliar a capacidade criativa dos participantes.

Após a etapa de ambientação e integração, começa então a atividade de *brainstorming*, com o objetivo de estimular ideias de forma rápida e sem inibição (TARACHUNCKY, 2015). São formadas equipes compostas por cinco a sete integrantes, onde cada uma terá vinte minutos para criar uma lista de, no mínimo, duzentos e cinquenta adjetivos quaisquer. De acordo com a autora, os adjetivos gerados são então compartilhados com todos de maneira que cada participante possa selecionar aqueles que, a seu ver, melhor se relacionam com cada conceito do DNA da marca.

Ao final da dinâmica, Tarachuncky (2015) orienta que todos os adjetivos devem ser colocados em post-its e expostos em um grande painel. Por meio de uma discussão entre os participantes, são escolhidos os cinco conceitos que melhor representam os fatores de diferenciação da marca em seu segmento de mercado, onde cada um deles deve estar ligado a um dos cinco princípios estruturais do Brand DNA (conceito técnico, resiliente, emocional, mercadológico e integrador).

Previstos para acontecerem em formato presencial, os Eventos Criativos desta pesquisa precisaram ser adaptados ao formato on-line, devido à suspensão das atividades acadêmicas e administrativas da UFAM por tempo indeterminado, a partir do dia 31 de março de 2020, em decorrência da declaração de pandemia do novo coronavírus pela Organização Mundial de Saúde (Anexo C).⁶

Originalmente, o Brand DNA Process prevê um único evento criativo para a definição do DNA corporativo e, para esta pesquisa, previa-se a realização de quatro eventos, cada um com 25 pessoas da comunidade acadêmica da UFAM, totalizando 100 pessoas. Porém, devido à adaptação desta etapa ao formato on-line, tornou-se inviável a realização de um evento criativo com tantos participantes. Dessa forma,

⁶ <https://UFAM.edu.br/noticias-destaque/1245-UFAM-prorroga-por-tempo-indeterminado-a-suspensao-de-atividades-academicas-e-administrativas.html>

optou-se pela realização de três eventos, com a participação de cinco a nove participantes em cada, representando os três segmentos dos principais públicos da instituição (docentes, discentes e técnicos-administrativos), para garantir a apreensão das opiniões e percepções acerca da UFAM. Todos os eventos utilizaram as ferramentas Google Meets e Miro.

3.2.3 Construção do DNA

De acordo com Tarachuncky (2015) esta etapa consiste na organização e elaboração de uma biblioteca visual e textual das informações coletadas nos eventos criativos. A autora esclarece que esta atividade facilita a imersão, interação, registro, análise e avaliação dos dados recolhidos e do código genético identificado, estimulando a geração de ideias e permitindo que o pesquisador considere todas as informações obtidas dentro de um contexto mais amplo. Contribui também para a fundamentação das escolhas em relação ao projeto e para o desenvolvimento seguro e bem direcionado de sua temática.

Esta organização é feita por meio de painel semântico e mapa semântico. Após a definição dos componentes do DNA pelo grupo, o evento criativo é finalizado com a solicitação de que os participantes enviem imagens que na opinião deles traduzam visualmente os conceitos identificados, para que se possa criar um painel semântico de imagens representativas da essência da marca, conforme explicado por Stodieck (2013). E, de acordo com Tarachuncky (2015), o estudo dos elementos (formas, padrões, repetições, cores...) das referências visuais presentes nesse painel servirão tanto para o posterior desenvolvimento dos elementos de composição da marca gráfica do projeto quanto para orientar o posicionamento e gestão da marca como um todo.

O mapa semântico, por sua vez, é feito com base nas palavras que apresentaram maior relevância durante o evento criativo (SILVA, FEIJÓ e GOMEZ, 2015), para a representação do relacionamento entre os conceitos identificados no DNA da marca e seus conceitos secundários (STODIECK, 2013). Stodieck (2013) explica que ao se perceber a forma como estes adjetivos se conectam, surge a possibilidade de se criar novos significados para a organização, de acordo com seu DNA. Tarachuncky (2015) complementa esclarecendo que:

A intenção é de que, à medida que a construção do mapa e do painel semântico avança, a ligação entre cada uma das peças torne-se mais clara e suas mensagens tornem-se mais objetivas, aprimorando o processo de

investigação e facilitando o trabalho da equipe executora. Objetiva-se, ainda, perceber o vínculo entre os adjetivos e conceitos presentes nestas ferramentas e contribuir para uma melhor visualização estratégica relacionada às características da marca (TARACHUNCKY, 2015).

3.2.4 Benchmarking

Nesta etapa é realizado um *benchmarking* conceitual, que consiste na análise de empresas que se relacionam aos conceitos do DNA de marca, servindo como referências de possíveis maneiras de comunicar seu DNA ao público (SILVA, FEIJÓ e GOMEZ, 2015), estudando seus posicionamentos e estratégias (GOMEZ e STODIECK, 2013). De acordo com Tarachuncky (2015) a metodologia Brand DNA Process® realiza o *benchmarking* com base em cada conceito definido para o DNA da marca, que não implica necessariamente na análise de empresas do mesmo ramo de atividade da organização ao qual o projeto se refere, que no caso da presente pesquisa é a área de Educação.

Stodieck (2013) indica que se busque para cada conceito o mínimo de duas marcas para comparação, sendo uma nacional e outra internacional, obtendo assim uma maior diversidade comparativa e diferentes formas de estratégias a serem tomadas, de acordo com a cultura onde a organização está inserida.

3.2.5 Brand DNA Book

O Brand DNA Book é o relatório de DNA da marca e representa o final de todo o processo. Conforme explica Stodieck (2013), é nele que os gestores da marca terão as orientações, os propósitos e os valores da marca e tudo aquilo o que está relacionado ao seu genoma e sua essência, norteando o planejamento estratégico e o posicionamento no mercado.

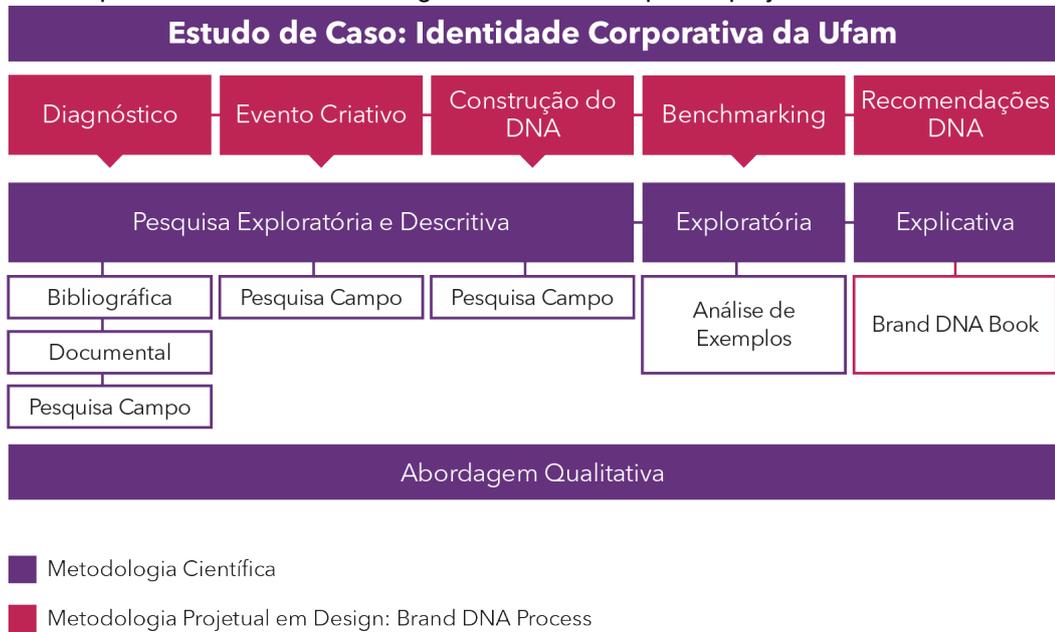
Por estar em um processo de constante gestão, construção e reinvenção para criação de novas experiências com as pessoas, Stodieck (2013) indica que este relatório deve ser planejado de forma que possam ser acrescentados novos resultados sobre o DNA da marca. Portanto, não deve ficar fechado em seu conteúdo. Por fim, o autor menciona que, com o Brand DNA Book em mãos, os *stakeholders* da organização percebem os frutos de todo o trabalho cocriativo no qual estiveram empenhados, resultando nos cinco conceitos que serão o diferencial da marca e que serão a fonte de inspiração para todas as ações da organização que surgirem a partir de então (STODIECK, 2013).

Almeja-se que o Brand DNA Book desenvolvido para a Ufam seja disponibilizado à sua comunidade acadêmica de forma clara e acessível, para que todos tenham a possibilidade aprender, acreditar e viver a marca, além de acessar seu conteúdo e utilizá-lo para o desenvolvimento de materiais visuais condizentes com a identidade da Ufam.

3.3 Esquema visual das metodologias utilizadas

A fim de facilitar a compreensão, é apresentado no Quadro 6 as principais fases da Metodologia Projetual em Design (Brand DNA Process®), e como ocorre sua interação com a Metodologia Científica.

Quadro 6 - Esquema visual das metodologias estabelecidas para o projeto.



Fonte: A autora (2019).

A partir da apresentação dos materiais e métodos, será apresentado o desenvolvimento da pesquisa de campo, bem como os resultados alcançados e recomendações.

CAPÍTULO 4: DESENVOLVIMENTO

4. BRAND DNA PROCESS APLICADO À UFAM

Nesta seção serão apresentadas as etapas do Brand DNA Process® aplicado ao contexto da Universidade Federal do Amazonas, a fim de cumprir o objetivo desta pesquisa, isto é, identificar o DNA da instituição. Conforme mostrado no capítulo sobre Materiais e Métodos, esta metodologia está estruturada pelas etapas identificadas abaixo e serão descritas a seguir.

1. Diagnóstico;
2. Evento Criativo (Brand DNA Tool);
3. Construção do DNA;
4. Benchmarking;
5. Recomendações DNA (Brand DNA Book);

3.4 Diagnóstico

3.1.6 Pesquisa preliminar

A pesquisa preliminar consiste na coleta de informações acerca da marca estudada, quais seus objetivos, missão, visão entre outros dados. Esta etapa foi descrita no Capítulo 2 – Referencial Teórico, onde foi realizada a pesquisa bibliográfica e documental sobre a UFAM, além da análise de instituições similares, que gerou o quadro comparativo entre a USP, UFMG e UnB.

3.1.7 Entrevistas

As informações reunidas na pesquisa preliminar formaram a base para o entendimento do contexto no qual a marca está inserida e para a estruturação dos questionários aplicados nas entrevistas com os gestores e *opinion makers*.

Os gestores foram selecionados com base em seu envolvimento com a atividade-fim ou tripé da Universidade, ou seja, Ensino, Pesquisa e Extensão. Foram contemplados também gestores do eixo de Administração e Planejamento e de Comunicação, visto que estes órgãos estão atrelados à meta traçada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - melhorar em 100% a imagem institucional da UFAM junto à comunidade interna e externa. Por fim, optou-se por selecionar gestores de unidades acadêmicas, por possuírem uma perspectiva diversa da Universidade, devido ao contato direto com os docentes de graduação e pós-graduação e por não estarem vinculados diretamente aos órgãos da reitoria.

Seguindo o método Bola de Neve, abordado no capítulo Materiais e Métodos, cada gestor indicou um novo participante, os chamados *opinion makers*, integrantes da comunidade acadêmica da UFAM, sob a forma de docente, discente ou técnico-administrativo. O critério para a indicação foi a vivência da Universidade e/ou pelo tempo dentro da instituição. Duarte e Barros (2012) ensinam que é importante obter informações que possam dar visões e relatos diversificados sobre os mesmos fatos. Pessoas em papéis sociais diferentes, recém-chegadas ou que tenham deixado a função recentemente, podem dar perspectivas e informações bastante úteis.

Foram realizadas 14 entrevistas entre dezembro de 2019 e fevereiro de 2020. A duração das entrevistas variou de 30 minutos a duas horas, feitas em forma de conversa com o auxílio de um roteiro semiaberto (APÊNDICE B e C) para que as repostas viessem de forma natural e o entrevistado se sentisse à vontade para responder às perguntas de acordo com suas vivências, suas interpretações acerca da instituição e dos elementos que a impactam. Todas as conversas foram gravadas, mediante autorização dos participantes (APÊNDICE D – TCLE). Em seguida foram transcritas, documentadas e selecionadas as argumentações de maior relevância para o projeto e posterior análise. Os aspectos mais significativos da entrevista, que geraram argumentos comuns ou contraditórios, porém relevantes, serão descritos nesta seção.

A partir da análise dos depoimentos, foi possível identificar que a visão acerca da essência da UFAM não é unânime, transitando, em sua maioria, pela relação com o ensino de graduação e a produção do conhecimento, bem como pela relação da instituição com a Amazônia, a biodiversidade e a floresta. De acordo com o portal institucional, a Universidade está localizada no terceiro maior fragmento verde em área urbana do mundo e o primeiro do país. Alguns entrevistados apontaram que este aspecto é um elemento atrativo da UFAM, que encanta visitantes, além de tornar o ambiente mais agradável e tranquilo. Porém, apesar disso, alguns entrevistados afirmaram que este diferencial é pouco explorado na comunicação institucional ou que não há interferências para áreas não-correlatas, como para as Ciências Humanas.

Os participantes foram instigados a falar sobre o que a UFAM representa para o estado do Amazonas, bem como a sua reputação. A maioria dos entrevistados identifica a UFAM como uma instituição de qualidade, que influencia no desenvolvimento do estado, notadamente na formação de profissionais para o mercado de trabalho. Quanto à reputação, com base nas respostas, é concebível

afirmar a boa reputação e credibilidade da instituição, apesar de alguns entrevistados destacarem o elemento “greve” como prejudicial à sua imagem.

Quanto ao ponto de vista emocional, obteve-se uma variedade de respostas. A partir da análise dos depoimentos, é possível identificar o orgulho em pertencer à instituição e o laço afetivo. Muitos dos entrevistados destacaram as oportunidades que encontram na instituição, como a formação profissional e possibilidade de afastamentos e licenças. Alguns dos participantes utilizam a expressão “dívida enorme”, para manifestar seu sentimento com relação à UFAM.

Os entrevistados foram conduzidos a falar sobre o mercado e a concorrência da Universidade. Sob este aspecto, muitos entrevistados sugerem que a UFAM não concorre com as faculdades particulares, pois está à frente em qualidade. Com relação à Universidade do Estado do Amazonas (UEA), alguns entrevistados afirmam que haja uma relação de parceria na captação de alunos, oferecendo a oportunidade para mais pessoas acessarem o ensino superior gratuito. Em contrapartida, alguns entrevistados destacaram o crescimento do mercado do ensino superior e a necessidade da UFAM se atentar para este cenário.

Com relação ao cenário competitivo, a maioria dos entrevistados aponta aspectos como a tradição, respeito e renome da instituição como as vantagens competitivas, além da qualidade do ensino. As experiências proporcionadas para a comunidade acadêmica também são um ponto relevante da UFAM, visto que a maioria dos entrevistados pontuaram como forças da instituição a existência de projetos de extensão que beneficiam a sociedade, a pesquisa e iniciação científica, além do pagamento de bolsas para os alunos que participam dessas atividades. Esta particularidade foi indicada por alguns participantes como inexistente na maioria das faculdades particulares, que focam essencialmente no ensino.

A partir dos depoimentos é possível inferir que o corpo docente da UFAM consiste em um ponto forte da instituição. Alguns entrevistados enfatizaram a alta qualificação dos professores, uma vez que 90% do quadro possui mestrado ou doutorado, além de ter sido destacado por alguns participantes que a Universidade atingiu a marca de mil doutores no ano de 2019. Os participantes que trouxeram estas informações, pontuaram que a instituição investe na qualificação de seus docentes, e que esta ação resulta em melhoria na qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

Uma fortaleza importante da instituição, mencionada por muitos entrevistados, consiste na diversidade da comunidade acadêmica, “formada principalmente por

amazônidas, com forte presença indígena, mas também por pessoas de todas as regiões do Brasil”. Além deste fator, foi mencionado por alguns participantes a diversidade de nacionalidades e idiomas, visto que a UFAM recebe pessoas de outros países, como Haiti e Venezuela.

Por outro lado, apesar da diversidade de respostas, a possibilidade da greve, que atrapalha o tempo de formação dos alunos, foi apontada por muitos entrevistados como uma fragilidade da UFAM. Outra fraqueza apontada por alguns gestores consiste no alto nível de dificuldade para implementar mudanças e tomar decisões na Universidade, visto que a gestão é colegiada, demandando tempo, participação e discussão, com a existência de muitas instâncias.

Com base nas entrevistas, é possível inferir que a comunicação institucional também consiste em uma fraqueza da Universidade, visto que na pergunta relativa a este tópico, a maioria dos participantes apontou a ineficácia da comunicação, a necessidade de criação de novos canais de comunicação e de aproximação com a sociedade. Além disso, alguns participantes apontaram as limitações de recursos físicos e humanos da Assessoria de Comunicação da UFAM para atender às demandas da instituição, além do seu foco na Reitoria.

Com relação à eficácia da instituição no cumprimento da sua missão, a maioria dos entrevistados afirma que a UFAM cumpre seu papel na sociedade positivamente. Ressalvas foram apontadas por alguns entrevistados, como a necessidade de melhorar a disseminação do conhecimento para a sociedade, ligada ao aspecto da comunicação, abordada no parágrafo anterior.

Sob o aspecto dos servidores da instituição, com base nos depoimentos é concebível afirmar que sua satisfação e motivação varia de pessoa para pessoa, sobretudo por ser algo intrínseco ao indivíduo. De acordo com as respostas, observa-se na universidade servidores comprometidos com suas atividades e com a instituição, mas há aqueles não compromissados, que não estão alinhados com a missão da UFAM e não tomam iniciativa para implantação de melhorias. Um ponto levantado por alguns entrevistados, foi o fato da administração da Universidade ser feita por professores, que muitas vezes não possui formação em gestão e possuem dificuldades em gerir conflitos e equipes.

Os participantes foram instigados a falar sobre as oportunidades existentes no ambiente externo que a UFAM poderia aproveitar. A partir da análise dos depoimentos, foi possível identificar a necessidade de maior aproximação com a área

do Distrito Industrial de Manaus e a maior exploração da internacionalização. Outros aspectos interessantes pontuados pelos participantes foi a necessidade de criação de novos cursos de graduação e pós-graduação, o estímulo ao retorno dos egressos e a existência de editais que investem em projetos que exploram os recursos naturais regionais.

Um ponto relevante das entrevistas foi a perspectiva dos participantes sobre a influência dos fatores externos na instituição. O aspecto político e as rápidas mudanças tecnológicas foram apontados pela maioria dos participantes como principais fatores de influência. Devido às entrevistas terem sido realizadas no contexto político de contingenciamento de recursos público e declarações negativas com relação às universidades públicas por integrantes do governo federal, alguns dos entrevistados também pontuaram o aspecto político como o motivo de um possível óbito da UFAM.

Sobre esta questão, em que os participantes foram questionados sobre o motivo de um possível óbito da UFAM, além de citar a atual política de governo, alguns participantes também pontuaram a estagnação frente à evolução da ciência, a falta de humanização nas relações professor/aluno e nas relações professor/professor e a perda de credibilidade causada pelas deficiências em infraestrutura, greves e atraso na formação dos alunos. Importante destacar que alguns dos entrevistados afirmaram não existir morte para a UFAM, explicando que ela não é uma estrutura, mas agrupamento de pessoas, além de estar “umbilicalmente ligada à humanidade”. Por fim, a maioria dos participantes afirmou que, caso a UFAM viesse a óbito, a sociedade e sobretudo o Amazonas perderia, seja na formação de bons profissionais, seja no aspecto econômico e social, sugerindo o alto impacto das ações da Universidade no Estado.

Por se tratar de uma dissertação da área de Design e Branding, foram realizadas questões direcionadas a essas temáticas. Os gestores foram questionados acerca do brasão da Universidade e sobre a existência de submarcas. Quanto ao brasão, a maioria dos entrevistados afirma identificar o encontro das águas, mas possuem dificuldade em explicar o significado dos demais elementos. Sobre esse ponto, alguns mencionaram a baixa leituraabilidade ou dificuldade de reprodução do brasão. Outro aspecto pontuado por alguns participantes sobre o brasão, foi a necessidade de sua revitalização, mais adaptado à nova realidade. Seguindo este raciocínio, alguns entrevistados também sugeriram que a UFAM possui uma imagem

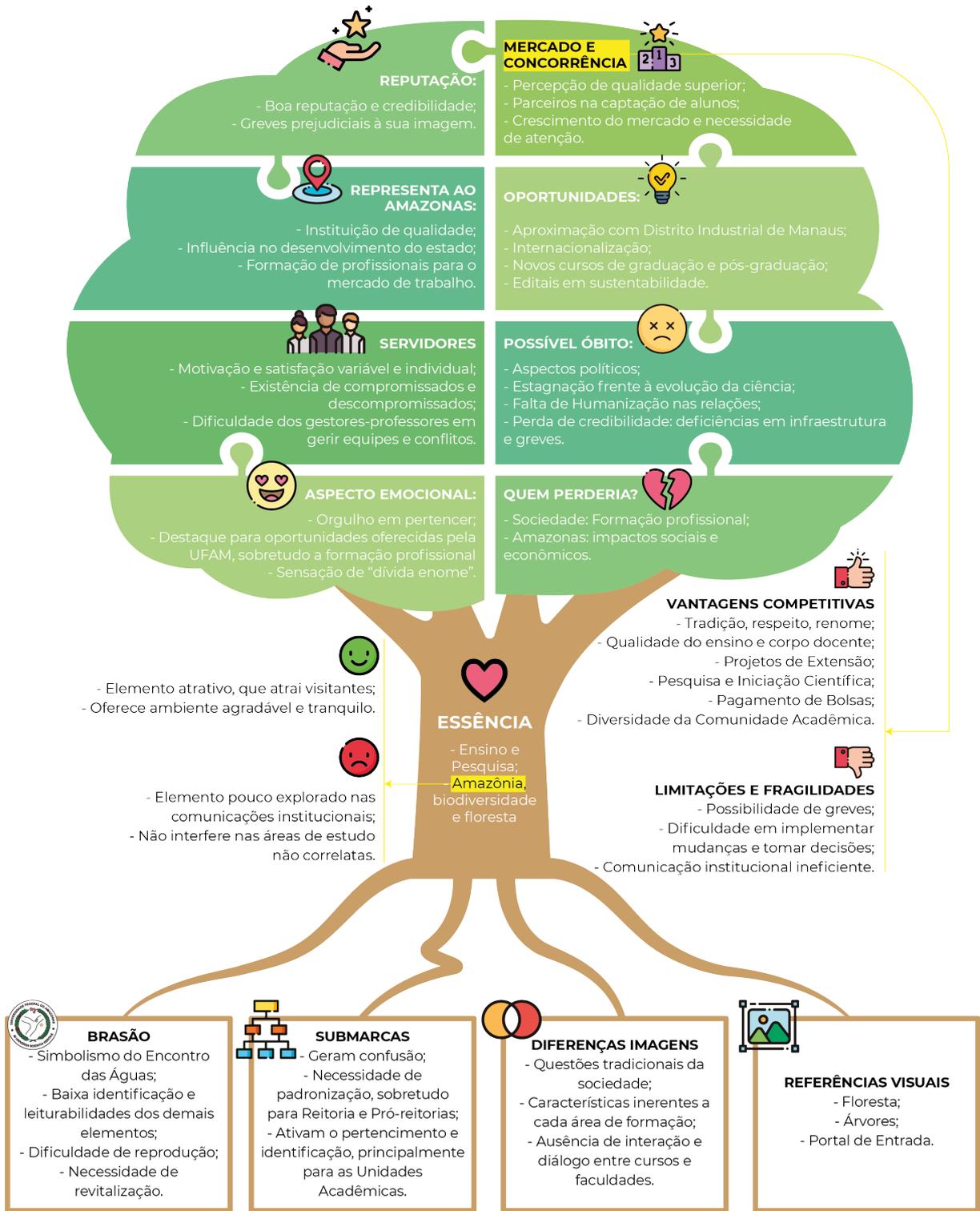
antiquada, necessitando buscar imagem “que respeite a tradição, mas que acompanha as mudanças da sociedade”.

Quanto às submarcas, ou seja, a utilização de marcas próprias pelas unidades acadêmicas e departamentos, a maioria dos entrevistados sugere que este fato gera confusão, destacando a necessidade de se criar um padrão, sobretudo para as pró-reitorias e seus departamentos, que estão vinculados diretamente à Reitoria. Porém, alguns gestores apontaram a necessidade de marcas próprias pelas unidades acadêmicas para estimular o sentimento de pertencimento dos alunos com suas faculdades, além de identificar seus espaços.

Sobre esta questão, faz-se importante assinalar que quando os entrevistados foram questionados se os cursos e atividades da UFAM possuem imagens diferentes, todos responderam de forma afirmativa, pontuando como motivos as questões tradicionais da sociedade, as características inerentes a cada área de formação e os perfis do público de cada curso. Um elemento comum levantado por alguns entrevistados foi a falta de diálogo entre os cursos da comunidade acadêmica, onde cada um fica fechado em seu espaço, perdendo-se o sentido de totalidade.

Por fim, quando questionados sobre uma referência visual que representasse a Universidade, a maioria dos entrevistados indicou a floresta. Alguns entrevistados mencionaram o portal de entrada da Universidade como elemento representativo, enquanto outros destacaram o elemento “árvore”, onde um deles explicou que elas estão conectadas pelas raízes, formando comunidades, representando a comunidade acadêmica da UFAM. Na Figura 20 abaixo é apresentado um infográfico contendo as principais informações extraídas das entrevistas, de modo a sintetizá-la:

Figura 20 - Infográfico com informações obtidas nas entrevistas com gestores e opinion makers



Fonte: A autora (2020)

3.1.8 Análise SWOT

A Análise SWOT, conforme ensinado por Pazmino (2015), é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário como base para gestão e o planejamento

estratégico. A autora afirma que se apresenta como um sistema simples para visualizar o posicionamento da empresa ou dos produtos no ambiente em questão.

Visto que o conteúdo das entrevistas tinha o objetivo de desenvolver uma Análise SWOT, as respostas foram categorizadas de acordo com os aspectos relativos à ferramenta: ambiente interno (forças/fraquezas) e ambiente externo (oportunidades/ameaças). Devido à grande quantidade de informações geradas nas entrevistas e pela repetição dos argumentos e opiniões similares, foi necessário criar subcategorias, agrupando-as em grandes áreas temáticas para facilitar a análise, conforme listado abaixo:

- **Subcategorias Força:** Relação com Amazônia, imagem de marca, benefícios emocionais, qualidade das entregas, comunidade/ambiente acadêmico, recursos físicos/infraestrutura, recursos organizacionais, recursos humanos e comunicação.
- **Subcategorias Fraqueza:** Relação com Amazônia, imagem de marca, qualidade das entregas, recursos físicos/infraestrutura, recursos organizacionais, recursos humanos e comunicação.
- **Subcategorias Oportunidade:** Parcerias e alianças, concorrência, mercado de trabalho, percepção da sociedade e impactos no Amazonas.
- **Subcategorias Ameaça:** Governo e sua política – ideologia, governo e sua política – repasse de recursos, percepção da sociedade, concorrência, mudanças tecnológicas, entraves legais.

O agrupamento dos dados nas áreas temáticas auxiliou na formação de uma relação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que foram descritas de forma geral na seção de Entrevistas e podem ser visualizados na Quadro 7:

Quadro 7 - Relação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com base nas entrevistas

<p>FORÇAS</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta qualificação do corpo docente 2. Formação de qualidade superior 3. Oportunidades de experiências variadas aos alunos 4. Servidores comprometidos 5. Oportunidades variadas para servidores 6. Existência de extensão que beneficia a sociedade 7. Referência na produção do conhecimento no Amazonas 8. Acesso facilitado 9. Localização geográfica como diferencial 10. Marca (boa imagem/reputação) 11. Grande diversidade da comunidade acadêmica 12. Valorização da Ufam pela comunidade interna 	<p>FRAQUEZAS</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação ineficaz com a sociedade 2. Dificuldades em implementar mudanças 3. Servidores descomprometidos 4. Ambiente acadêmico não-saudável 5. Ausência de interação entre áreas, unidades e cursos 6. Limitados cursos de capacitação para docentes, gestores e novos servidores 7. Deficiências em infraestrutura 8. Ocorrências de greves 9. Escassez de recursos financeiros 10. Imagem de marca antiquada 11. Falta de orientação estratégica 12. Ufam como cabide de emprego (Alta rotatividade)
<p>OPORTUNIDADES</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilidade de Parcerias e Convênios 2. Percepção positiva do aluno da Ufam pelo mercado de trabalho 3. Evolução da sociedade e mercado de trabalho 4. Impactos socioeconômicos da Ufam 5. Universidades parceiras em prol da Amazônia 6. Interesse de pesquisadores estrangeiros pela Amazônia 7. Municípios amazônicos e suas vocações 8. Percepção positiva da sociedade 9. Baixa qualidade das faculdades particulares 10. Amazonense apegado à região 11. Representatividade dos egressos da Ufam 12. Editais para investimento em sustentabilidade 	<p>AMEAÇAS</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Contingenciamento de recursos pelo Governo 2. Desvalorização da Universidade Pública por parte do governo 3. Novas tecnologias e metodologias de ensino 4. Forte regulamentação legislativa e governamental 5. Percepção de que a Ufam está distante da sociedade 6. Percepção negativa das greves 7. Formação facilitada pelas Bolsas Prouni, Fies e Enem 8. Particulares mais céleres na formação 9. Baixos salários do Poder Executivo 10. Aumento na quantidade de players no mercado de ensino superior 11. UEA com estrutura de comunicação superior 12. Existência de Universidades de referência nacional

Fonte: A autora (2020).

3.1.9 Validação do Diagnóstico

De acordo com a metodologia, faz-se necessária a validação dos resultados junto aos stakeholders. Esta validação ocorreu no período de 14 a 23 de setembro de 2020, com o envio de documento explicativo dos resultados da Análise SWOT para os *opinion makers* e gestores, os quais foram participantes das entrevistas que embasaram esta análise.

Dos 14 participantes, seis retornaram com suas opiniões e sugestões de melhorias para a Análise SWOT. As sugestões foram:

Forças:

- Substituir o termo “acesso facilitado” por “acesso ao ensino por meio de políticas afirmativas”, sem emitir juízo de valor.

Fraquezas:

- No item descrito como “falta de orientação estratégica”, substituir pela “Falta de divulgação da orientação estratégica institucional”, uma vez que a orientação estratégica existe, mas fica restrita à alta administração.

- Na fraqueza intitulada “UFAM como cabide de emprego”, substituir o termo “cabide de emprego” pois este é usado quando pessoas não-concursadas estão trabalhando em “cargos comissionados”, fato que se acredita não ocorrer na Universidade. Dessa forma, foi sugerido retirar este item das fraquezas, pois a rotatividade dos servidores ocorre pelos baixos salários do Poder Executivo, item que já está contemplado na categoria de Ameaças, uma vez que os salários não são definidos pela UFAM.

- Foi considerado incoerente o item “imagem de marca” ser apontado, ao mesmo tempo, como força e fraqueza (Boa imagem/reputação x Imagem de marca antiquada). Sugeriu-se manter apenas na categoria Força.

Oportunidades:

- Substituir o item “Evolução da sociedade e mercado de trabalho” por “promoção de novos métodos de ensino”, pois se enquadra de forma mais adequada à categoria “oportunidades”.

Ameaças:

- Substituir ameaça descrita como “Novas tecnologias e metodologias de ensino” por “Estagnação frente à evolução da ciência”. Com esta modificação, acredita-se ser coerente mover este item para a categoria Fraquezas.

- Mover o item “Percepção de que a UFAM está distante da sociedade” para a categoria de fraqueza.

O Quadro 8 mostra a Análise SWOT finalizada, após a consolidação das modificações sugeridas pelos participantes:

Quadro 8 - Análise SWOT após validação dos entrevistados

<p>FORÇAS</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta qualificação do corpo docente 2. Formação de qualidade superior 3. Oportunidades de experiências variadas aos alunos 4. Servidores comprometidos 5. Oportunidades variadas para servidores 6. Existência de extensão que beneficia a sociedade 7. Referência na produção do conhecimento no Amazonas 8. Acesso ao ensino por meio de políticas afirmativas 9. Localização geográfica como diferencial 10. Marca (boa imagem/reputação) 11. Grande diversidade da comunidade acadêmica 12. Valorização da Ufam pela comunidade interna 	<p>FRAQUEZAS</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação ineficaz com a sociedade 2. Dificuldades em implementar mudanças 3. Servidores descomprometidos 4. Ambiente acadêmico não-saudável 5. Ausência de interação entre áreas, unidades e cursos 6. Limitados cursos de capacitação para docentes, gestores e novos servidores 7. Deficiências em infraestrutura 8. Ocorrências de greves 9. Escassez de recursos financeiros 10. Falta de divulgação da orientação estratégica institucional 11. Percepção de que a Ufam está distante da sociedade 12. Estagnação frente à evolução da ciência
<p>OPORTUNIDADES</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilidade de Parcerias e Convênios 2. Percepção positiva do aluno da Ufam pelo mercado de trabalho 3. Promoção de novos métodos de ensino 4. Impactos socioeconômicos da Ufam 5. Universidades parceiras em prol da Amazônia 6. Interesse de pesquisadores estrangeiros pela Amazônia 7. Municípios amazônicos e suas vocações 8. Percepção positiva da sociedade 9. Baixa qualidade das faculdades particulares 10. Amazonense apegado à região 11. Representatividade dos egressos da Ufam 12. Editais para investimento em sustentabilidade 	<p>AMEAÇAS</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Contingenciamento de recursos pelo Governo 2. Desvalorização da Universidade Pública por parte do governo 3. Forte regulamentação legislativa e governamental 4. Percepção negativa das greves 5. Formação facilitada pelas Bolsas Prouni, Fies e Enem 6. Particulares mais céleres na formação 7. Baixos salários do Poder Executivo 8. Aumento na quantidade de players no mercado de ensino superior 9. UEA com estrutura de comunicação superior 10. Existência de Universidades de referência nacional

Fonte: A autora (2020).

Após o desenvolvimento e validação da relação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foi realizada as análises dos dados por meio do cruzamento dos pontos para a criação de cenários, estratégias de defesa e posicionamento para a organização, conforme ensinado por Stodiek (2013):

- **Vantagens competitivas (Forças x Oportunidades)**
- **Capacidades de defesa (Forças x Ameaças)**

- **Necessidade de orientação (Fraquezas x Oportunidades)**
- **Vulnerabilidade (Fraquezas x Ameaças)**

Visualizando-se as vantagens competitivas (Quadro 9), onde se aproveitam as oportunidades de mercado para fortalecer os pontos fortes da instituição, verifica-se que a formação de qualidade superior e a alta qualificação do corpo docente da UFAM são fatores que consolidam a percepção positiva do seu aluno no mercado de trabalho.

Quadro 9 - Vantagens Competitivas

Vantagens Competitivas (Força x Oportunidade):	
Pontos Fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Formação de qualidade superior • Alta qualificação do corpo docente 	→ Percepção positiva do aluno da UFAM pelo mercado de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de experiências variadas aos alunos • Oportunidade de experiências variadas para servidores • Existência de extensão que beneficia a sociedade 	→ Percepção de baixa qualidade das faculdades particulares
<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao ensino por meio de políticas afirmativas • Grande diversidade da comunidade acadêmica 	→ Impactos socioeconômicos da UFAM
<ul style="list-style-type: none"> • Localização geográfica como diferencial 	<ul style="list-style-type: none"> → Universidades parceiras em prol da Amazônia → Municípios amazônicos e suas vocações → Editais de investimento em sustentabilidade → Interesse de pesquisadores estrangeiros pela Amazônia → Amazonense apegado à região
<ul style="list-style-type: none"> • Marca (boa imagem/reputação) • Referência na produção do conhecimento no Amazonas 	→ Possibilidade de parcerias e convênios

Fonte: A autora (2020).

Conforme visto na sessão de entrevistas, alguns participantes afirmaram que a UFAM não concorre com as faculdades particulares, visto que a percepção da qualidade delas é inferior e investem primordialmente no ensino. Em contrapartida, a UFAM proporciona oportunidades de experiências variadas aos seus alunos e servidores, relacionadas à capacitação, bolsas, intercâmbios, afastamentos, além da existência da extensão que beneficia a sociedade.

A oportunidade descrita como os impactos socioeconômicos da UFAM no Estado, podem ser relacionados com acesso ao ensino por meio de políticas afirmativas, as quais possibilitam o ingresso de alunos de variadas raças e rendas, promovendo a grande diversidade da comunidade acadêmica.

Quanto à força relacionada à localização geográfica da UFAM, muitas oportunidades podem vir a ser aproveitadas, no que tange à parceria com demais universidades amazônicas, em favor da região; a existência de numerosos municípios, cada um com sua vocação, que pode ser estudada e explorada de forma sustentável; a existência de editais que investem em projetos com temática regional; e o interesse dos pesquisadores estrangeiros na região. Ademais, o fato do amazonense ser apegado à região, favorece sua possível vinculação com a UFAM, dificultando sua “fuga” para outras universidades brasileiras.

Por fim, a boa reputação da marca e o fato de ser uma referência na produção do conhecimento produzido no Amazonas, facilita a possibilidade de parcerias e convênios com empresas que viabilizam a entrada de recurso extraorçamentário para a instituição e promovem o intercâmbio de experiências interinstitucional.

Analisando-se o cenário de capacidade de defesa (Quadro 10), onde os pontos fortes são aplicados para reduzir ou anular os impactos das ameaças do mercado na instituição, pode-se observar que embora as universidades públicas, de uma maneira geral, sejam desvalorizadas pelo governo, verifica-se que a comunidade interna da UFAM é positivada com relação à instituição, e que esta permanece sendo referência na produção do conhecimento no Amazonas.

Outra ameaça identificada está relacionada com a percepção negativa das greves pela sociedade geral e este impacto negativo pode ser minimizado pela boa reputação da marca, refletindo que a UFAM é uma instituição de respeito e credibilidade no Amazonas.

Com base nas entrevistas, verificou-se como ameaças para a instituição o aumento da quantidade de instituições de ensino superior, notadamente faculdades particulares, e que o acesso a elas é facilitado pela existência de Bolsas Prouni e Fies. Ademais, o Enem possibilita o acesso a universidades públicas de todo o Brasil. Além disso, alguns participantes mencionaram que as faculdades particulares, por focarem essencialmente no ensino e serem mais dinâmicas, são mais céleres na formação. Essas ameaças podem ser minimizadas primeiramente pelo acesso ao ensino por meio de políticas afirmativas, pela formação de qualidade superior oferecida pela

UFAM e pela alta qualificação de seu corpo docente, além da existência de oportunidades de experiências variadas aos alunos, que não são comumente encontradas nas instituições privadas.

Quadro 10 - Capacidade de Defesa

Capacidade de Defesa (Força x Ameaça):	
Pontos Fortes	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Valorização da UFAM pela comunidade interna • Referência na produção do conhecimento no Amazonas 	→ Desvalorização da Universidade Pública por parte do Governo
<ul style="list-style-type: none"> • Marca (boa imagem/reputação) 	→ Percepção negativa das greves
<ul style="list-style-type: none"> • Alta qualificação do corpo docente • Formação de qualidade superior • Oportunidades de experiências variadas aos alunos • Acesso ao ensino por meio de políticas afirmativas 	<ul style="list-style-type: none"> → Aumento na quantidade de players no mercado de ensino superior → Formação facilitada pelas Bolsas Prouni, Fies e Enem → Particulares mais céleres na formação
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades variadas para servidores • Localização geográfica como diferencial 	<ul style="list-style-type: none"> → Baixos salários do Poder Executivo → Existência de Universidades de referência nacional

Fonte: A autora (2020).

Outro fator que significa uma ameaça, com base nas entrevistas, são os baixos salários do Poder Executivo, com relação aos demais poderes. Neste cenário, as oportunidades variadas que são oferecidas aos servidores, como as possibilidades de formação, qualificação, afastamentos, licenças e capacitações, além do intercâmbio com as várias áreas do conhecimento devem ser enfatizadas.

Finalmente, existem no Brasil muitas universidades de referência, com alta qualidade. Porém, a localização geográfica da UFAM, no meio da Amazônia, que possibilita o contato com a floresta, a fauna e a flora, certamente traduzem um diferencial para a instituição, conforme enfatizado por muitos participantes nas entrevistas.

No cenário de necessidade de orientação (Quadro 11), as oportunidades de mercado podem ser a solução para combater os pontos fracos. No contexto da UFAM, com base nas informações coletadas nas entrevistas, constata-se que a possibilidade de se firmar parcerias e convênios com empresas e a existência de editais que investem em projetos ligados à sustentabilidade são oportunidades para o provimento

de recursos extraorçamentários, combatendo desta forma, a escassez de recursos financeiros próprios e as deficiências em infraestrutura da instituição.

Quadro 11 - Necessidade de Orientação

Necessidade de Orientação (Fraqueza x Oportunidade)	
Pontos Fracos	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Escassez de recursos financeiros • Deficiências em infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> → Possibilidade de parcerias e convênios → Editais para investimento em sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente acadêmico não-saudável 	<ul style="list-style-type: none"> → Promoção de novos métodos de ensino

Fonte: A autora (2020).

Outro ponto fraco passível de ser combatido neste cenário, é o ambiente acadêmico não-saudável, visto que a sociedade e o mercado de trabalho estão em constante evolução, com a promoção de novos métodos de ensino, além da maior preocupação com a saúde mental das pessoas, promovendo mudanças de comportamentos e das metodologias praticados pelos docentes, por exemplo.

Por fim, o cenário denominado de Vulnerabilidade consiste no pior cenário possível, onde as fraquezas da instituição estão vinculadas às ameaças, devendo-se elaborar planos para amenizar o impacto. Analisando as informações coletas, e cruzando-se as fraquezas e ameaças que impactam a UFAM, verificam-se diversos fatores, que podem ser visualizados no Quadro 12:

Quadro 12 - Vulnerabilidade

Vulnerabilidade (Fraqueza x Ameaça)	
Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades em implementar mudanças • Escassez de recursos financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> → Forte regulamentação legislativa e governamental
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação ineficaz • Percepção de que a UFAM está distante da sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> → Desvalorização da Universidade Pública por parte do governo → UEA com estrutura de comunicação superior
<ul style="list-style-type: none"> • Servidores descomprometidos • Ocorrências de greves 	<ul style="list-style-type: none"> → Percepção negativa das greves e funcionalismo público → Contingenciamento de recursos pelo Governo Federal → Baixos salários do Poder Executivo
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiências em infraestrutura • Ambiente acadêmico não-saudável 	<ul style="list-style-type: none"> → Formação facilitada pelas Bolsas Prouni, Fies e Enem

	→ Particulares mais céleres na formação
• Falta de divulgação da orientação estratégica institucional	→ Aumento na quantidade de players no mercado de ensino superior
• Estagnação frente à evolução da ciência	→ Existência de Universidades de referência nacional

Fonte: A autora (2020).

Primeiramente, por ser uma instituição complexa, com forte regulamentação legislativa e governamental, há a dificuldade em implementar mudanças, além da escassez de recursos financeiros para adquirir novas tecnologias que visam a aprimorar as atividades da universidade.

Outro ponto a ser observado neste cenário está relacionado com a comunicação institucional, com a necessidade de melhorar o processo de divulgação das pesquisas científicas para a sociedade, além de ser verificado, com base nas entrevistas, de que há a percepção de que a UFAM está distante da sociedade. Visualizando-se este cenário, constata-se a desvalorização da Universidade Pública por parte do governo, visto que a instituição não está sendo eficaz na disseminação dos seus conhecimentos, pesquisas e resultados. Além disso, verifica-se que a Universidade do Estado do Amazonas (UEA), tida como concorrente da UFAM na captação de alunos, possui uma estrutura de comunicação superior, fazendo com que ela esteja mais presente no dia a dia da população amazonense.

A ocorrência de greves é um ponto fraco que ocorre, entre outros fatores, pela ameaça descrita como o contingenciamento de recursos pelo Governo Federal. Este aspecto é vinculado à outra ameaça à instituição, qual seja a percepção negativa das greves e do funcionalismo público pela sociedade, que desenvolve uma imagem negativa acerca da instituição.

A existência de servidores descomprometidos, que não estão alinhados com a missão da UFAM e não tomam iniciativa para implantação de melhorias, além de se relacionarem aos aspectos mencionados anteriormente, está vinculado aos baixos salários praticados pelo Poder Executivo, em comparação com os demais poderes. Dessa forma, de acordo com informações coletadas nas entrevistas, há servidores que ingressam na instituição como técnicos-administrativos, mas permanecem prestando concursos para carreiras jurídicas ou legislativas, que oferecem salários mais atrativos, culminando na ausência de sentimento de pertencimento com relação à UFAM.

Verifica-se também que as deficiências em infraestrutura e a existência de ambiente acadêmico não-saudável, favorece a vulnerabilidade da UFAM frente às demais universidades, ainda que particulares. Isso ocorre pelo acesso facilitado pelas Bolsas Prouni e Fies, que financiam os estudos dos alunos nas instituições privadas, além de que, com base nas entrevistas, há a percepção de as faculdades particulares são mais céleres na formação, por focarem primordialmente no ensino.

Por fim, com base nas entrevistas, foi concebível inferir que a UFAM não divulga de forma eficaz o seu direcionamento estratégico, ficando restrito à alta administração. Além disso, há a percepção de que a Universidade está estagnada frente à evolução da ciência. Estas fraquezas são vinculadas às ameaças de aumento da quantidade de players no mercado de ensino superior e existência de outras universidades de referência nacional. Dessa forma, a UFAM torna-se vulnerável no cenário de concorrência e tem a possibilidade de perder espaço para outras instituições que estejam mais alinhadas às necessidades e identidade dos potenciais alunos.

Com a identificação deste cenário, a presente dissertação pode vir a traçar estratégias de branding e identidade que possibilitem a neutralização das fraquezas e ameaças e seus impactos na instituição. Conforme Tarachuncky (2015), a Análise SWOT prepara o designer para o evento criativo, qualificando o contexto no qual a marca está inserida, indicando pontos carentes de maior debate, provendo argumentos e apontando ativos da marca passíveis de realce.

3.5 Eventos Criativos

Evento criativo é o nome que se dá para o momento de reunião dos diferentes agentes decisores da organização, com o objetivo de pensar a essência da marca a ser criada e estabelecer o seu DNA (TARACHUCKY, 2015). Nesta dinâmica, é realizada a aplicação da ferramenta Brand DNA Tool®, que guia as sessões de brainstorming para viabilizar o processo de cocriação de valor para as marcas. Os eventos criativos desta pesquisa serão explicitados a seguir.

3.2.1 Evento Criativo Piloto

O primeiro Evento Criativo aconteceu sob a forma de piloto, no dia 27 de novembro de 2019, das 10h30min às 12h15min, com alunos do 4º período do curso de Design da Universidade Federal do Amazonas, com o objetivo de testar a

ferramenta intitulada Brand DNA Tool® e coletar críticas e sugestões dos alunos. O evento ocorreu no Laboratório de Informática 1 da Faculdade de Tecnologia da UFAM (LIFT 1) e seguiu as etapas descritas abaixo:

1. Chegada dos alunos: Ao chegarem ao laboratório, os alunos receberam o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (APÊNDICE E) e foram orientados para que lessem, assinassem o documento e ficassem com uma via. Neste momento também assinaram a lista de presença, constando o nome e e-mail, para posteriores contatos.

2. Ambientação teórica: Após todos assinarem o termo, iniciou-se a apresentação e exposição da intenção do encontro e da metodologia a ser aplicada, para que os alunos verificassem a importância da sua participação neste processo cocriativo.

3. Experiência criativa: A seguir, foi exibido o curta-metragem “La Luna” (Pixar)⁷, com o intuito de provocar o relaxamento dos alunos, conforme indicado na metodologia.

4. Formação de Equipes: Foi solicitado que os alunos se reunissem em equipes de cinco a sete pessoas, para a realização das atividades cocriativas seguintes.

5. Brainstorming: Com as equipes formadas, a atividade de brainstorming e suas respectivas regras foram apresentadas. As equipes deveriam eleger um secretário e gerar uma lista com 250 adjetivos quaisquer no tempo de 20 minutos. Enfatizou-se que a crítica não seria permitida, devendo-se ser substituída pela liberdade de expressão. Outra orientação consistiu na importância da quantidade de adjetivos gerados, sendo permitido utilizar, combinar e melhorar a ideia dos outros. Para esta dinâmica, as ideias não precisariam ser explicadas ou justificadas, lembrando-se que as melhores ideias surgem no final. Para auxiliá-los, foi mostrado um slide com uma lista de adjetivos.

Iniciada a dinâmica de Brainstorming (Figura 21), observou-se a interação dos alunos da equipe, esforçando-se para criar a maior quantidade de adjetivos possível, com empolgação, brincadeira e foco. Ao acabar o tempo de 20 minutos, os alunos se surpreenderam e queriam mais tempo para cumprir a meta.

⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=vbuq7w3ZDUQ>

Figura 21 - Equipes realizando a dinâmica de Brainstorming



Fonte: A autora (2020)

6. Discussão do DNA: Ao fim da atividade, foi evidenciado que objeto de estudo da pesquisa se tratava da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). A seguir, os alunos receberam uma folha A6, para que, quando o secretário de cada equipe lesse os adjetivos gerados, os alunos pudessem anotar as palavras que acreditavam ser o diferencial da UFAM, aqueles que poderiam vir a compor seu DNA. A Figura 22 mostra alguns momentos dessa tarefa:

Figura 22 - Secretários apresentando lista de adjetivos gerados pela equipe



Fonte: A autora (2020).

7. Componentes do DNA: Após cada equipe apresentar seus resultados, apresentou-se a metáfora do DNA de marcas, explicando-se o conceito dos seus cinco componentes: técnico, resiliente, emocional, mercadológico e integrador. Os conceitos resiliente e integrador foram os que os alunos apresentaram mais dúvidas, solicitando a repetição da explicação.

8. Construção do DNA: Apresentados os conceitos, cada equipe recebeu blocos de post-it e canetas hidrocores para que escrevessem aqueles adjetivos que acreditavam ser o diferencial da UFAM, relacionado com cada componente do DNA e colassem em local indicado (Figura 23):

Figura 23 - Alunos colando post-its relacionados à cada componente do DNA



Fonte: A autora (2020).

Após a atividade, foi realizada uma discussão com os participantes sobre cada conceito, para verificar aqueles adjetivos com significado similar e retirar aqueles que o grupo não considerasse como diferenciais para a marca.

Com relação ao conceito **técnico**, ou seja, aquele que define o que a marca realmente vende, o grupo entrou em consenso que o adjetivo “científica” era o mais adequado à UFAM. Os adjetivos “inovadora” e “tecnológica” foram escolhidos como secundários para qualificar este componente.

Quanto ao conceito **resiliente**, que mostra como a marca se reinventa, definiu-se o adjetivo “versátil” como principal e “capacitada” e “aberta” como secundários. Já sobre o conceito **emocional**, que traduz como a marca atinge o coração das pessoas, definiu-se o adjetivo “receptiva” como principal, mas o grupo também considerou importante o aspecto “acolhedor” da UFAM, culminando na palavra “amigável”.

Para o componente **mercadológico**, que demonstra como a marca se vende, os alunos escolheram o adjetivo “desejada” como mais adequado à UFAM. Alguns adjetivos secundários observados na discussão foram “colaborativa”, “regional” e “tradicional”. Por fim, para o conceito **integrador**, responsável por unir todos os anteriores, proporcionando a característica de único à marca, foi definido o adjetivo “regional”, ligado à biodiversidade.

Em resumo, os cinco adjetivos que formam o DNA UFAM, segundo o evento piloto são, científica, versátil, receptiva, desejada e regional, conforme a Figura 24 abaixo:

Figura 24 - Brand DNA da UFAM a partir de Evento Criativo Piloto



Fonte: A autora (2020).

Friza-se que os demais adjetivos que apareceram ao longo da discussão não devem ser descartados, pois eles farão parte do mapa semântico como forma de fortalecer cada metáfora indicada ao longo do debate.

Quanto às dificuldades e limitações deste Evento Criativo Piloto, observou-se que, para melhorar o fluxo das atividades, é fundamental contar com a participação de um auxiliar para oferecer suporte à dinâmica, como distribuir os materiais e fotografar as tarefas. Ademais, o evento não foi finalizado como o previsto, pois previa-se solicitar que os alunos enviassem por e-mail imagens que representassem os conceitos definidos para formar o painel visual da marca. Porém, por ultrapassar o horário do almoço, os alunos saíram antes que a pesquisadora pudesse fazer o pedido. Da mesma forma, não foi possível ouvi-los quanto suas críticas e sugestões de melhorias para os próximos eventos.

Apesar destas limitações, acredita-se que foi de suma importância para o aprendizado da pesquisadora a realização deste piloto, pois pôde-se assimilar as tarefas da ferramenta, verificar que conceitos podem ser melhor explicados, além de verificar a viabilidade da realização do evento.

3.2.2 Eventos Criativos On-line

Conforme mencionado na seção de Materiais e Métodos, os Eventos Criativos anteriormente previstos para acontecerem em formato presencial, precisaram ser adaptados ao formato on-line, devido à suspensão das atividades acadêmicas e administrativas da UFAM por tempo indeterminado, a partir do dia 31 de março de 2020, em decorrência da declaração de pandemia do novo coronavírus pela Organização Mundial de Saúde (Anexo C).⁸

⁸ <https://UFAM.edu.br/noticias-destaque/1245-UFAM-prorroga-por-tempo-indeterminado-a-suspensao-de-atividades-academicas-e-administrativas.html>

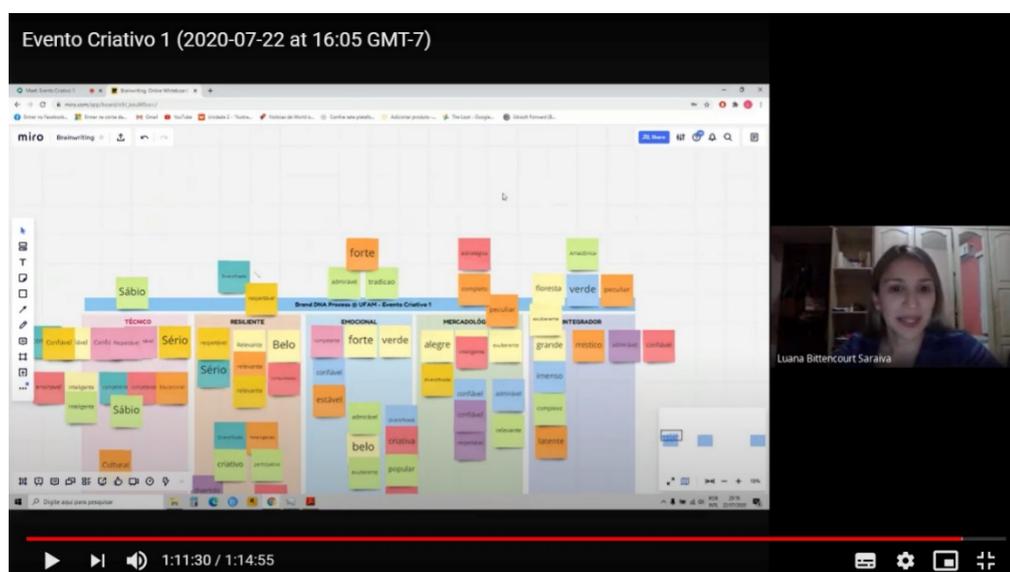
Para testar o novo formato e idealizar a melhor forma para sua realização, foi feito um Evento Criativo on-line piloto, no dia 7 de julho de 2020, com a participação da professora orientadora e outras duas pessoas pertencentes à comunidade acadêmica da UFAM. O evento foi mediado pelas plataformas Google Meets e Miro. Foi possível concluir, com a ajuda dos participantes, que o ideal seria realizar o evento com poucas pessoas, entre 5 e 9 participantes, para que o brainstorming e as discussões sobre a construção do DNA da marca pudessem ser feitos de forma organizada.

A metodologia original prevê a formação de grupos para a realização da dinâmica, porém, visto que o formato on-line dificulta esta prática, foi sugerido que o tempo para o brainstorming fosse diminuído para 10 minutos, evitando o desgaste dos participantes. Por fim, para tornar a discussão mais objetiva, foi sugerido que cada participante indicasse dois adjetivos para cada componente do DNA de marca.

Com as informações e aprendizados obtidos no Evento Criativo on-line piloto, optou-se pela realização de três eventos, com a participação de representantes dos três segmentos dos principais públicos da instituição (docentes, discentes e técnicos-administrativos), para garantir a apreensão das opiniões e percepções acerca da UFAM. Todos os eventos utilizaram as ferramentas Google Meets e Miro.

O primeiro evento (Figura 25) ocorreu no dia 22 de julho de 2020, às 19h, e contou com a participação de oito pessoas, sendo três docentes, três técnicos-administrativos e dois professores.

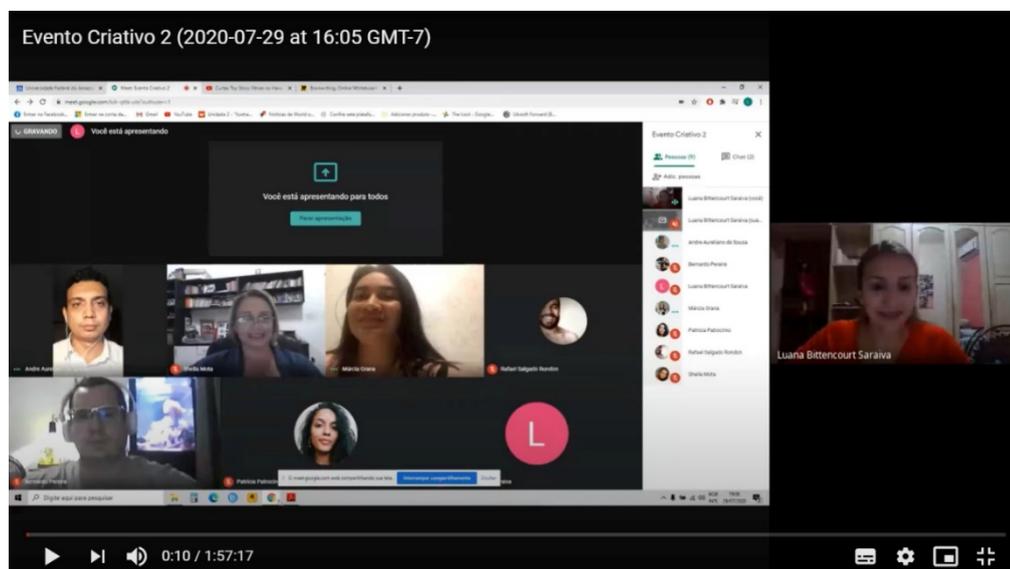
Figura 25 - Pesquisadora no primeiro Evento Criativo On-line



Fonte: A autora (2020).

O segundo evento (Figura 26) ocorreu no dia 29 de julho de 2020, às 19h, e contou com a participação de sete pessoas, sendo dois docentes, três técnicos-administrativos e dois professores.

Figura 26 - Segundo Evento Criativo On-line



Fonte: A autora (2020)

Por fim, o terceiro evento (Figura 27) ocorreu no dia 05 de agosto de 2020, às 19h, e contou com a participação de sete pessoas, sendo dois docentes, três técnicos-administrativos e dois professores.

Figura 27 - Pesquisadora no terceiro Evento Criativo On-line



Fonte: A autora (2020).

Os eventos seguiram as etapas mostradas na Figura 28, de acordo com a ferramenta Brand DNA Tool, adaptada ao formato remoto:

Figura 28 - Diagrama Esquemático do Evento Criativo On-line



Fonte: Adaptado de LOGO/UFSC (2014 *apud* TARACHUNCKY, 2015)

1. Chegada dos participantes: Após a chegada de todos os participantes, a gravação era iniciada, conforme consentimento dos presentes, e passava-se às apresentações, solicitando-se que cada um se apresentasse e falasse um pouco do seu vínculo com a UFAM. Em todos os eventos realizados, esse foi um momento de interação e descontração do grupo.

2. Ambientação teórica: Após as apresentações, iniciou-se a exposição da intenção do encontro e da metodologia a ser aplicada, para que os participantes verificassem a importância da sua participação neste processo cocriativo.

3. Experiência criativa: No momento do convite para o evento, foi solicitado que cada participante levasse um doce para o momento da dinâmica. Assim, na etapa de experiência criativa, foi explicado que este era o momento para comer o doce que, segundo a metodologia, ajudaria a “soltar a criança interior”, devido à energia liberada pela glicose. A seguir, foi exibido o curta-metragem da animação Toy Story, intitulado “Férias no Haváí” (Disney)⁹, com o intuito de provocar o relaxamento dos presentes, conforme indicado na metodologia. Devido à problemas técnicos, não foi possível passar o desenho animado para no primeiro evento criativo, mas não impossibilitou a interação dos participantes do grupo.

⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=olANkZ7wTHg&t=62s>

5. Brainstorming: Após o relaxamento, e pela impossibilidade de se formar grupos, passou-se para a atividade de brainstorming e apresentação de suas regras: os participantes teriam 10 minutos para escrever no chat do Google Meets adjetivos quaisquer. O objetivo seria gerar 250 adjetivos. Foram orientados de que a crítica não seria permitida, devendo-se ser substituída pela liberdade de expressão, sendo permitido utilizar, combinar e melhorar a ideia dos outros. Para auxiliá-los, foi mostrado um slide com uma lista de adjetivos.

6. Discussão do DNA: Atingida a meta, explicitou-se que objeto de estudo da pesquisa se tratava da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). A seguir, foi solicitado que, a medida que a pesquisadora falasse todos os adjetivos gerados, cada um anotasse aqueles que acreditavam ser o diferencial da UFAM, ou que tivessem alguma relação com a instituição.

7. Componentes do DNA: Após a etapa anterior, seguiu-se para a apresentação da metáfora do DNA de marcas e seus componentes técnico, resiliente, emocional, mercadológico e integrador. Neste momento, foi solicitado que cada participante relacionasse o mínimo de dois adjetivos listados para cada componente apresentado.

8. Construção do DNA: Apresentados os conceitos, seguiu-se para o site Miro, plataforma que oferece quadro-branco e post-its para atividades colaborativas remotas. Para utilizá-la, é necessário realizar cadastro e, por esse motivo, além de minimizar confusões, optou-se por ser mediado apenas pela pesquisadora. Nesta etapa, solicitou-se que cada um apresentasse dois adjetivos relacionados a cada conceito, iniciando-se pelo técnico e finalizando com o integrador.

Após cada participante dar sua opinião, foi realizada uma discussão sobre cada conceito, para verificar aqueles adjetivos com significado similar e retirar aqueles que o grupo não considerasse como diferenciais para a marca. Explicitou-se que a intenção era definir, para cada componente, apenas um adjetivo que caracterizasse a instituição.

O Quadro 13 mostra uma síntese dos conceitos principais e secundários gerados, no evento criativo piloto e nos eventos criativos on-line:

Quadro 13 - Síntese dos conceitos gerados nos eventos realizados

		Evento Criativo Piloto	Evento Criativo On-line 01	Evento Criativo On-line 02	Evento Criativo On-line 03
TÉCNICO	PRINCIPAL	Científica	Sábia	Competente	Útil
	SECUND.	Inovadora Tecnológica	Confiável Respeitável Séria	Capacitada Diferenciada	Tradicional
RESILIENTE	PRINCIPAL	Versátil	Diversificada	Flexível	Tradicional
	SECUND.	Capacitada Aberta	Respeitável Relevante	Vibrante Resiliente Mediadora	--
EMOCIONAL	PRINCIPAL	Receptiva	Forte	Empática	Transformadora
	SECUND.	Acolhedora Amigável	Admirável Tradicional	Estimulante Acolhedora	--
MERCADO-LÓGICO	PRINCIPAL	Desejada	Estratégica	Inovadora	Diversificada
	SECUND.	Colaborativa Regional Tradicional	Completa Peculiar	Exuberante Audaciosa Vibrante	--
INTEGRADOR	PRINCIPAL	Regional	Amazônica	Humanizada	Resistente
	SECUND.	Biodiversa	Florestal Verde Peculiar	Autêntica Curiosa Natural	--

Fonte: A autora (2020).

3.2.1 Validação do DNA

Devido às diferenças dos resultados obtidos em cada evento criativo, além da necessidade de validação do DNA, uma vez que se trata de uma metodologia cocriativa, os gestores da UFAM que participaram das entrevistas foram consultados, para auxiliar na definição do DNA da Universidade. Optou-se por consultar apenas os gestores, devido à sua visão estratégica, para apontar os adjetivos mais adequados à UFAM e passíveis de destaque em cada categoria do DNA.

Um documento explicativo foi enviado aos sete gestores consultados na fase de entrevistas, no período de 14 a 23 de setembro de 2020, com retorno de quatro respostas. O Quadro 14 abaixo evidencia os resultados dos votos de cada gestor:

Quadro 14 - Validação do DNA pelos gestores

	TÉCNICO	RESILIENTE	EMOCIONAL	MERCADOLÓGICO	INTEGRADOR
Gestor 01	Científica	Diversificada	Forte	Desejada	Amazônica
Gestor 02	Científica	Diversificada	Transformadora	Diversificada	Amazônica
Gestor 03	Útil	Diversificada	Transformadora	Inovadora	Amazônica
Gestor 04	Científica	Diversificada	Empática	Desejada	Amazônica

Fonte: A autora (2020).

Apesar do pequeno número de respostas, foi possível consolidar os resultados, de acordo com a repetição das opiniões, conforme mostra a figura 29 abaixo:

Figura 29 - Adjetivos que definem o DNA da UFAM



Fonte: A autora (2020).

Os adjetivos principais e secundários gerados nos eventos criativos serão dispostos no mapa semântico, para verificar a similaridade entre os conceitos. Em seguida, os resultados serão cruzados com a Análise SWOT, para que esta dê subsídios para a escolha e priorização de necessidades, de modo a potencializar as forças e oportunidades, mitigando as fraquezas e ameaças.

3.6 Construção do DNA

A etapa de construção do DNA consiste na organização e elaboração de uma biblioteca visual e textual das informações coletadas nos eventos criativos (TARACHUNCKY, 2015). Esta organização é feita por meio de painel semântico e mapa semântico, que serão explicitados a seguir.

Enfatiza-se que, segundo Tarachuncky (2015), estas atividades facilitam a imersão, interação, registro, análise e avaliação dos dados recolhidos e do código

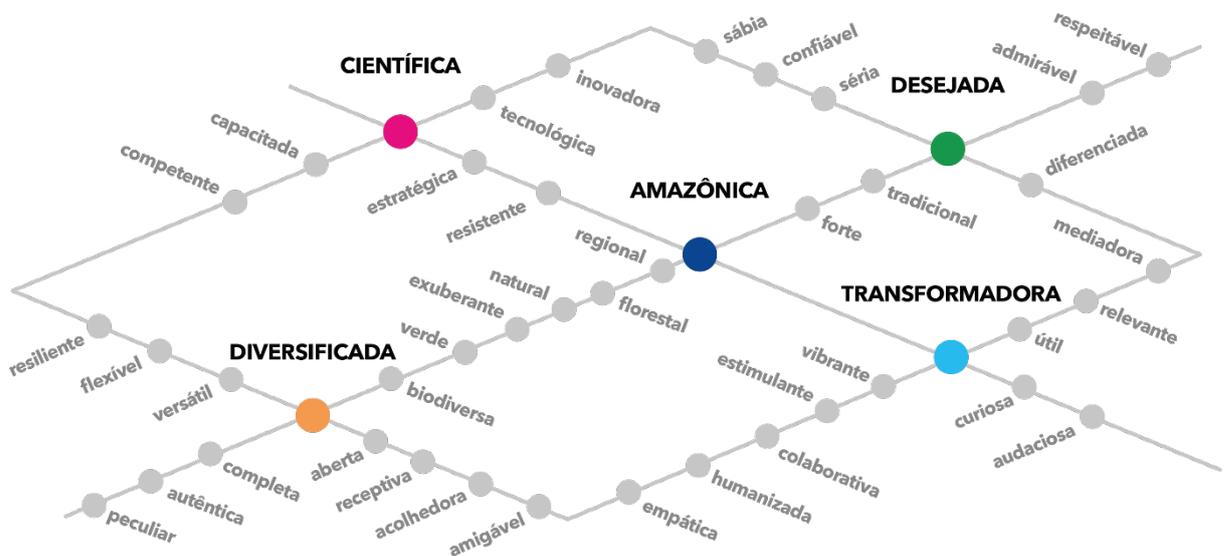
genético identificado, estimulando a geração de ideias e permitindo que o pesquisador considere todas as informações obtidas dentro de um contexto mais amplo. Contribui também para a fundamentação das escolhas em relação ao projeto e para o desenvolvimento seguro e bem direcionado de sua temática.

3.3.1 Mapa Semântico

O mapa semântico é feito com base nas palavras que apresentaram maior relevância durante o evento criativo (SILVA, FEIJÓ e GOMEZ, 2015), para a representação do relacionamento entre os conceitos identificados no DNA da marca e seus conceitos secundários (STODIECK, 2013). Stodieck (2013) explica que ao se perceber a forma como estes adjetivos se conectam, surge a possibilidade de se criar novos significados para a organização, de acordo com seu DNA.

O mapa semântico da UFAM foi formado a partir dos adjetivos mencionados nas sessões de brainstorming dos quatro eventos criativos e que foram considerados nas discussões de escolha para o DNA final. Visto que cada evento gerou resultados diferentes e o DNA final foi oriundo de votação de gestores da UFAM, aqueles conceitos principais, porém não escolhidos na votação, tornaram-se conceitos secundários, sendo contemplados neste mapa semântico, mostrado na Figura 30. De acordo com Tarachuncky (2015), o objetivo principal da ferramenta é exibir, através de representação gráfica, a conexão entre os conceitos secundários, citados pelos participantes, e o DNA final validado.

Figura 30 - Mapa Semântico



Fonte: A autora (2020).

Analisando-se os adjetivos gerados para descrever o conceito técnico, que consiste na principal funcionalidade do produto/serviço oferecido pela Universidade, constata-se que muitos deles se relacionam com o saber científico e produção do conhecimento, além de tecnologia e inovação. O outro grupo de palavras refere-se aos atributos relacionados ao imaginário acerca desta instituição centenária, como sua tradição, seriedade, respeitabilidade, confiabilidade, competência e capacitação. Assim, de acordo com o mapa semântico, é possível inferir que o conceito “científica” pode ser associado aos demais conceitos gerados, de modo a enfatizar o componente técnico da UFAM.

Quanto ao componente resiliente, o qual caracteriza como a marca se reinventa, verifica-se que o conceito principal “diversidade” se associa, primordialmente, à comunidade acadêmica da UFAM, composta por diferentes raças, religiões, etnias, entre outras diferenças, assim como foi demonstrado nas entrevistas e Análise SWOT, classificada como uma força da instituição. Analisando-se as demais palavras geradas, como “aberta”, “versátil”, “flexível” e “resiliente”, verifica-se que podem ser combinadas com o conceito principal, enfatizando-se o componente humano, para evidenciar a capacidade de adaptação da marca UFAM diante das mudanças de cenários sem perder sua verdadeira essência.

Acerca do conceito emocional, que define como a marca atinge o coração das pessoas, apesar de não ter tido a unanimidade na votação dos gestores, verifica-se que a palavra “transformadora” tem relação direta com a interação entre o público e a marca, capaz de estabelecer conexões simbólico-afetivas. Ao adentrar na Universidade, a partir das experiências e conhecimentos que são adquiridos, as pessoas são transformadas, ocorrendo o amadurecimento pessoal e profissional e, com a obtenção da formação, podem percorrer novos caminhos na jornada profissional. Este conceito, conforme mostrado no mapa semântico, associa-se às palavras “útil”, “relevante”, “vibrante”, “estimulante”, que podem fazer parte da comunicação institucional ao projetar conexões emocionais com o público da marca.

Analisando-se o conceito mercadológico, o qual caracteriza como a marca irá se apresentar no mercado, representando o modo como o diferencial da marca é percebido (LOPES E GOMEZ, 2016), observa-se que, por ser uma instituição de referência, com boa imagem e reputação, atributos mencionados nas entrevistas, o adjetivo “desejada” está diretamente associado ao posicionamento da marca no imaginário da sociedade amazonense. Esse conceito combinado com os conceitos

secundários “séria”, “admirável”, “forte” e “tradicional”, por exemplo, podem vir a otimizar as comunicações da marca em cenários mercadológicos.

Por fim, quanto ao componente integrador, que une os anteriores, auxiliando a construção de uma identidade sólida, única e autêntica para a marca, apesar da diversidade de conceitos gerados nos eventos criativos realizados, verifica-se a unanimidade na votação dos gestores ao adjetivo “amazônica”, atributo fortemente enfatizado nas entrevistas e, conseqüentemente na Análise SWOT, classificado como uma força da instituição. Quanto aos conceitos secundários, muitos deles são associados ao principal, como “regional”, “florestal”, “natural”, “verde”, “peculiar” e “biodiversa”, os quais também podem ser utilizados nos pontos de contato da marca. Além destes conceitos que se relacionam diretamente ao adjetivo “amazônica”, frisa-se o conceito “estratégica”, pois, de acordo com os participantes do primeiro evento criativo on-line, a UFAM é uma instituição estratégica, importante para a região amazônica.

Ademais, apesar de não ter sido escolhido no DNA final, verifica-se que o adjetivo “tradicional” foi gerado em todos os eventos, com exceção do segundo evento criativo on-line, em mais de uma categoria do DNA (técnico, resiliente, emocional e mercadológico). Dessa forma, apesar de constar como um conceito secundário, mostra-se como um atributo que pode ser explorado nas comunicações institucionais da UFAM.

3.3.2 Painel Semântico

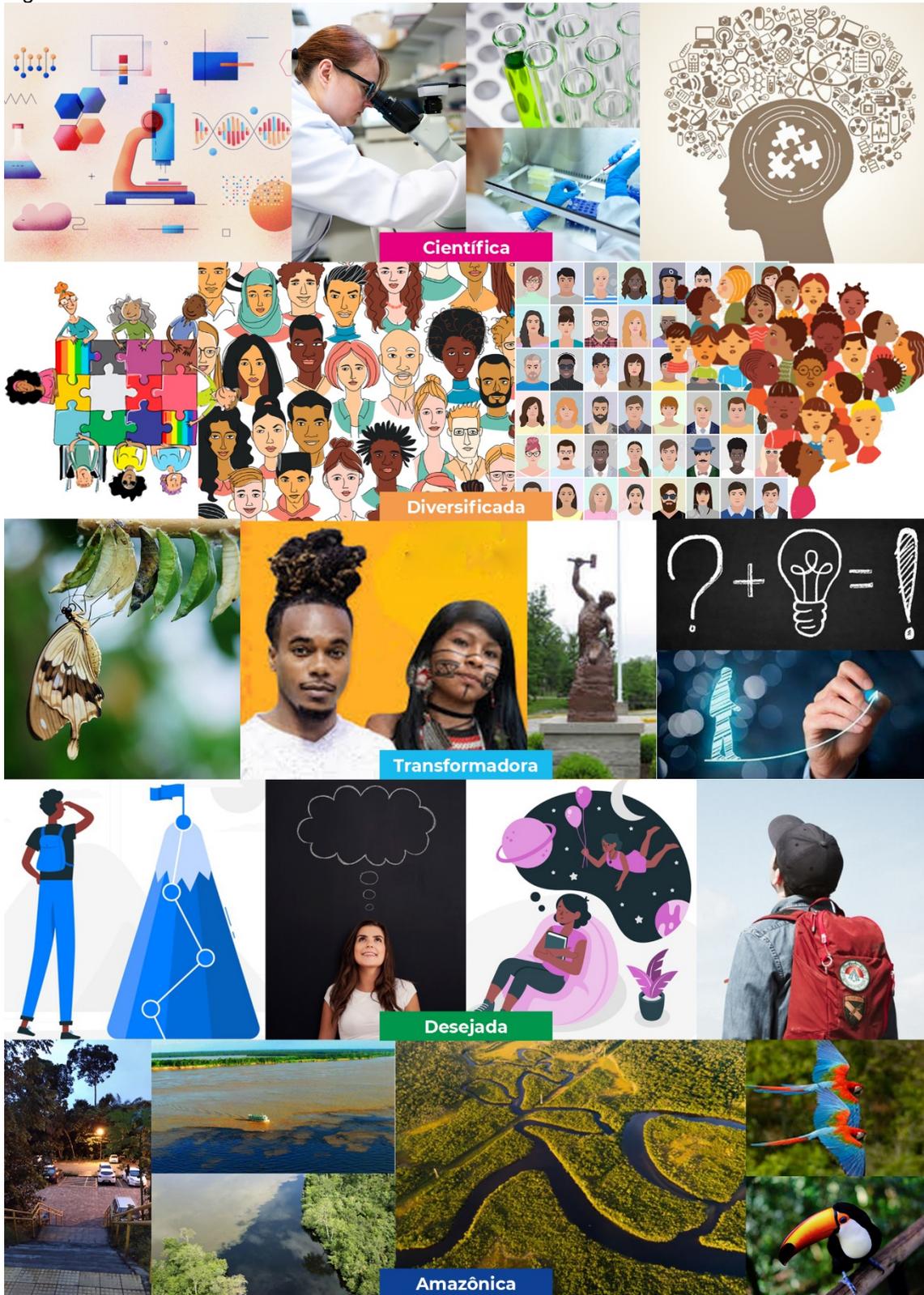
A construção do painel semântico orienta o processo criativo da linguagem visual da marca ao traduzir os conceitos do DNA apreendido em signos visuais (TARACHUNCKY, 2015). Ainda segundo Tarachuncky (2015), o estudo dos elementos (formas, padrões, repetições, cores...) das referências visuais presentes no painel servirão tanto para o posterior desenvolvimento dos elementos de composição da marca gráfica do projeto quanto para orientar o posicionamento e gestão da marca como um todo.

Ao final dos eventos criativos, após a definição dos componentes do DNA pelos grupos, foi solicitado que fossem enviadas imagens que, na opinião dos participantes, traduzissem visualmente os conceitos identificados, para auxiliar na criação de painel semântico de imagens representativas da essência da marca, conforme explicado por Stodieck (2013). A exceção ocorreu apenas no Evento Criativo Piloto, em que não foi

possível fazer a solicitação aos alunos e, por este motivo, os adjetivos “científica” e “desejada”, que foram gerados neste evento, não possuem referências visuais enviadas pelos participantes e foram complementados pela pesquisadora.

Faz-se necessário frisar que poucos participantes dos eventos criativos on-line deram retorno ao e-mail de solicitação de envio de imagens referentes aos adjetivos gerados, o que se mostra como uma limitação do processo de aplicação da metodologia da pesquisa em questão. Apesar das limitações, foi desenvolvido o painel semântico (Figura 31), com imagens enviadas pelos participantes, representativas dos conceitos do DNA: resiliente (diversificada), emocional (transformadora) e integrador (amazônica). Os conceitos “científica” e “desejada” foram complementados de acordo com o imaginário comum. A partir da visualização do painel, é possível observar as similaridades nas percepções acerca dos adjetivos e sua relação com a UFAM, tornando-se um guia para o posicionamento da marca e sua gestão.

Figura 31 - Painel Semântico



Fonte: A autora (2020).

3.7 Benchmarking

O benchmarking no Brand DNA Process® consiste em analisar as melhores práticas do mercado relacionadas aos conceitos do DNA definidos para a marca estudada, traduzindo-as em uma interpretação que contribua para um desempenho de excelência, servindo como referências de possíveis maneiras de comunicar seu DNA ao público (SILVA, FEIJÓ e GOMEZ, 2015), estudando seus posicionamentos e estratégias (GOMEZ e STODIECK, 2013).

3.4.1 Seleção

Para cada conceito do DNA, Stodieck (2013) indica que se busque o mínimo de duas marcas para comparação, sendo uma nacional e outra internacional, obtendo assim uma maior diversidade comparativa e diferentes formas de estratégias a serem tomadas, de acordo com a cultura onde a organização está inserida. Complementarmente, Tarachuncky (2015) explica que o benchmarking não implica necessariamente na análise de empresas do mesmo ramo de atividade da organização ao qual o projeto se refere, que no caso da presente pesquisa é a área de Educação.

A seleção das empresas para análise foi feita por meio de brainstorming, considerando aquelas que realizam mais iniciativas de acordo com cada conceito do DNA definidos para a marca UFAM. Assim, para o conceito técnico “científica”, foram designadas as marcas Harvard e USP (Universidade de São Paulo); para o conceito resiliente “diversificada”, foram selecionadas as marcas Dove e Havaianas; para o conceito emocional “transformadora”, escolheu-se as marcas Unilever e Natura; selecionou-se para o conceito mercadológico “desejada” as marcas Walt Disney e Google; e por fim, para o conceito integrador “amazônica”, definiu-se as marcas Manauara Shopping e Chocolates Na’Kau.

3.4.2 Análise

Nesta seção será realizada análise das estratégias e posicionamentos das empresas selecionadas relacionadas aos conceitos do DNA da marca UFAM. Apesar da maioria das marcas analisadas possuírem *brandbook* ou guias da marca, verificou-se que seu acesso está restrito para os integrantes das respectivas empresas. Por esse motivo, a análise da linguagem visual das marcas foi realizada com base em

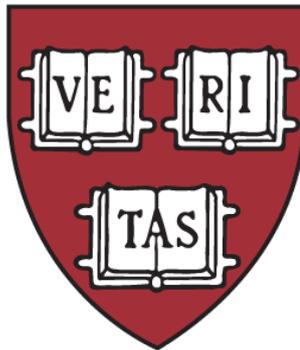
seus sites e redes sociais oficiais, bem como materiais ou anúncios disponíveis na rede.

3.4.2.1 Harvard – Conceito Técnico

Apesar de não haver a necessidade de buscar similares dentro do mesmo ramo de atividade do objeto de estudo, optou-se por analisar duas universidades, uma nacional e outra internacional, bem avaliadas em seus cenários, para verificar como estas organizações comunicam seu componente científico, de forma a auxiliar no direcionamento de estratégias para a UFAM, neste aspecto do seu DNA.

No âmbito internacional, a Universidade de Harvard foi escolhida para compor o benchmarking no conceito “científica” por ser reconhecida como a melhor universidade do mundo. De acordo com o site oficial da Universidade, fundada em 1636, Harvard é a instituição de ensino superior mais antiga dos Estados Unidos. A Harvard University se dedica à excelência em ensino, aprendizagem e pesquisa, e ao desenvolvimento de líderes em muitas disciplinas que fazem a diferença globalmente. A Universidade, sediada em Cambridge e Boston, Massachusetts, tem uma inscrição de mais de 20.000 membros, incluindo graduação, pós-graduação e profissionais (HARVARD, 2021). A figura 32 abaixo apresenta o escudo oficial da Universidade:

Figura 32 - Escudo da Universidade de Harvard



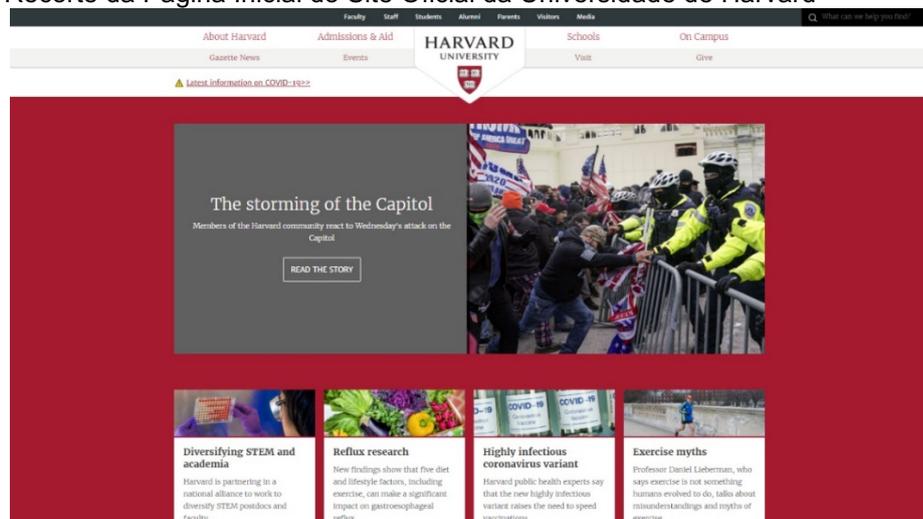
Fonte: HARVARD (2021)

Nota: Disponível em: <<https://www.harvard.edu/about-harvard>> Acesso em 07 de janeiro de 2021.

A Universidade de Harvard promove diversas ações nas áreas de ensino, inovação, pesquisa e ciência, além de iniciativas voltadas ao impacto social nas comunidades locais. Devido à grande quantidade de informações nos seus sites oficiais, serão listadas para esta dissertação as iniciativas mais relevantes e passíveis de serem aplicadas como guias estratégicas para a UFAM, no que se refere ao seu componente científico.

Iniciando pelo site oficial (Figura 33), observam-se poucas informações, com destaque para algumas notícias relacionadas às ciências e atualidades, seguida de seção de vídeo vinculado ao Youtube da instituição. Após a seção de vídeo, ainda na página inicial, há um banner para a página de cursos online da Universidade, com os dizeres “*explore os cursos online e o conteúdo de aprendizagem de Harvard*”. Ao fim da página, há um box para o usuário se inscrever e receber a newsletter da Universidade.

Figura 33 - Recorte da Página Inicial do Site Oficial da Universidade de Harvard



Fonte: HARVARD (2021)

Nota: Disponível em: <<https://www.harvard.edu/>>. Acesso em 07 de janeiro de 2021.

A partir da visita ao site oficial e análise dos demais portais da Universidade, verifica-se a forte divulgação científica realizada, embora esta esteja dispersa em diversos canais, como sites institucionais de notícias, redes sociais, vídeos e áudios. O portal “The Harvard Gazette” é o site oficial de notícias da Universidade de Harvard, divulgando a vida acadêmica do campus, questões e políticas universitárias, inovações na ciência, ensino e aprendizagem e preocupações nacionais e globais mais amplas. Também ajuda a distribuir histórias de afiliados da universidade (GAZETTE, 2021).

Uma vez que a produção científica de Harvard é ampla e profunda, com a condução de pesquisas em quase todos os campos do conhecimento humano, além da divulgação científica realizada pelo The Harvard Gazette, a Universidade possui também uma página no Twitter intitulada “Harvard Research” (Figura 34), direcionada apenas para a disseminação de notícias relacionadas às suas pesquisas, facilitando o seu conhecimento pela sociedade.

Figura 34 - Página Harvard Research no Twitter para divulgação de pesquisas da Universidade

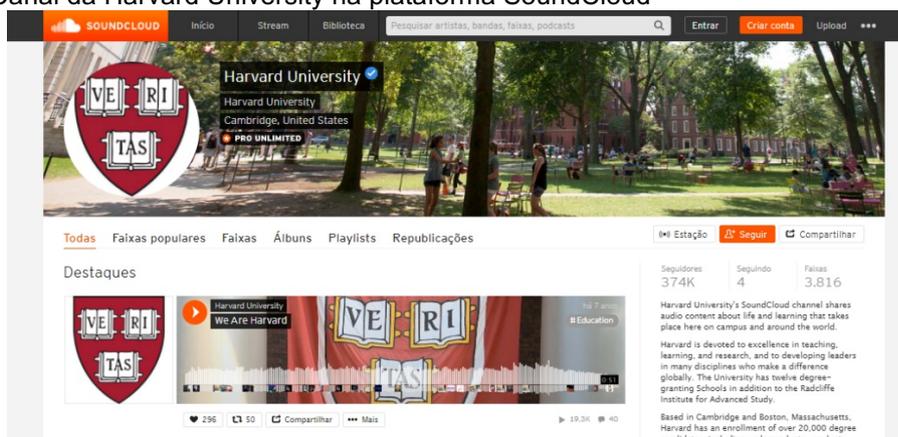


Fonte: Twitter Harvard Research (2021)

Nota: Disponível em: <<https://twitter.com/harvardresearch>>. Acesso em 07 de janeiro de 2021.

Entre outros canais de divulgação científica disponíveis, verifica-se o canal oficial no Youtube, que explora temas diversos, como Coronavírus, Racismo, Clima e Sustentabilidade, Igualdade e Justiça, Arte, etc. Quanto às plataformas de áudio, a Universidade de Harvard está presente no iTunes, permitindo a distribuição de conteúdo educacional para todo o mundo, por meio palestras digitais, música, performances, entre outros conteúdos. Também está presente na plataforma SoundCloud, onde compartilha conteúdo de áudio sobre a vida e o aprendizado que ocorre no campus (Figura 35):

Figura 35 - Canal da Harvard University na plataforma SoundCloud



Fonte: SoundCloud Harvard (2021)

Nota: Disponível em <<https://soundcloud.com/harvard>>. Acesso em 07 de janeiro de 2021.

Além da divulgação científica por meio dos diversos canais apresentados, a Universidade de Harvard ativa seu componente científico por meio do fornecimento

de cursos online pagos e gratuitos, em diversas áreas de estudo, como Arte e Design, Negócios, Ciências da Computação, Ciência de Dados, Educação e Ensino, Saúde e Medicina, Humanidades, Matemática, Programação, Ciência, Ciências Sociais (Figura 36):

Figura 36 - Página de Cursos Online da Universidade de Harvard

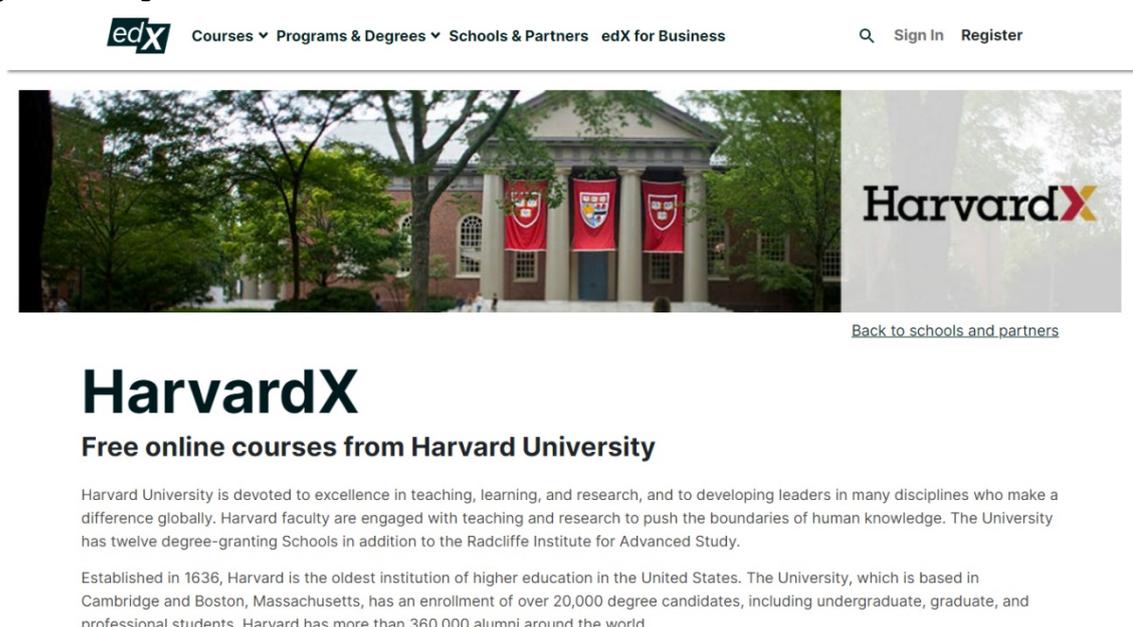


Fonte: Página Online Learning Harvard (2021)

Nota: Disponível em <<https://online-learning.harvard.edu/>>. Acesso em 07 de janeiro de 2021

Além da página de cursos online apresentada acima, a Universidade também possui a iniciativa estratégica intitulada “HarvardX” (Figura 37), lançada em paralelo com edX (plataforma de aprendizagem sem fins lucrativos fundada por Harvard e MIT). A iniciativa permite que o corpo docente crie cursos online abertos para alunos do campus e globais, promovendo a pesquisa nas ciências da aprendizagem. A plataforma permite que alunos de todo o mundo tenham acesso à ampla coleção de cursos online de Harvard de forma gratuita, pagando taxa caso opte por receber um certificado validado.

Figura 37 - Página da HarvardX na Plataforma edX



Fonte: Plataforma edX (2021)

Nota: Disponível em: <<https://www.edx.org/school/harvardx>>. Acesso em 07 de janeiro de 2021.

Observadas algumas das ações da Universidade de Harvard, primordialmente ligadas à divulgação científica, verifica-se a importância dada para esta área, de forma a disseminar os resultados da pesquisa, além de promover o conhecimento e acesso à sociedade mundial à sua produção científica, seja por meio de notícias (sob a forma de texto, áudio ou vídeo), ou por meio de cursos, iniciativas estas que podem ser tomadas como bases para as estratégias da UFAM.

Além do estudo das estratégias, foi realizada a análise da linguagem visual da Universidade de Harvard (Figura 38). Não foi possível acessar o documento “Harvard University Style Guidelines & Best Practices”, por ser restrito aos membros da sua comunidade, portanto, colocou-se neste estudo o brasão e cor oficial, além do estudo de fotografias no Instagram Oficial da Universidade¹⁰. Constata-se nas imagens a valorização da estrutura física e natural de Harvard, além das pessoas, normalmente fotografadas de forma individual. Para complemento deste estudo, acrescenta-se a loja “Harvard Shop”, destinada a vender itens com a marca da Universidade, capturando sua essência clássica, sua tradição, história e atemporalidade.

¹⁰ Disponível em: <<https://www.instagram.com/harvard/?hl=pt-br>>. Acesso em 25 de janeiro de 2021.

Figura 38 - Estudo da linguagem visual da Harvard University



Fonte: A autora (2021)

3.4.2.2 Universidade de São Paulo (USP) – Conceito Técnico

No âmbito nacional, optou-se por estudar a Universidade de São Paulo (USP). A USP (Figura 39), é uma instituição pública de ensino, pertencente à esfera estadual. Foi criada no ano de 1934, e desde 2018 é avaliada como a melhor universidade do Brasil, segundo o Ranking Universitário da Folha (RUF) - avaliação anual de todas as universidades ativas do país que usa dados nacionais e internacionais e duas pesquisas de opinião do Datafolha, em cinco aspectos (pesquisa, ensino, mercado, internacionalização e inovação) (RUF, 2019). De acordo com o Ranking, a USP é líder em pesquisa no país, demonstrando ser uma forte organização no aspecto científico, para direcionar o benchmarking em questão.

Figura 39 - Logotipo USP



Fonte: USP (2020)

Nota: Disponível em: <http://www.scs.usp.br/identidadevisual/?page_id=7>. Acesso em 24 de novembro de 2020.

O ponto de partida para esta análise foi o site institucional, para avaliar como a universidade comunica suas ações em prol da ciência. Verifica-se que a página inicial utiliza linguagem visual com elementos relacionados à ciência e tecnologia, e dedica uma seção à divulgação de pesquisas científicas, conforme mostrado na Figura 40:

Figura 40 - Seção de Ciências do site institucional da USP



Fonte: USP (2020)

Nota: Disponível em: <<https://www5.usp.br/>>. Acesso em 24 de novembro de 2020.

Uma vez que ciência e pesquisa são de interesse mundial, promovendo-se o intercâmbio entre diversas partes do planeta, a USP possui em sua página inicial uma seção em inglês, direcionada a facilitar a busca de informações por usuários estrangeiros, além de realizar a divulgação científica, conforme mostrado na Figura 41:

Figura 41 - Seção com informações em inglês no site institucional



Fonte: USP (2020)

Nota: Disponível em: <<https://www5.usp.br/>>. Acesso em 24 de novembro de 2020.

Outra iniciativa empreendida é o Jornal USP (Figura 42), página que concentra toda a divulgação científica da Universidade, sob variados formatos, de modo a devolver para a sociedade os resultados das pesquisas realizadas.

Figura 42 - Página inicial do Jornal da USP



Fonte: Jornal da USP (2020)

Nota: Disponível em: <<https://jornal.usp.br/>>. Acesso em 24 de novembro de 2020.

Como pode ser visualizado na imagem acima, além dos textos, são disponibilizados *podcasts* que podem ser acessados diretamente pelo site ou por plataformas externas, como o aplicativo Spotify. Possuem a Rádio USP e TV USP, explorando em áudio e vídeo diversas temáticas da atualidade e do universo científico. Neste site há também link para a Revista USP e seção dedicada aos Colunistas, que debatem sobre variados assuntos, como saúde, política e meio ambiente.

Para orientar a transformação de ciência em notícia, de modo a facilitar a compreensão pela sociedade e auxiliar na divulgação do conhecimento produzido na Universidade, a página Jornal USP também oferece um guia com orientações práticas para facilitar a comunicação entre jornalistas e cientistas.

Além dos canais de comunicação que a USP utiliza para promover a divulgação da ciência, possui também algumas outras iniciativas, como o Programa de Pré-Iniciação Científica e de Pré-Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação da USP, iniciativa da Pró-Reitoria de Pesquisa que tem por objetivo promover a cultura científica e tecnológica em estudantes do Ensino Fundamental e Médio, mediante o desenvolvimento de projetos de pesquisa em todas as áreas, sob orientação de um docente da USP (PRP, 2020).

Ademais, está presente em plataformas educacionais como o Coursera, oferecendo cursos livres, em áreas como Saúde, Comunicação, Engenharia, Computação, etc., auxiliando dessa forma a difusão do conhecimento, sem que o usuário necessite ser um aluno da Universidade.

Por fim, outra ação interessante empreendida pela Universidade é a plataforma Alumni USP (Figura 43), criada para reunir e manter contato com os seus ex-alunos e

entender o seu desempenho no mercado de trabalho para a evolução dos cursos na Universidade.

Figura 43 - Página Alumni USP



Fonte: ALUMNI (2020)

Nota: Disponível em: <<http://www.alumni.usp.br/>>. Acesso em 24 de novembro de 2020

Em troca desse cadastro, os ex-alunos podem criar um e-mail da Universidade, baixar seu diploma virtual, utilizar a rede de internet da USP, acessar o acervo digital, incluindo os conteúdos disponibilizados online, além de teses, livros, periódicos e produção técnica da Universidade, buscar oportunidades profissionais, localizar outros ex-alunos, entre outras vantagens.

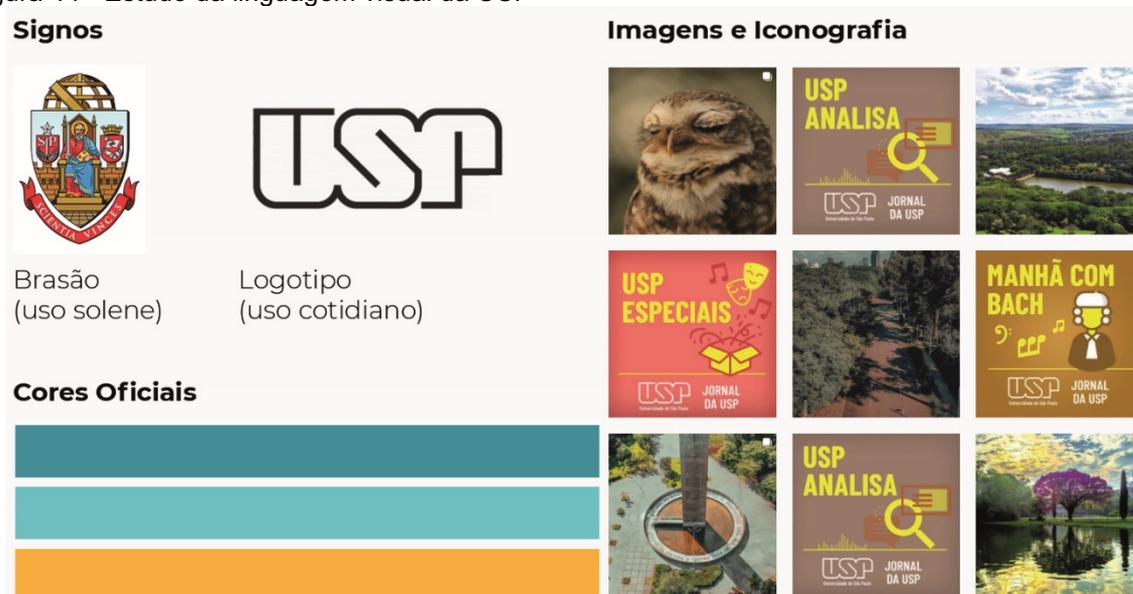
Certamente a USP possui recursos financeiros e humanos superiores à UFAM, o que permite investir em diversos canais de comunicação de forma efetiva. Porém, são ações que gradativamente podem ser realizadas pela UFAM, para que esta aumente seu alcance e consiga se tornar mais próxima da sociedade.

Quanto à linguagem visual, constatou-se que a Universidade não possui um Manual de Identidade Visual ou *brandbook*, apenas site exclusivo para sua identidade visual, com disponibilização de arquivos, de modo a auxiliar na padronização dos seus signos identificadores. Conforme relatado no tópico 2.3.4, Análise de Instituições Similares, verificou-se que a USP possui dois signos: o “brasão de armas”, utilizado em ocasiões solenes e o logotipo “USP”, para uso cotidiano. Para estudo de estilo fotográfico, analisou-se o Instagram Oficial da USP¹¹, observando-se a valorização

¹¹ Disponível em <<https://www.instagram.com/usp.oficial/?hl=pt-br>>. Acessado em 25 de janeiro de 2021.

dada à estrutura física da Universidade bem como sua natureza. O estudo da linguagem visual pode ser visualizado na Figura 44:

Figura 44 - Estudo da linguagem visual da USP



Fonte: A autora (2021).

3.4.2.3 Dove – Conceito Resiliente

O componente resiliente define como a marca se reinventa em períodos de adversidade. Para a UFAM, definiu-se o termo “diversificada” para caracterizar este conceito do DNA. A primeira marca analisada neste aspecto foi a Dove. Integrante da Unilever, a Dove (Figura 45) é uma marca que também tem a diversidade em sua essência. É focada em mulheres e tem como narrativa a beleza real, para que esta seja uma fonte de confiança, não de ansiedade.

Figura 45 - Marca Gráfica Dove



Fonte: Site Unilever (2020)

Nota: Disponível em: <<https://www.unilever.com.br/brands/our-brands/dove.html>>. Acesso em 03 de novembro de 2020.

A Dove explora o conceito da diversidade desde 2004, momento em que lança a primeira Campanha “Dove pela Beleza Real”, onde, de acordo com o site Unilever, continuamente apresenta imagens de mulheres reais, desafiando estereótipos, de

forma a trazer ao mundo uma visão mais ampla de beleza. No seu aniversário de 60 anos, em 2017, a marca se comprometeu com três ações:

- Sempre apresentar mulheres, nunca modelos.
- Retratar as mulheres como elas são na vida real, sem distorcer digitalmente as imagens.
- Ajudar 40 milhões de jovens a elevar sua autoestima e confiança corporal.

O site Dove reforça este posicionamento, desde a foto principal, mostrada na Figura 46.

Figura 46 - Página principal do site Dove



Fonte: Site Dove (2020)

Nota: Disponível em: <<https://www.dove.com/br/home.html>>. Acesso em 03 de novembro de 2020.

Pode-se verificar no site iniciativas como o Projeto #NosMostre (Figura 47) que tem o objetivo de construir o primeiro banco de imagens acessível ao público para romper estereótipos de beleza.

Figura 47 - Projeto #NosMostre presente no site Dove

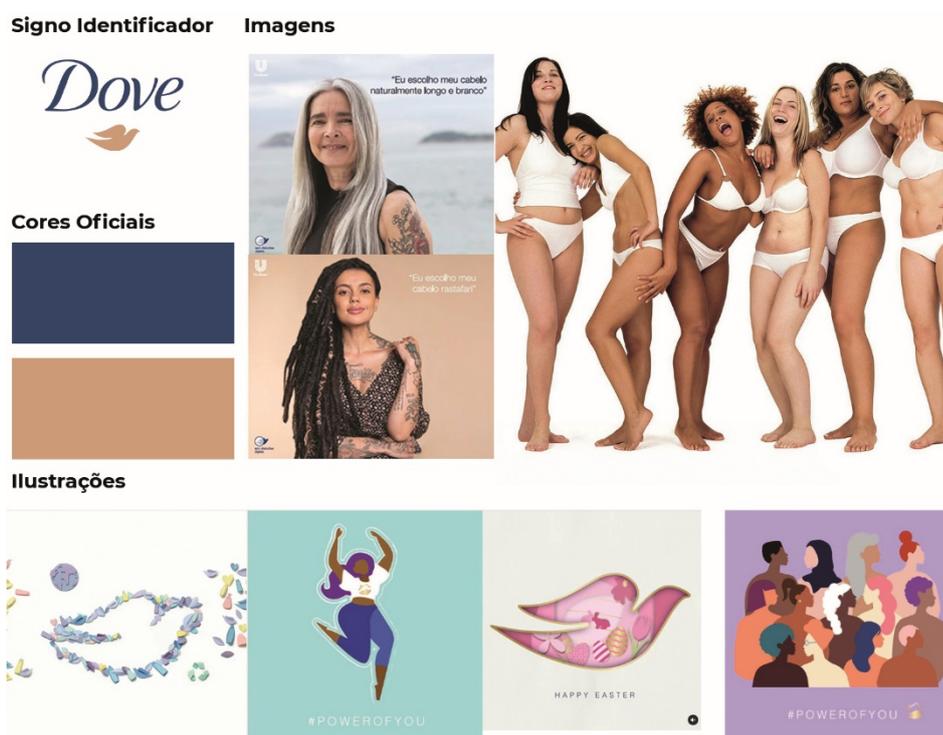


Fonte: Site Dove (2020)

Nota: Disponível em: <<https://www.dove.com/br/home.html>>. Acesso em 03 de novembro de 2020.

O mesmo posicionamento é verificado em suas redes sociais, como Instagram e Youtube, e em suas campanhas, demonstrando sua consistência e compromisso com a diversidade. Em resumo, a Figura 48 abaixo mostra os elementos utilizados na linguagem visual da marca Dove. Quanto ao estilo fotográfico, observa-se a diversidade de mulheres, raças e etnias, com imagens em destaques e fundos neutros, para ressaltar sua real beleza.

Figura 48 - Estudo Linguagem Visual Dove



Fonte: A autora (2021).

Estas ações podem direcionar a UFAM no seu componente “diversificada”, dada a riqueza da sua comunidade acadêmica, composta não apenas por amazônidas, mas também por pessoas de todos os lugares do mundo. Iniciativas como as realizadas pela Dove fariam com que os membros da comunidade se sentissem reconhecidas e representadas, ativando o sentimento de pertencimento pela Universidade.

3.4.2.4 Havaianas – Conceito Resiliente

A segunda marca a ser estudada no benchmarking do componente resiliente é a Havaianas (Figura 49). Faz parte do Grupo Alpargatas e desde seu lançamento em 1962, é reconhecida como uma marca genuinamente brasileira, embora seu design

tenha sido inspirado em uma típica sandália japonesa, chamada Zori (HAVAIANAS, 2020).

Figura 49 - Marca Gráfica Havaianas



Fonte: Havaianas (2020)

Nota: Disponível em: <https://havaianas.com.br/>. Acesso em 23 de novembro de 2020.

A marca foi escolhida para compor o benchmarking referente ao conceito “diversificada” pois, de acordo com Kunz e Santos (2015), os comerciais das Havaianas constroem uma representação do brasileiro significativa para os vários segmentos da sociedade, sendo veiculados para diferentes classes sociais, tanto para homens quanto mulheres e crianças. Segundo os autores, o uso da sandália parece, assim, ser um consenso no gosto desta sociedade com muitos contrastes. Desde 1994, a marca utiliza o slogan “*todo mundo usa*”, para explicitar uma das mais marcantes características do seu DNA: ser democrática, similar à essência diversificada da UFAM.

Símbolo do alto astral brasileiro, as sandálias Havaianas não se limitaram ao Brasil, e está presente em outras partes do mundo. De acordo com Mager e Cipiniuk (2018), a marca utiliza em sua comunicação imagens com explosão de cores e elementos do Brasil, conforme exemplo mostrado na Figura 50.

Figura 50 - Anúncio Havaianas utilizando cores e elementos do Brasil



Fonte: Mager e Cipiniuk (2018).

Assim, ao calçar Havaianas, os estrangeiros passam a fazer parte da experiência brasileira: calor, alegria, praia, verão eterno, futebol, turismo, ou seja, os elementos de entretenimento tão desejados por todos (MAGER e CIPINIUK, 2018). Sobre este reconhecimento vindo do exterior, Mager e Cipiniuk (2018) afirmam que gera mais valor simbólico dentro do Brasil, visto que, para o povo brasileiro, o que vem de fora do país é muito valorizado.

Além de ser uma marca democrática, usada por todas as classes sociais do Brasil e estar presente no exterior, a Havaianas continuamente se posiciona como uma marca diversificada em suas comunicações. Uma das iniciativas mais recentes foi o lançamento da linha Pride (Figura 51), em referência ao movimento LGBTQIA+.

Figura 51 - Linha Pride

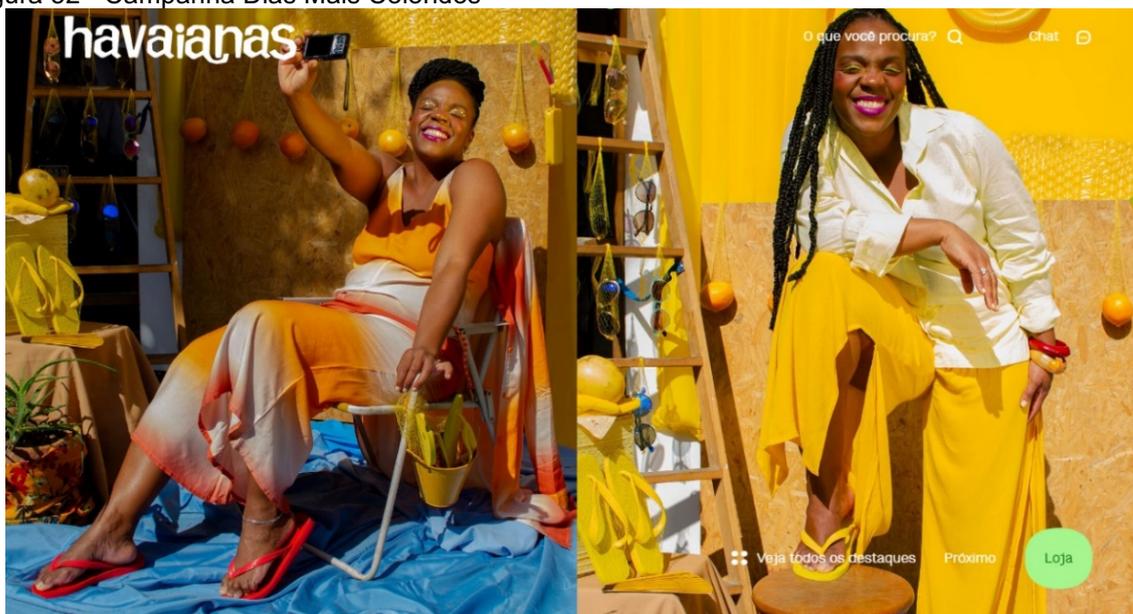


Fonte: Fernández (2020)

A coleção é composta por body, street bag, dois novos modelos de sandália e pins, e uma parte do valor das vendas é destinado a projetos locais e internacionais de combate ao preconceito e apoio à comunidade (FERNÁNDEZ, 2020). Sobre esta temática, a marca também promoveu modificações em seu e-commerce. Desde setembro de 2020, os clientes não mais encontrarão os modelos separados por gênero, mas sim por cores, *mood*, modelos e estilos.

A campanha “Dias mais coloridos” é outra ação promovida pela marca em favor da diversidade. Nela, a marca exalta os bons sentimentos relacionados à cada cor, e utiliza em suas comunicações apenas modelos negras, fortalecendo a narrativa da campanha, conforme mostrado na Figura 52.

Figura 52 - Campanha Dias Mais Coloridos



Fonte: Havaianas (2020)

Nota: Disponível em: <<https://havaianas.com.br/colors.html>>. Acesso em 23 de novembro de 2020.

Assim, segundo Mager e Cipiniuk (2018), a fórmula narrativa da Havaianas produz sentido sobre a nação, tornando-se um elo de ligação da identidade brasileira, já que “todo mundo usa”, sendo usada por pessoas das mais simples aos ambientes mais sofisticados. A marca por seu conjunto de ações de marketing, publicidade e design consegue promover identificação e distinção a diferentes grupos sociais (MAGER E CIPINIUK, 2018).

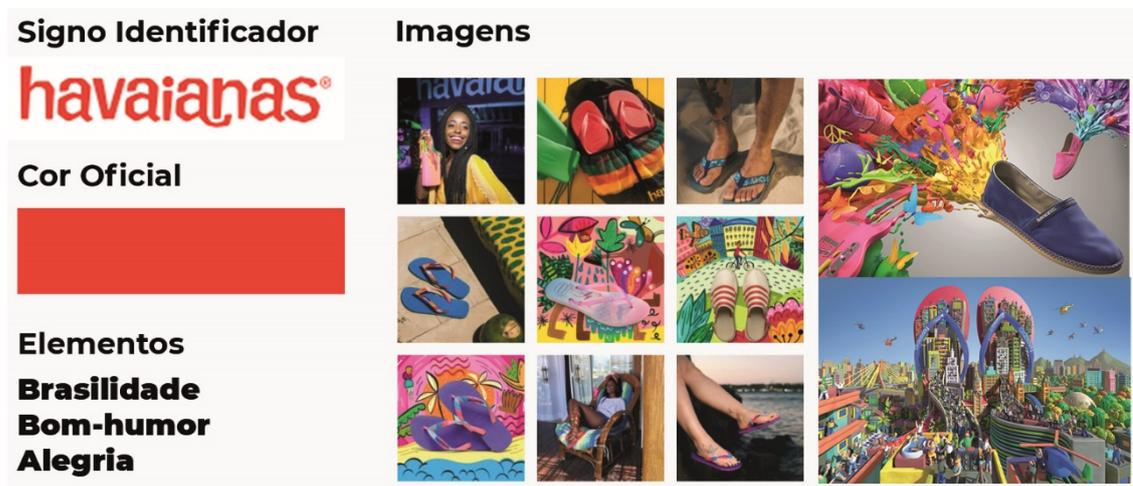
Conforme relatado por *opinion maker* consultado na etapa de entrevistas:

[...] Há uma pluralidade de cores, muito bom isso. Há uma pluralidade de nomes. Há uma pluralidade de endereços. Eu consigo de fato encontrar ali o filho do juiz ou da juíza, o filho do promotor, da promotora, o filho do governador, o filho do secretário, mas eu consigo encontrar também o filho do pedreiro, do açougueiro, do lojista, do taxista, daquele que dirige um Uber né, ou seja, isso reflete a preocupação que a UFAM tem, que a UFAM tem de modo profundo nas suas raízes com a cidadania, portanto com o acesso a uma formação de qualidade. (*Opinion Maker 5, Transcrição*)

Portanto, assim como a marca Havaianas, a UFAM é composta por diferentes grupos sociais, além das diferentes raças, origens e orientações sexuais, e, dessa forma, pode valer-se da comunicação vibrante e inovadora das Havaianas para promover conexões com o seu público, além de apoiar as causas relevantes da sua comunidade acadêmica. A imagem 53 abaixo resume os conceitos traduzidos em linguagem visual utilizados pela marca Havaianas: diversidade de pessoas, explosão

de cores, utilização de elementos relativos ao Brasil e ampla utilização de fotografias que remetem à alegria e leveza.

Figura 53 - Linguagem visual da marca Havaianas



Fonte: A autora (2021)

3.4.2.5 Unilever – Conceito Emocional

Partindo-se para o componente emocional do DNA, tem-se como primeira marca analisada a Unilever. Empresa multinacional britânica-neerlandesa, foi criada em 1929 e comercializa mundialmente bens de consumo variados, incluindo alimentos, bebidas, produtos de limpeza e higiene pessoal, com mais de 400 marcas compradas em 190 países. Sua marca gráfica (Figura 54) é composta por 25 ícones representativos dos seus produtos e de sua missão.

Figura 54 - Marca Gráfica da Unilever



Fonte: Unilever (2020)

Nota: Disponível em: <<https://www.unilever.com.br/about/who-we-are/our-logo/>>. Acesso em 15 de novembro de 2020.

A Unilever foi escolhida para compor a análise de empresas transformadoras por promover ações que visam a melhorar a saúde e o bem-estar, reduzir o impacto ambiental e melhorar as condições de vida das pessoas. Para atingir estes objetivos,

criaram o Plano de Sustentabilidade Unilever (USLP) e, para comunicar e incentivar o apoio às suas causas, criaram a campanha “Cada U faz bem” (Figura 55).

Figura 55 - Imagem principal do site "Cada U faz bem"



Fonte: Unilever (2020)

Nota: Disponível em: <<https://www.unilever.com.br/about/cada-u-faz-o-bem/>>. Acesso em 16 de novembro de 2020.

Conforme mencionado anteriormente, a Unilever é composta por diversas marcas. Dessa forma, o conceito da campanha é mostrar as causas apoiadas por cada um dos produtos, de forma condizente com o seu ramo. O site da campanha explica como se dá o apoio das marcas a cada uma das ações, como por exemplo:

- **Hellmans:** Ações para ajudar a diminuir o desperdício de alimentos, aumentando a conscientização desta causa e inspirando as pessoas a partir de receitas feitas com sobras de alimentos.
- **Knorr:** Ações para apoiar o cultivo sustentável, com suporte a agricultores e trabalhadores rurais.
- **Omo:** Iniciativas para contribuir para um planeta mais sustentável, com um movimento de reciclagem de plástico no país e utilização de plástico reciclado em suas embalagens.
- **Kibon:** Iniciativas para capacitar empreendedores locais, com contratação direta de pessoas ou oferecendo apoio para que iniciem negócio próprio na área de sorvetes.
- **Seda:** Inspirar mulheres a se unirem para ir mais longe, com apoio a programas que objetivam empoderar mulheres para descobrirem seu potencial.

Outra iniciativa da marca que possui potencial emocional e transformador é o “Delight Book” (Figura 56):

Figura 56 - Capa do "Delight Book"



Fonte: Unilever (2019)

Nota: Disponível em: <https://www.unilever.com.br/Images/book-delight_cec_pt_tcm1284-548161_1_pt.pdf>. Acesso em 16 de novembro de 2020.

O livro tem o propósito de registrar memórias afetivas e é composto de histórias emocionantes de clientes com as marcas da Unilever, coletadas nos canais de atendimento da marca, como e-mail, telefonemas e mensagens.

Por fim, a análise da atual linguagem visual da marca é mostrado na Figura 57, onde podem ser vistos os seus elementos oficiais, alguns exemplos de materiais, bem como as ilustrações, compostas por cores vibrantes, com a intenção de fazer uma mágica representação do mundo. Observa-se também que a cores vibrantes são reservadas às ilustrações, enquanto os demais materiais utilizam uma linguagem neutra, com destaque para a cor branca como plano de fundo.

Figura 57 - Linguagem Visual da Marca Unilever



Fonte: A autora (2021).

Verifica-se que estas ações são estratégicas e passíveis de serem aplicadas à marca UFAM, uma vez que a Universidade é composta por diversos institutos, faculdades, departamentos, cada um apoiando as causas condizentes com seu ramo de atividade. Quanto ao livro de memórias e histórias afetivas, mostra-se como uma iniciativa relevante para conectar pessoas e comunicar as transformações que a UFAM causa em suas vidas, conforme mencionado por vários participantes nas entrevistas e nos eventos criativos.

3.4.2.6 Natura – Conceito Emocional

No mercado desde 1969, a Natura (Figura 58) é uma marca brasileira de cosméticos que carrega na sua essência conceitos como sustentabilidade, diversidade e inovação.

Figura 58 - Marca gráfica da Natura



Fonte: Natura (2020)

Nota: Disponível em: <<https://www.natura.com.br/>>. Acesso em 13 de novembro de 2020.

Para esta pesquisa, a Natura se adequaria também aos conceitos “diversificada”, “científica” e até mesmo “amazônica”, por possuir diversas ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável da região. Porém, foi escolhida como marca para ser analisada sob a ótica transformadora devido às iniciativas voltadas ao impacto social, como educação, inclusão e demais aspectos humanos que se associam ao negócio.

Quanto ao aspecto relacionado à educação, a Natura, desde 1995, possui uma linha de produtos não-cosméticos intitulada “Natura Crer Para Ver” (Figura 59).

Figura 59 - Banner apresentando alguns produtos da linha “Natura Crer Para Ver”



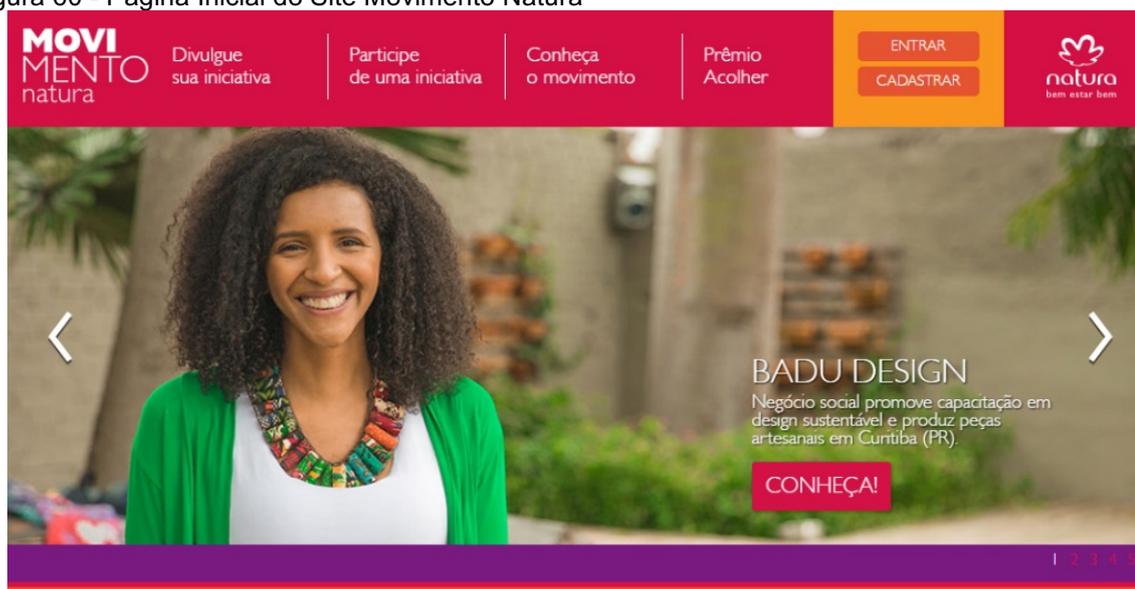
Fonte: Natura (2020)

Nota: Disponível em: <<https://www.natura.com.br/crer-para-ver>>. Acesso em 13 de novembro de 2020.

De acordo com Natura (2014), o lucro proveniente da venda desta linha é inteiramente investido em projetos educacionais com a participação voluntária de consultoras e consultores. Em 2013, a linha beneficiou mais de 3 milhões de pessoas através de uma arrecadação líquida de mais de R\$17 milhões. Os recursos da linha são gerenciados pelo Instituto Natura, uma organização sem fins lucrativos, que tem o propósito de ampliar os investimentos em educação já feitos pela Natura desde 1995.

Outra ação da marca focada em pessoas é o Movimento Natura (Figura 60), que, segundo Natura (2014), consiste em uma plataforma digital colaborativa que funciona como uma ferramenta de conexão e encontro entre os promotores das iniciativas socioambientais e os voluntários, de acordo com afinidades, necessidades, interesses específicos e localização geográfica.

Figura 60 - Página Inicial do Site Movimento Natura



Fonte: Movimento Natura (2020)

Nota: Disponível em: <<http://www.movimentonatura.com.br/cs/movimentonatura/home>>. Acesso em 13 de novembro de 2020.

No âmbito da inclusão social, de acordo com o site institucional, 6,5% de seus colaboradores possuem algum tipo de deficiência, acima da cota prevista em lei que é 5%, contando com 15% de colaboradores PCDs em seu centro de distribuição em São Paulo. Entre suas aspirações, visam a aumentar a representatividade de negros nas suas equipes e aumentar a quantidade de mulheres para cargos de liderança.

Uma ação relacionada ao tema inclusão e diversidade é a assistente virtual Nat Natura (Figura 61), que foi desenvolvida com o objetivo de acelerar a digitalização e humanizar o atendimento digital.

Figura 61 - Twitter Oficial da Marca Natura e sua assistente virtual Nat Natura.



Fonte: Twitter Oficial Natura (2020)

Nota: Disponível em: <<https://twitter.com/naturabrofficial>>. Acesso em 10 de novembro de 2020.

Segundo o site institucional, a definição da identidade visual e características da assistente foi feita por meio de um time multidisciplinar que levou em consideração a diversidade de consultoras, seja pela faixa etária, regiões do Brasil e contextos sociais. Assim, a Nat Natura precisava ser inclusiva, com uma atitude transformadora e acolhedora, que comunicasse os valores da marca. Além de ser utilizada na Central de Relacionamento da Natura, também é utilizada nas redes sociais oficiais da marca.

Assim, verifica-se que são muitas as iniciativas da Natura condizentes com o conceito “transformador”, o que confirma tratar-se de uma marca que promove impactos positivos na vida das pessoas. As estratégias adotadas pela empresa podem direcionar a UFAM na organização das ações e projetos que geram impactos na vida

da comunidade amazonense, além de nortear a marca para a humanização das comunicações, sobretudo nas redes sociais institucionais.

Por fim, faz-se a análise da linguagem visual adotada pela empresa (Figura 62). Seu signo identificador é a representação orgânica de uma flor, transmitindo uma sensação de movimento, bem-estar e harmonia, utilizando cores quentes, com destaque para a cor laranja. Observa-se, porém, que devido à grande quantidade de produtos, não há uma linguagem visual padrão e cada linha de produto explora uma temática, como por exemplo, natureza e sustentabilidade, diversidade e bem-estar.

Figura 62 - Linguagem Visual da Marca Natura



Fonte: A autora (2021)

3.4.2.7 Walt Disney – Conceito Mercadológico

O conceito “desejada” é a definição do componente mercadológico do DNA da UFAM, ou seja, aquele que mostra como a instituição se posiciona no mercado, frente à concorrência. Por este motivo, analisou-se a Disney, como primeira empresa para compor este aspecto do benchmarking.

Idealizada por Walter Elias Disney e fundada em 1923, a Disney é uma empresa que cultiva a magia. Imortalizou personagens como Mickey Mouse, Pateta e Pato Donald e hoje é o maior conglomerado de entretenimento do planeta (CONNELLAN, 2010). Além de ser uma empresa de entretenimento, a Disney também é referência em administração, marketing, gestão de pessoas, gestão de negócios e turismo, de acordo com Santos e Barbosa (2016).

Segundo Malzoni (2018), a empresa nasceu como um estúdio de produção de desenhos animados, mas em 1955 diversificou seus negócios na área de parques temáticos, com a fundação da Disneyland na Califórnia (Figura 63). A autora comenta também que a visão de Walt Disney era que os parques proporcionassem uma experiência completamente diferente e superior a qualquer coisa que já tinha sido

vista no ramo, criando para isso, ambientes pensados nos mínimos detalhes: dos sons aos cheiros, às comidas e à qualidade do trabalho de seus colaboradores.

Figura 63 - Personagem Mickey no parque Disneyland na Califórnia



Fonte: Site Oficial Disneyland (2021)

Nota: Disponível em: <<https://disneyland.disney.go.com/destinations/disneyland/>>. Acesso em 11 de janeiro de 2021.

Devido à atmosfera mágica e divertida, conhecer os parques temáticos da Disney é um desejo que faz parte do imaginário não apenas de crianças, mas também de adultos do mundo inteiro. Portanto, por ser uma organização desejada, compõe este benchmarking para se estudar como este conceito é trabalhado na empresa. Com o slogan “*Where dreams come true*” (onde os sonhos viram realidade) a UFAM pode ser comparada à Disney World. Embora não pertença ao mercado de diversão, também representa um “sonho” para seus alunos, conforme explicitado por muitos participantes nas entrevistas:

G4: “Entrar na UFAM ainda é um sonho para a juventude, embora o quantitativo de vagas seja maior”.

G6: “O acesso à UFAM é muito seletivo, e há muita comemoração quando se passa para a universidade”.

OM2: “Passar na UFAM é a realização de um sonho”.

OM4: “Estudar na UFAM é um marco na vida das pessoas, fazer parte da história de uma universidade centenária”.

OM7: “Ingressar da UFAM é um sonho realizado para o aluno e sua família, devido à grande concorrência, conferindo status ao aluno”.

Por esse motivo, faz sentido o estudo da organização Disney nesta etapa, para guiar a UFAM a manter o conceito “desejada” em seu DNA, para os potenciais e atuais clientes, além de direcionar iniciativas para fazê-los retornar à Universidade, seja como aluno, docente, técnico-administrativo, ou ainda parceiro.

Segundo Connellan (2010), a Disneyworld, cuja marca gráfica pode ser vista na Figura 64, é reconhecida e admirada em todo o mundo. O notável sucesso da empresa está em sua capacidade de fazer seus clientes sempre retornarem. De acordo com o autor, quase 70% dos frequentadores do Reino Encantado já o visitaram antes e, em parte, os detalhes é que os trazem de volta.

Figura 64 - Marca Gráfica Walt Disney World



Fonte: Walt Disney World (2021)

Nota: Disponível em: <<https://disneyworld.disney.go.com/pt-br/>>. Acesso em: 11 de janeiro de 2021.

Santos e Barbosa (2016) afirmam que o grupo Disney possui um dos maiores e melhores indicadores de satisfação de clientes do mundo, os quais são chamados de convidados, fidelizando e gerando nesses clientes a vontade de voltar aos parques e estúdios. Segundo os autores, a organização preza pela qualidade no atendimento aos clientes, sendo esse o principal foco estratégico para o sucesso da organização, antecipando e suprimindo suas necessidades e expectativas, transformando o contato com a organização em uma experiência de valor singular. Connellan (2010) complementa, afirmando que os funcionários, que são chamados de membros do elenco (ou *cast members*) são apaixonadas pela experiência do convidado, fazendo com que tudo contribua para a experiência global.

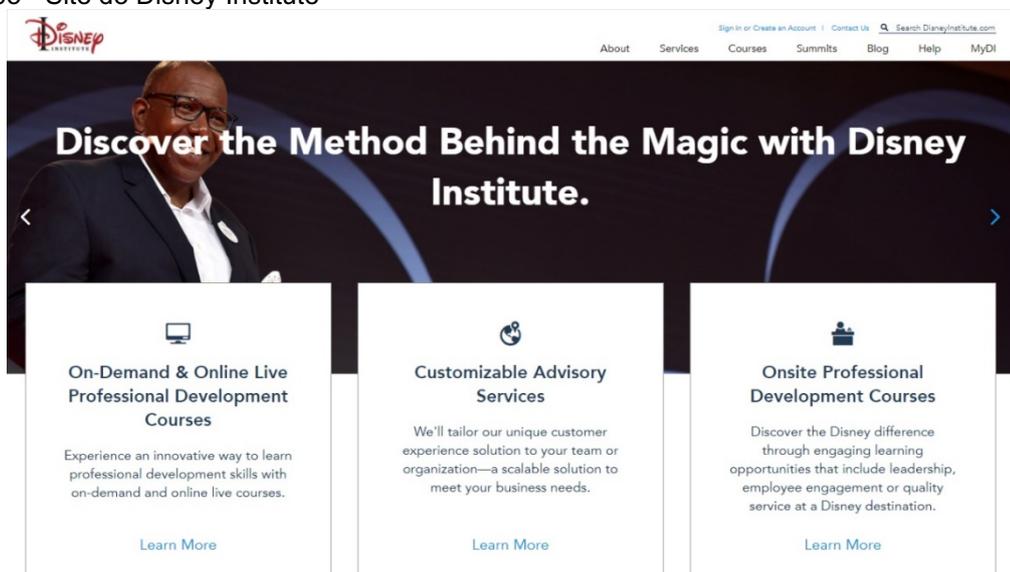
Pela excelência nos seus programas de treinamento e atendimento ao cliente, as empresas Disney criaram a Disney University e o Instituto Disney. A Universidade é o local onde são realizados os treinamentos para que os *cast members* desempenhem seus “papéis” com excelência. De acordo com Malzoni (2018), a Disney University oferece oportunidades de cursos como gestão de marca, atendimento, liderança e gestão de eventos. Segundo a autora, a filosofia Disney é

simples: tratar os colaboradores muito bem, para que estes tratem os “convidados” ainda melhor.

Complementarmente, Santos e Barbosa (2016) afirmam que a universidade possui um papel estratégico importante, pois divulga entre os funcionários do grupo a visão empresarial de Walt Disney que é a satisfação de seus convidados e os resultados que a empresa pretende alcançar. Os cursos permitem o alinhamento e comprometimento dos funcionários à estratégia empresarial.

Já o Disney Institute trata-se de um conjunto de instalações onde os visitantes têm a oportunidade de entrar em contato com a história, cultura, valores e práticas gerenciais da organização (SANTOS e BARBOSA, 2016). De acordo com os autores, nessa oportunidade o visitante tem a sua disposição uma série de cursos relacionados a diversos temas como desenvolvimento pessoal, gestão empresarial e curiosidades sobre os bastidores da empresa. Na figura 65 abaixo é mostrado o site do Instituto, plataforma que oferece cursos online e treinamentos para uma variedade de profissionais, equipes e organizações em todo o mundo:

Figura 65 - Site do Disney Institute



Fonte: Disney Institute (2021)

Nota: Disponível em: <<https://www.disneyinstitute.com/>>. Acesso em 11 de janeiro de 2021.

Dessa forma, observa-se que a Disney extrapolou os limites do mercado de diversão e adentrou no mercado de educação. Caminho inverso pode ser feito pela UFAM, ao ultrapassar os limites do ramo da educação, oferecendo magia, diversão e encanto à sua comunidade, valendo-se do misticismo presente na Amazônia, conceito exposto em entrevista pelo Opinion Maker 01, conforme citação abaixo:

“A Disneylândia você vai, compra um negocinho desse, paga uma fortuna, tudo vira brinde, vira coisinha pro pessoal comprar, canequinha, bonequinho... a gente tinha que fazer isso com a floresta. A gente tinha que fazer isso com o Festival de Parintins, a gente tinha que fazer isso com a Amazônia, com o contexto da Amazônia, com os rituais daqui. Tudo tinha que ser um grande e místico cenário. A pessoa vinha pra cá, o pajé era o cara que tinha o remédio mágico, só que esse remédio mágico ele já vinha de um estudo muito profundo de biotecnologia, com indústria de altíssima qualidade, com nanotecnologia, e eu tenho tudo isso pra poder fazer. Então eu daria uma mística, só que por trás dessa mística eu teria um monte de tecnologia e estudos profundos, porque eu tenho a natureza, tenho conhecimento e eu tenho como fazer isso, porque eu tenho os talentos aqui”. (Opinion Maker 01, Transcrição)

Para estudo da sua linguagem visual, foram analisadas as fotografias dos parques nas redes sociais oficiais e site. Observa-se que a cor predominante é a azul e o estilo fotográfico enaltece a magia e os momentos espontâneos de alegria que os convidados encontram nos parques, além de valorizar a estrutura física existente, conforme mostra a Figura 66:

Figura 66 - Linguagem Visual da Marca Walt Disney World

Signo Identificador

WALT DISNEY World

Cor Predominante



Ilustrações



Imagens



Fonte: A autora (2021).

Conclui-se que a Disney World é uma organização “desejada” por diversos motivos: magia, sonho, nostalgia, diversão, excelência no atendimento e experiência global vivida em seus parques ou pela utilização de seus produtos. Disney é um lugar divertido – diversão para crianças de todas as idades. Para membros do elenco. Para todos (CONNELLAN, 2010). De acordo com Santos e Barbosa (2016), no centro da

estratégia da empresa Disney está o cliente, ou convidado como a organização os denomina. Esse foco no cliente é reforçado por inúmeras ações como estudos, pesquisas e constantes treinamentos à equipe de trabalho. Portanto, para manter o componente “desejada” ao DNA da UFAM, faz-se necessário, como primeiro passo, colocar o cliente como foco da estratégia, ou seja, seus alunos, proporcionando assim, uma experiência completa e marcante, de modo a promover a sua valorização, pertencimento e retorno à instituição.

3.4.2.8 Google – Conceito Mercadológico

Criada em 1995 por Larry Page e Sergey Brin, a Google, cuja marca gráfica é mostrada na Figura 67 abaixo, compõe o estudo do benchmarking neste conceito do DNA por ser uma das organizações mais desejadas para se trabalhar por diferentes gerações e hierarquias profissionais, de acordo com rankings realizados no Brasil e no mundo. Dessa forma, suas estratégias podem direcionar a UFAM não apenas para fortalecer a marca junto aos clientes (alunos) e potenciais clientes, como também com os servidores (docentes e técnicos-administrativos).

Figura 67 - Marca Gráfica do Google

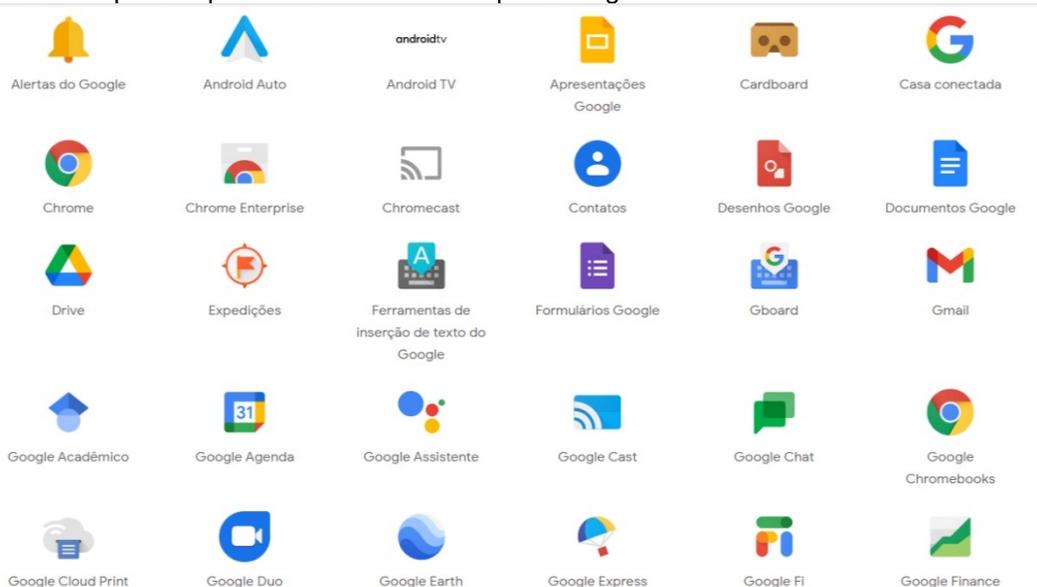


Fonte: Google (2021)

Nota: Disponível em <<https://www.google.com/>>. Acesso em 14 de janeiro de 2021

Com a missão de “organizar as informações do mundo para que sejam universalmente acessíveis e úteis para todos”, o Google é uma empresa de tecnologia que desenvolve centenas de produtos que são usados por pessoas em todo o mundo, como o Gmail, Youtube, Waze, entre outros, incluindo o buscador Google. A figura 68 mostra alguns exemplos dos produtos digitais desenvolvidos pela empresa para cumprir sua missão:

Figura 68 - Exemplos de produtos desenvolvidos pelo Google



Fonte: Site About Google

Nota: Disponível em < https://about.google/intl/ALL_br/products/>. Acesso em 14 de janeiro de 2021

Na pesquisa “As Preferidas Para Trabalhar 2020”, conduzida pelo Valor Econômico e a consultoria de recursos humanos Mercer, o Google aparece em primeiro lugar, pelo terceiro ano consecutivo. De acordo com Saraiva (2020), as empresas ganhadoras do ranking carregam marca forte, de boas empregadoras, estimulam a inovação nos negócios e mostram excelentes resultados financeiros. Em empresas como o Google, observam-se também oportunidades de desenvolvimento de carreira aos funcionários, além de pacotes de benefícios.

Entre os benefícios oferecidos pela empresa, Pereira e Ferrari (2013) citam como exemplos a licença paternidade ampliada, reembolso de mensalidade de internet banda larga e a possibilidade de levar o animal de estimação para o trabalho. Porém, segundo pesquisa realizada pelos autores supracitados com funcionários do Google, verifica-se que o maior valor da organização são os aspectos intangíveis, no que diz respeito à oportunidade de fazer parte de um espaço que causa impacto positivo na vida das pessoas.

Além dos aspectos citados, o Google é uma das empresas mais desejadas para se trabalhar também devido às famosas regalias oferecidas aos seus funcionários, como geladeira aberta, massagem grátis, academia e sala de jogos (MORETTI, 2020). De acordo com Moretti (2020), a empresa reconhece que o funcionário precisa fazer pausas para recuperar a disposição e a energia no trabalho e por isso incentiva a prática de exercícios físicos, meditação e até mesmo cochilos nos intervalos.

Sobre estes momentos de descanso, segundo Pereira e Ferrari (2013), há pessoas que descansam em redes (Figura 69) durante o expediente ou trabalham de bermuda e chinelos, o que reforça o ambiente quase mítico – reforçado pela imprensa. Os autores também afirmam que na empresa não há cobrança por horários ou horas trabalhadas, mas sim por resultados alcançados, embora as oito horas diárias sejam cumpridas pelos colaboradores.

Figura 69 - Área de descanso para funcionários do Google em São Paulo



Fonte: G1 (2013)

Nota: Disponível em <<http://g1.globo.com/tecnologia/fotos/2013/01/google-mostra-nova-sede-no-brasil.html#F683003>>. Acesso em 14 de janeiro de 2021

Outro aspecto do Google que possui grande destaque é a sua arquitetura corporativa. De acordo com Google (2021), o primeiro escritório oficial da empresa era composto por computadores velhos, uma mesa de pingue-pongue e um tapete azul brilhante. A tradição de manter tudo bem colorido continua até hoje. Segundo Pereira e Ferrari (2013),

Embora os escritórios sejam diferentes entre si, sempre serão encontradas algumas características em comum: murais e decorações que expressam a personalidade local, videogames, mesas de sinuca, pianos, cafés e pequenas cozinhas abastecidas com alimentos saudáveis e quadros brancos para as ideias inesperadas. Seus escritórios são projetados para incentivar as interações entre os funcionários dentro e entre as equipes, e para estimular brincadeiras e conversas sobre o trabalho, inclusive nas reuniões gerais, que acontecem semanalmente (PEREIRA e FERRARI, 2013).

Moretti (2020) afirma que a sede do Google em São Paulo é um dos escritórios mais criativos do Brasil (Figura 70). Segundo a autora, o espaço conta com uma

decoração descolada, inspirada nas regiões mais famosas da capital paulista, onde os colaboradores podem jogar sinuca, jogar videogames e descansar em poltronas confortáveis. De forma complementar, Bencke (2019) explica que a descontração é uma característica marcante na composição de ambientes do Google, aspecto condizente com a nova geração que está ingressando no mercado de trabalho.

Figura 70 - Sala de jogos da sede do Google em São Paulo



Fonte: G1 (2013)

Nota: Disponível em <<http://g1.globo.com/tecnologia/fotos/2013/01/google-mostra-nova-sede-no-brasil.html#F683003>>. Acesso em 14 de janeiro de 2021

Além dos espaços de lazer, Bencke (2019) menciona que a empresa dá liberdade para as pessoas trabalhem até mesmo na rua, levando apenas um notebook, se assim desejar, enfatizando a importância da interação entre o homem e a natureza, que auxilia no aumento da produtividade e criatividade. Esta estratégia pode ser facilmente adotada pela UFAM, uma vez que a universidade está localizada em um fragmento verde, sendo possível, portanto, ultrapassar as paredes dos escritórios e estimular o contato com a natureza.

Para concluir o elemento do ambiente corporativo do Google, Bencke (2019) reforça a coerência da arquitetura divertida, que faz parte da identidade da companhia, baseada na jovialidade. Segundo a autora, há também a coerência relacionada ao público jovem que compõe grande parte da empresa, estando o ambiente, portanto, alinhado com as suas necessidades e expectativas.

Para Pereira e Ferrari (2013) o Google tem destaque por capturar o dinamismo das novas gerações, o modo como essas pessoas gostam de se relacionar, comunicar e trabalhar. Segundo os autores, é uma empresa que valoriza como poucos os seus empregados, e por isso consegue atrair o tipo de profissional que precisa: jovem, criativo e colaborativo.

De acordo com pesquisas preliminares e com as entrevistas realizadas na etapa de diagnóstico, sabe-se que a UFAM é desejada por ser uma instituição forte no estado do Amazonas, de renome e credibilidade, principalmente pela qualidade do seu ensino. Porém, os aspectos empreendidos pelo Google e apresentados nesta seção são estratégias a mais que podem ser utilizadas pela Universidade, desde que respeitados os elementos de sua identidade. Exemplos são as redes para descanso, ou os espaços mais conectados à natureza, fora dos escritórios ou salas de aulas, que fazem parte da cultura amazônica e são condizentes com a localização geográfica privilegiada. A incorporação de tais iniciativas e sua devida comunicação, ecoariam no imaginário da sociedade e aprimorariam o componente mercadológico “desejada”, pertencente ao DNA da Universidade.

Por fim, apresenta-se na Figura 71 o estudo da linguagem visual utilizada pelo Google. Verifica-se que, para se adaptar a aplicativos móveis, a marca pode ser reduzida para a letra G, composta pelas cores da empresa. Observa-se a utilização de ilustrações coloridas em destaque, com utilização de plano de fundo branco. Quanto ao estilo fotográfico, constata-se a espontaneidade, situações do dia a dia, além da utilização de dispositivos móveis. Foi incluída nesta análise alguns exemplos de produtos desenvolvidos pela empresa, para mostrar a similaridade entre suas marcas, respeitando-se um mesmo padrão, promovendo a rápida identificação da empresa como desenvolvedora do serviço.

Figura 71 - Linguagem Visual da marca Google

Signos Identificadores**Cores Oficiais****Ilustrações****Imagens****Marcas de Produtos**

Fonte: A autora (2021)

3.4.2.9 Manauara Shopping – Conceito Integrador

Por fim, o componente integrador do DNA da UFAM é definido pela palavra “amazônica”. Assim, foram analisadas duas marcas que carregam a Amazônia como essência para verificar como este elemento é utilizado em suas comunicações.

O Manauara Shopping, localizado na cidade de Manaus (AM), foi escolhido como uma das referências de empresa amazônica por utilizar inspirações da região, desde seu logotipo (Figura 72), que representa o encontro entre os rios Negro e Solimões, o simbólico “Encontro das Águas”, famosa atração turística local. O encontro das águas também está representado na cobertura do edifício, que pode ser observado em uma vista aérea.

Figura 72 - Marca gráfica do Manauara Shopping



Fonte: Manauara Shopping (2020)

Nota: Disponível em: <<https://manuarashopping.com.br/>>. Acesso em 09 de novembro de 2020.

O projeto do shopping foi concebido pelo arquiteto José Quintela da Fonseca e, conforme explicado no site institucional do shopping, homenageia a fauna, flora e cultura amazonense, permeando seus mobiliários, pisos, forros e luminárias, utilizando como acabamento cores e materiais do artesanato local, como pode ser visto na Figura 73.

Figura 73 - Arquitetura do Shopping



Fonte: Manauara Shopping (2020)

Nota: Disponível em: <<https://manuarashopping.com.br/sobre-o-shopping/>>. Acesso em 09 de novembro de 2020.

A temática amazônica também é explorada nos nomes dos seus quatro pisos: Buriti, Açai, Tucumã e Castanheiras. Sobre isso, faz-se importante mencionar que o empreendimento possui uma área verde onde foram preservados Castanheiras e Buritizeiros, que foram incorporados ao paisagismo do shopping. Em suas redes sociais também se verifica a exploração do conceito amazônico, como exposição de pontos turísticos e cultura local, como mostrados na Figura 74 abaixo:

Figura 74 - Postagens com temática amazônica nas redes sociais do Shopping: (a) Homenagem aos 361 anos de Manaus. (b) Post alusivo ao “nível manauara”. (c) Divulgação de exposição sobre Grandes empreendedores da Amazônia.



Fonte: Instagram Oficial Manauara Shopping (2020)

Nota: Disponível em: <<https://www.instagram.com/manauarashop/?hl=pt-br>>. Acesso em 09 de novembro de 2020.

Quanto à sua linguagem visual, não foi constatado uma padronização em postagens nas redes sociais do shopping. Porém, destacou-se nesta análise aquelas publicações que fazem alusão a cidade de Manaus, conforme mostra a Figura 75:

Figura 75 - Linguagem Visual da Marca Manauara Shopping



Fonte: A autora (2021).

Observa-se, portanto, que o shopping explora consistentemente a temática regional, na arquitetura, paisagismo, sinalização, design gráfico, eventos e postagens em redes sociais, sem perder a essência moderna e sofisticada. Tais estratégias podem nortear a UFAM em suas comunicações institucionais, de forma a utilizar a temática regional de forma sutil e consistente, a fim de reforçar sua essência amazônica, ativar o pertencimento e valorização da sociedade amazonense e atrair visitantes e pesquisadores externos.

3.4.2.10 Nakau – Conceito Integrador

A segunda marca escolhida para compor o benchmarking relacionado ao conceito integrador desta pesquisa é a Na’Kau Chocolate Amazônico (Figura 76),

primeira fábrica de chocolates que processa exclusivamente amêndoas de cacau selvagem do Amazonas.

Figura 76 - Marca gráfica dos chocolates Na’Kau

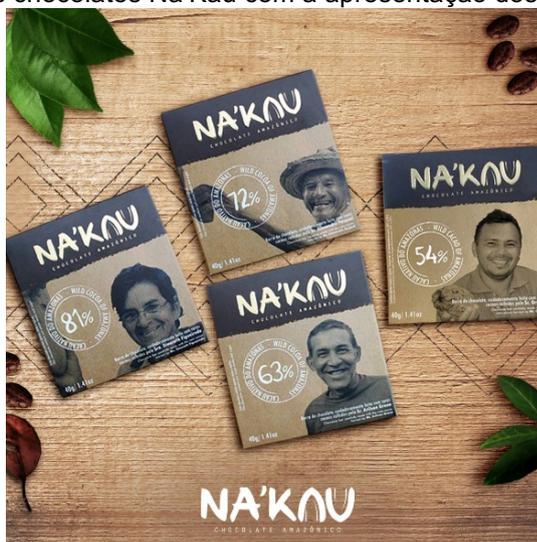


Fonte: Na’Kau (2020)

Nota: Disponível em: <<https://www.nakau.com.br/>>. Acesso em 10 de novembro de 2020.

De acordo com Ribeiro (2018), o chocolate Na’Kau movimenta a cadeia produtiva a partir do fornecimento do cacau de várzea do Amazonas e remunera até três vezes melhor do que o mercado os 17 extrativistas que fornecem o fruto. O reconhecimento dos produtores de cacau é um dos seus aspectos mais marcantes, pois apresenta nas suas embalagens os nomes e fotos dos extrativistas, como mostrado na Figura 77:

Figura 77 - Embalagens dos chocolates Na’Kau com a apresentação dos seus produtores.



Fonte: Instagram Oficial Na’Kau (2018)

Nota: Disponível em: <<https://www.instagram.com/nakauchocolates/>>. Acesso em 10 de novembro de 2020.

O conceito amazônico, com a valorização do meio ambiente e dos produtores locais, direciona não apenas o negócio como um todo, mas também a linguagem visual da marca e sua tipografia, as cores e os grafismos utilizados em suas publicações oficiais, como pode ser visto no estudo da linguagem visual na Figura 78:

Figura 80 - Grafismos presentes nas barras do chocolate Na'Kau.



Fonte: Facebook Oficial Na'Kau (2017)

Nota: Disponível em: < <https://www.facebook.com/chocolatenakau/>>. Acesso em 10 de novembro de 2020.

Portanto, verifica-se que a exploração consistente dos aspectos citados em cada ponto de contato da marca promove a criação de um alto valor agregado para a Na'Kau dentro e fora do Amazonas. Ademais, observa-se que o *storytelling* contado nas embalagens, enriquece a experiência do cliente ao consumir o chocolate, fazendo-os participar do impacto positivo na vida dos extrativistas de cacau.

Essa estratégia pode direcionar a UFAM para comunicar à sociedade o seu componente integrador, dado o grande impacto que a instituição causa no estado do Amazonas. Contar história e dar rosto aos beneficiados são estratégias que podem promover o conhecimento das ações e projetos realizados pela UFAM, gerar identificação pela sociedade e, conseqüentemente, aumentar a valorização da instituição.

3.4.2 Recomendações Estratégicas - Benchmarking

Dada a grande quantidade de informações coletadas na etapa de Benchmarking, optou-se por compilar tais dados em um quadro (Quadro 15), cruzando-se com as informações obtidas na Análise SWOT. Dessa forma, será possível visualizar como as ações das marcas analisadas em cada componente do DNA podem auxiliar no fortalecimento dos pontos forte e no aproveitamento das oportunidades que a UFAM possui, ao passo que atacam as fraquezas e amenizam as ameaças institucionais. Após a apresentação do quadro, as estratégias serão traduzidas para o contexto da UFAM.

Quadro 15 - Compilação de dados coletados no Benchmarking em relação à Análise SWOT

Marca	Estratégia	Descrição	Ponto Forte/ Oportunidade	Ponto Fraco/ Ameaça
COMPONENTE TÉCNICO: CIENTÍFICA				
Harvard	Portal "The Harvard Gazette"	Site oficial de notícias	Referência na produção do conhecimento no Amazonas	Comunicação ineficaz com a sociedade
	Twitter "Harvard Research"	Disseminação de notícias relacionadas às pesquisas da Universidade		
	Conteúdo de vídeo (Youtube) e áudio (iTunes e SoundCloud)	Utilização de diversas mídias e plataformas para disseminação da ciência.		
	Cursos online e programa HarvardX	Cursos online pagos e gratuitos para a sociedade		
Harvard	Harvard Shop	Loja com produtos oficiais da marca Harvard	Alta qualificação do corpo docente Formação de qualidade superior	Limitados cursos de capacitação para docentes, gestores e novos servidores Percepção de que a UFAM está distante da sociedade Estagnação frente à evolução da ciência
			Marca (boa imagem/reputação) Valorização da UFAM pela comunidade acadêmica Possibilidade de parcerias e convênios	Escassez de recursos financeiros Contingenciamento de recursos pelo Governo Federal
USP	Seção "Ciências" na página inicial do site	Divulgação de notícias relacionadas à ciência e pesquisa.	Referência na produção do conhecimento no Amazonas	Comunicação ineficaz com a sociedade
	Jornal USP	Página que concentra toda a divulgação científica da Universidade		
	Podcasts do Jornal USP	Conteúdo de áudio em diversas temáticas, como ciência, cultura e tecnologia.		
	Rádio USP e TV USP	Conteúdo de áudio e vídeo diversas temáticas da atualidade e do universo científico.		
	Guia de comunicação entre	Orientações práticas para transformar a ciência em notícia.		

jornalistas e cientistas.			
Seção em inglês no site principal	Otimização de buscas e divulgação para usuários estrangeiros.	Interesse de pesquisadores estrangeiros pela Amazônia	Existência de Universidades de referência nacional
Programa de Pré-Iniciação Científica e de Pré-Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação da USP	Promover a cultura científica e tecnológica em estudantes do Ensino Fundamental e Médio, mediante o desenvolvimento de projetos de pesquisa	Alta qualificação do corpo docente	Percepção de que a UFAM está distante da sociedade
Cursos On-line	Presente em plataformas educacionais como o Coursera, oferecendo cursos livres para não alunos da USP	Alta qualificação do corpo docente Formação de qualidade superior	Limitados cursos de capacitação para docentes, gestores e novos servidores Percepção de que a UFAM está distante da sociedade Estagnação frente à evolução da ciência
Alumni USP	Reunir e manter contato com os seus ex-alunos e entender o seu desempenho no mercado de trabalho para a evolução dos cursos na Universidade	Representatividade dos egressos da UFAM Possibilidade de Parcerias e Convênios	Percepção de que a UFAM está distante da sociedade
Logotipo	Criação de logotipo para uso cotidiano, reservando o brasão para usos solenes.	Marca (boa imagem/reputação)	Estagnação frente à evolução da ciência.

COMPONENTE RESILIENTE: DIVERSIFICADA

Dove	Campanha "Dove pela Beleza Real"	Apresenta imagens de mulheres reais, desafiando estereótipos	Grande diversidade da comunidade acadêmica	Percepção de que a UFAM está distante da sociedade
	Projeto #NosMostre	Primeiro banco de imagens acessível ao público para romper estereótipos de beleza.	Valorização da UFAM pela comunidade interna	
Havaianas	Comunicação Brasileira	Imagens com explosão de cores e elementos do Brasil que encanta estrangeiros	Localização geográfica como diferencial Amazonense apegado à região	Aumento na quantidade de players no mercado de ensino superior Existência de Universidades de referência nacional
	Linha Pride	Linha de produtos em referência ao movimento LGBTQIA+.		Percepção de que a UFAM está distante da sociedade

Campanha “Dias mais coloridos”	Explora os bons sentimentos relacionados à cada cor, e utiliza em suas comunicações apenas modelos negras.	Grande diversidade da comunidade acadêmica Acesso ao ensino por meio de políticas afirmativas	
--------------------------------	--	--	--

COMPONENTE EMOCIONAL: TRANSFORMADORA

Unilever	Campanha “Cada U faz bem”	Mostra as causas apoiadas por cada um dos produtos, de forma condizente com o seu ramo.	Existência de extensão que beneficia a sociedade Impactos socioeconômicos da UFAM	Comunicação ineficaz com a sociedade Percepção de que a UFAM está distante da sociedade
	“Delight Book”	Registro de memórias afetivas e é composto de histórias emocionantes de clientes com as marcas da Unilever, coletadas nos canais de atendimento da marca	Oportunidades de experiências variadas aos alunos e servidores Valorização da UFAM pela comunidade interna Percepção positiva da sociedade	Servidores descomprometidos Desvalorização da Universidade Pública por parte do governo
Natura	Linha de produtos não-cosméticos “Natura Crer para Ver”	Lucro proveniente da venda desta linha é inteiramente investido em projetos educacionais com a participação voluntária de consultoras e consultores.	Marca (boa imagem/reputação) Valorização da UFAM pela comunidade interna	Escassez de recursos financeiros Contingenciamento de recursos pelo governo
	Movimento Natura	Plataforma digital colaborativa de conexão entre os promotores das iniciativas socioambientais e voluntários.	Existência de extensão que beneficia a sociedade Impactos socioeconômicos da UFAM	Comunicação ineficaz com a sociedade Percepção de que a UFAM está distante da sociedade
	Assistente virtual Nat Natura	Desenvolvida com o objetivo de acelerar a digitalização e humanizar o atendimento digital.	Marca (boa imagem/reputação) Grande diversidade da comunidade acadêmica	Percepção de que a UFAM está distante da sociedade

COMPONENTE MERCADOLÓGICO: DESEJADA

Disney	Disney University	Treinamentos para que os <i>cast members</i> desempenhem seus “papéis” com excelência. Os cursos	Oportunidades variadas para servidores	Falta de divulgação da orientação estratégica institucional
---------------	-------------------	--	--	---

		permitem o alinhamento e comprometimento dos funcionários à estratégia empresarial.		Servidores descomprometidos Limitados cursos de capacitação para docentes, gestores e novos servidores.
	Disney Institute	Plataforma que oferece cursos online e treinamentos para uma variedade de profissionais, equipes e organizações em todo o mundo.	Alta qualificação do corpo docente Formação de qualidade superior	Limitados cursos de capacitação para docentes, gestores e novos servidores Percepção de que a UFAM está distante da sociedade Estagnação frente à evolução da ciência
	Magia, encantamento e preocupação com a experiência do cliente	No centro da estratégia da empresa Disney está o cliente, ou convidado como a organização os denomina	Oportunidades de experiências variadas aos alunos Localização geográfica como diferencial Valorização da UFAM pela comunidade interna	Ambiente acadêmico não-saudável Formação facilitada pelas Bolsas Proni, Fies e Enem Particulares mais céleres na formação Aumento na quantidade de players no mercado de ensino superior
Google	Regalias oferecidas aos funcionários	Incentivo à prática de exercícios, meditação e descanso.		
	Arquitetura corporativa	Escritórios projetados para incentivar as interações entre os funcionários, e para estimular brincadeiras e conversas sobre o trabalho. Condizente com a nova geração que está ingressando no mercado de trabalho	Servidores comprometidos Oportunidades variadas para servidores Localização geográfica como diferencial	Servidores descomprometidos Ambiente acadêmico não-saudável
	Interação com a natureza	Empresa dá liberdade para as pessoas trabalhem até mesmo na rua, enfatizando a importância da interação entre o homem e a natureza, auxiliando no aumento da produtividade e criatividade	Percepção positiva da sociedade	Baixos salários do Poder Executivo
	Redução do Logotipo Google	Adaptação do Logotipo para aplicativos móveis e outras aplicações digitais	Marca (Boa imagem/Reputação)	Estagnação frente à evolução da ciência

			Promoção de novos métodos de ensino	
	Padronização de linguagem visual	Produtos Google possuem um mesmo padrão, facilitando a identificação com a marca-mãe	Grande diversidade da comunidade acadêmica	Ausência de interação entre áreas, unidades e cursos Falta de divulgação da orientação estratégica institucional
COMPONENTE INTEGRADOR: AMAZÔNICA				
Manauara	Arquitetura com temática amazônica	Homenageia a fauna, flora e cultura amazonense, permeando seus mobiliários, pisos, forros e luminárias, utilizando como acabamento cores e materiais do artesanato local	Marca (boa imagem/reputação) Localização geográfica como diferencial Amazonense apegado à região	Existência de Universidades de referência nacional
	Postagens com temática amazônica nas redes sociais do Shopping	Exploração do conceito amazônico, como exposição de pontos turísticos e cultura local	Interesse de pesquisadores estrangeiros pela Amazônia	
Nakau	<i>Storytelling</i> nas embalagens	Reconhecimento dos produtores de cacau e explicação esquemática do processo produtivo dos chocolates	Existência de extensão que beneficia a sociedade Acesso ao ensino por meio de políticas afirmativas Impactos socioeconômicos da UFAM	Comunicação ineficaz com a sociedade Percepção de que a UFAM está distante da sociedade

Fonte: A autora (2021).

Conforme visualizado na compilação do quadro acima, com relação ao componente técnico “**científica**” do DNA da UFAM, tem-se como direcionamento a partir da análise da Universidade de Harvard e USP as estratégias listadas abaixo, que têm como objetivo otimizar a comunicação e promover a aproximação da UFAM com a sociedade:

- Criação de um portal específico para a divulgação de notícias da UFAM.
- Exploração de conteúdo de vídeo e áudio, além do textual, como podcasts.
- Oferecimento de cursos on-line para a sociedade, por meio de plataformas virtuais.

- Criação de página direcionada à divulgação científica das pesquisas produzidas pela Universidade.
- Guia de comunicação entre jornalistas e cientistas para orientar na transformação da ciência em notícia, otimizando sua divulgação à sociedade.
- Relacionamento com os egressos.
- Criação de loja com a marca UFAM com produtos e souvenirs para a comunidade acadêmica, egressos e visitantes.
- Criação de logotipo para uso cotidiano, reservando o brasão para situações solenes.

Com relação ao componente resiliente “diversidade” do DNA institucional, a partir do estudo das marcas Dove e Havaianas, verifica-se primordialmente a necessidade de enaltecer a riqueza da diversidade da comunidade acadêmica, além da valorização de imagens relacionadas à Amazônia:

- Criação de banco de imagens da UFAM, acessível ao público.
- Utilização de imagens de pessoas reais da Universidade, de diversas raças, origens e orientações sexuais.
- Utilização de imagens vibrantes da Amazônia.

No âmbito do componente emocional “transformadora” do DNA institucional, o estudo das marcas Unilever e Natura, norteiam a UFAM no sentido de comunicar suas ações de extensão e os impactos que causam na sociedade amazonense, contribuindo para a eficácia da comunicação e aproximação da sociedade. Além disso, promovem também a valorização da UFAM pela comunidade interna e a humanização das relações:

- Site com os projetos e ações de cada unidade acadêmica, similar à Campanha da Unilever “Cada U faz bem”.
- Livro de memórias afetivas e histórias emocionantes dos membros da comunidade acadêmica com a UFAM, podendo-se incluir histórias de pessoas impactadas pelas ações de extensão.
- Criação de produtos da UFAM, em que a renda pode ser convertida em apoio para projetos institucionais.
- Plataforma digital colaborativa para promotores de projetos e busca de voluntários.

- Assistente virtual para redes sociais, baseada na comunidade acadêmica, a fim de humanizar o atendimento e promover identificação.

No contexto do componente mercadológico “desejada” do DNA da UFAM, as estratégias utilizadas pelas marcas Disney e Google, podem ser incorporadas pela Universidade, de modo a reforçar as oportunidades para servidores e alunos, fortalecendo a valorização pela comunidade interna, minimizando a quantidade de servidores descomprometidos e a falta de divulgação da orientação estratégica. Busca-se também conquistar potenciais clientes que poderiam optar por outras instituições de ensino, além de estimular o retorno de ex-alunos à instituição:

- Treinamentos para servidores referentes ao direcionamento institucional e para o atendimento ao aluno.
- Plataforma online com cursos para a comunidade interna e externa.
- Valer-se do misticismo da Amazônia para oferecer magia e experiência diferenciada à comunidade e visitantes.
- Criação de espaços de descanso com redes, condizentes com a cultura regional.
- Criação de espaços de trabalho e estudo próximos à natureza, promovendo a sua interação.

Por fim, quando ao componente integrador “amazônica” do DNA da UFAM, as estratégias utilizadas pelas marcas Manauara Shopping e Chocolates Na’Kau, apesar de nortearem principalmente ações relacionadas à identidade visual, arquitetura e design gráfico, podem servir como ponto de partida para promover a valorização da marca e explorar o diferencial da localização geográfica da região, seja por sua biodiversidade ou cultura:

- Explorar elementos da fauna, flora e cultura nos espaços da Universidade e em suas comunicações institucionais.
- Utilizar storytelling para contar histórias e dar rosto aos beneficiados pelas ações e projetos da UFAM.

Na seção seguinte, todos os dados coletados nesta dissertação serão apresentados na forma de Brand DNA Book da UFAM, material este que irá direcionar a comunicação da marca de acordo com o DNA identificado, com o estabelecimento de suas diretrizes visuais e explicação da identidade corporativa. O brandbook visa a

inspirar a sua comunidade acadêmica, facilitar a consistência das comunicações, estabelecer uma linguagem de marca clara e fortalecer o valor da marca UFAM.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

5. RESULTADOS: RECOMENDAÇÕES DNA UFAM

As recomendações do DNA correspondem à última etapa da metodologia Brand DNA Process® e consiste em um conjunto de indicações apreendidas nas fases anteriores, compilados em um Brand DNA Book, material que consiste não em um livro de regras e proibições com relação a fontes, mas sim uma comunicação informativa e inspiradora, baseada em metáforas e histórias visuais e conceituais que dão textura à visão de marca (AAKER, 2015).

Com o Brand DNA Book em mãos, os *stakeholders* da organização percebem os frutos de todo o trabalho cocriativo no qual estiveram empenhados, resultando nos cinco conceitos que serão o diferencial da marca e a fonte de inspiração para todas as ações da organização que surgirem a partir de então (STODIECK, 2013). De forma complementar, Cameira (2016) explica que os *brandbooks* foram concebidos e formatados para inspirar e educar os profissionais que agem e falam em nome da marca, construindo uma consciência sobre ela. A autora menciona ainda que o material é entregue por meio de imagens e pela expressão verbal, com textos e *storytellings* que contribuem para “vender” o conceito do projeto.

Os componentes do DNA da UFAM, identificado nesta dissertação, correspondem aos elementos da identidade corporativa da Universidade que devem ser destacados nas estratégias de comunicação institucional, para obter conexões com o público e assim, fortalecer sua imagem institucional. Diferentemente das visões corporativas, que são mais racionais e tendem a se referir a situações de negócios, a identidade de marca é em grande parte aspiracional, definindo o que a marca defende, agindo como um fator unificador e uma fonte de inspiração, direcionando as experiências do consumidor (TEMPORAL, 2015).

De acordo com os dados coletados nas pesquisas preliminares, entrevistas e Análise SWOT, foi possível verificar quais fraquezas e ameaças institucionais devem ser minimizadas a partir de uma melhor comunicação das suas forças e oportunidades. Assim, estabeleceu-se para este material quatro diretrizes estratégicas, com o intuito de nortear as iniciativas da instituição a partir da sua identidade corporativa:

1. Otimizar a comunicação institucional, promovendo a aproximação da Universidade com a sociedade, de modo a reafirmar seu papel como o maior patrimônio do estado do Amazonas e dos amazonenses.

2. Inspirar e ativar o sentimento de pertencimento e o orgulho em fazer parte da comunidade acadêmica da UFAM, de modo a valorizá-la, vivê-la e defendê-la.

3. Estimular o desejo de pertencer à UFAM por meio da divulgação da formação de qualidade superior e existência de oportunidades variadas que promovem a transformação do indivíduo e da sociedade.

4. Enaltecer a região amazônica e os elementos da sua biodiversidade como estímulo à sua preservação e atração de pesquisadores e visitantes.

Vale ressaltar que, por se tratar de uma dissertação em Design, que visa à construção de uma identidade clara para auxiliar o desenvolvimento de projetos de comunicação visual, as diretrizes supracitadas focaram em aspectos que podem ser contemplados por projetos desta área do conhecimento. Todavia, existem fraquezas e ameaças institucionais que não podem ser facilmente resolvidos com projetos de Design, como por exemplo, a dificuldade em implementar mudanças ou a forte regulamentação legislativa e governamental.

Almeja-se que o Brand DNA Book desenvolvido para a UFAM seja disponibilizado à sua comunidade acadêmica de forma clara e acessível, para que todos tenham a possibilidade de aprender, acreditar e viver a marca, além de utilizar seu conteúdo para o desenvolvimento de materiais visuais condizentes com a identidade da Universidade. Por esse motivo, optou-se por elaborar um material sintético e visualmente atrativo, com elementos genuínos da UFAM, de forma a inspirar a comunidade acadêmica e representar sua autenticidade. Assim, foi realizada uma curadoria de fotos nos arquivos fotográficos da Assessoria de Comunicação da Universidade, que se relacionassem aos seus componentes do DNA.

Após a seleção de fotos, seguiu-se para o desenvolvimento dos textos explicativos de cada componente do DNA. Por se tratar de uma metodologia cocriativa, para esta atividade, foi feita nova leitura das entrevistas realizadas, destacando-se em cada uma os aspectos relativos ao DNA identificado, para que os *stakeholders* conseguissem se enxergar nas palavras, frases e expressões utilizadas

nos textos do Brand DNA Book, enfatizando assim, a importância de seus relatos e impressões para a obtenção do resultado aqui mostrado.

Para o conceito técnico “científica”, salientou-se a formação de qualidade superior, a alta qualificação do corpo docente e o fato da UFAM ser referência na produção do conhecimento no Amazonas, aspectos estes que correspondem a fortalezas da Universidade, conforme Análise SWOT realizada. Além dos aspectos citados, enfatizou-se o fato da UFAM ser a única instituição do estado a alcançar a nota 4 no Índice Geral de Cursos, fato ocorrido no ano de 2019, que confirma o alto padrão de qualidade da Universidade e sua busca constante pela excelência. Ademais, foi pontuado o ambiente acadêmico diferenciado, voltado à pesquisa, onde os alunos encontram a oportunidade de ter contato com a iniciação científica, desde o início da graduação. Assim, reforça-se que o ensino da UFAM se faz com pesquisa e ciência.

Utilizou-se a predominância da cor azul, pois, de acordo com Farina, Perez e Bastos (2011), o azul designa, entre outros conceitos, a inteligência, confiança e segurança, tendo como um dos aspectos afetivos a intelectualidade. A Figura 81 abaixo mostra a página de abertura do componente científico do Brand DNA Book da UFAM:

Figura 81 - Abertura do Componente Técnico - "Científica"



Fonte: A autora (2021).

Os aspectos citados no texto explicativo consistem em alguns direcionamentos que a Universidade pode utilizar para comunicar a principal funcionalidade que seu serviço oferece, que é o fato de ser científica, conforme DNA identificado. Além desta comunicação, pode-se implementar as ações recomendadas no estudo do benchmarking, como a criação de um portal específico para a divulgação de notícias da UFAM e uma página direcionada à divulgação científica das pesquisas produzidas pela Universidade; exploração de conteúdo científico no formato de vídeo e áudio (*podcasts*), além do textual; o oferecimento de cursos on-line para a sociedade, por meio de plataformas virtuais; a criação de um guia de comunicação entre jornalistas e cientistas para orientar a transformação da ciência em notícia, otimizando sua divulgação à sociedade; e por fim, promover um maior relacionamento com os egressos, de forma a estimulá-los a retornar à instituição e dar continuidade à sua jornada científica.

Para descrição do conceito resiliente “diversificada”, destacou-se a grande diversidade da comunidade acadêmica, e que a existência das políticas afirmativas, adotadas pela UFAM, promovem a pluralidade de rostos, raças, rendas e endereços. Enfatizou-se, neste tópico, a característica que a UFAM tem de acolher e abraçar esta diversidade e que, uma vez que as marcas são vistas como pessoas, a UFAM seria a cara do Brasil e do povo brasileiro: branca, negra, indígena, homem, mulher, LGBT, portanto, um ambiente com profunda riqueza humana e aberta ao diálogo, que possibilitam seu crescimento e sua adaptabilidade aos cenários adversos. Os tons de marrom foram utilizados na capa de abertura do componente resiliente, de modo a representar a diversidade que marca a comunidade acadêmica da UFAM, conforme mostrado na Figura 82:

Figura 82 - Abertura do Componente Resiliente - "Diversificada"



Fonte: A autora (2021).

Reforça-se as recomendações de iniciativas que podem ser implementadas pela instituição para ativar o seu componente resiliente, de acordo com o benchmarking, tais como: a criação de banco de imagens colaborativo para a UFAM e o estímulo à utilização de imagens de pessoas reais da Universidade nos materiais institucionais, enaltecendo as diversas raças, origens e orientações sexuais; e a criação de um personagem com traços baseados na comunidade acadêmica, para ser assistente virtual das redes sociais institucionais, com o objetivo de humanizar o atendimento e promover a identificação com o público.

Quanto ao componente emocional, sabe-se que se refere às necessidades intangíveis que o público possui. Temporal (2015) explica que as marcas do setor público podem não se relacionar com produtos como tendem a fazer no setor privado, pois são mais propensas a estar associadas a ideias, crenças, serviços e causas. Isto torna o branding ainda mais importante, uma vez que se concentra na construção de pensamentos, sentimentos e percepções intangíveis fortes. Assim, a explicação do conceito emocional “transformador” teve como fio condutor a existência de oportunidades variadas para a comunidade acadêmica, além da existência de projetos de extensão que beneficiam a sociedade, e que resultam em significativo impacto socioeconômico para o Amazonas.

A palavra “transformar” significa dar nova forma e a referência visual comumente associada a ela é a metamorfose da borboleta. Com base nas entrevistas, foi possível inferir que a UFAM tem grande participação no processo de amadurecimento pessoal e profissional da sua comunidade, seja por meio das experiências que proporciona aos alunos, seja por meio das oportunidades de qualificação e capacitação oferecidas aos seus servidores. Fato é que todo aquele que vive a UFAM e permite ser transformado por ela, também se permite crescer e dar nova forma a sua vida e à sua história, tornando-se agente transformador dentro de sua família e também no seu estado.

De acordo com Farina, Perez e Bastos (2011), na China o amarelo é a cor da perfeição, de todas as qualidades nobres, enquanto o vermelho é a cor da felicidade e do poder. O laranja, por sua vez, não se limita a estar entre a perfeição e a felicidade – tem significado próprio e fundamental: é a cor da transformação. Por esse motivo, foi escolhida para representar o componente emocional do DNA da UFAM, conforme mostrado na Figura 83:

Figura 83 - Abertura do Componente Emocional - "Transformadora"



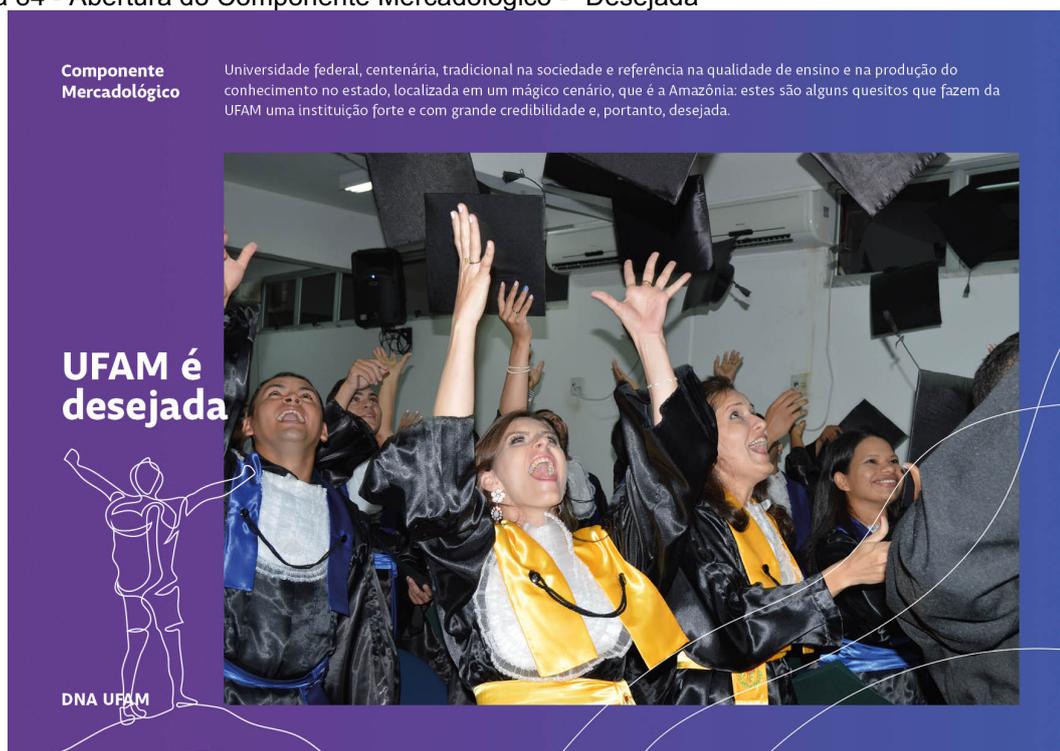
Fonte: A autora (2021).

Assim, de acordo com o benchmarking realizado, algumas ações que podem ser implementadas pela UFAM para reforçar seu aspecto transformador e a construção de percepções intangíveis são: criação de portal de projetos e ações

implementados por cada unidade acadêmica, para comunicar seus impactos positivos, de acordo com a área de atuação; criação de plataforma colaborativa para promotores de projetos e a busca de voluntários; e, por fim, a criação de um livro de memórias, para registrar histórias emocionantes dos membros da comunidade acadêmica e de pessoas impactadas pelas ações de extensão. Segundo Aaker (2015), as histórias clássicas são veículos poderosos de comunicação e armazenamento de informações, com potencial de comunicar mensagens simples e complexas de maneiras envolventes, memoráveis e autênticas, principalmente no contexto interno.

Para o conceito mercadológico “desejada”, o texto descritivo exaltou a boa imagem e tradição da marca UFAM, além da qualidade da formação, aspectos identificados como forças da instituição na Análise SWOT. O texto também foi desenvolvido de forma a enfatizar a oportunidade descrita como “percepção positiva do aluno da UFAM no mercado de trabalho” e atenuar a ameaça descrita como “aumento da quantidade de *players* no mercado de ensino superior”. Além destes aspectos, enfatiza-se o fato de que passar na UFAM é a realização de um sonho, como mencionado por muitos participantes das entrevistas para descrever o anseio que possuíam ou acreditam que a sociedade possui com relação à Universidade. Pela sua associação material com sonho, conforme ensinado por Farina, Perez e Bastos (2011), a cor roxa foi escolhida para representar este componente do DNA, como mostrado na Figura 84:

Figura 84 - Abertura do Componente Mercadológico - "Desejada"



Fonte: A autora (2021).

Embora o cenário de concorrência o qual a UFAM participa junto às demais instituições públicas e privadas não seja similar às demais organizações do setor privado, uma vez que quanto mais pessoas acessarem o ensino superior, melhor será para a sociedade como um todo, sabe-se que a criação de uma identidade corporativa forte e comunicada com clareza propicia a diferenciação dos concorrentes, pois mesmo as organizações públicas estão “competindo por parceiros, investimentos, funcionários e uma fatia de voz em um mundo de marcas altamente competitivo e relacionado a causas” (TEMPORAL, 2015). Assim, faz-se necessário ocupar um posicionamento favorável, com uma imagem positiva na mente do usuário/aluno, e obter vantagem competitiva pela identificação, reputação e lealdade (DEVONISH, QUELHAS, ET AL., 2015).

Para manter e valorizar o fato de ser uma instituição desejada no cenário mercadológico, recomenda-se, com base no benchmarking, a realização de treinamento para servidores, relacionadas ao direcionamento estratégico institucional e para o atendimento ao aluno. Temporal (2015) afirma que o engajamento da marca é essencial para garantir que a experiência do cliente seja bem gerenciada. Recomenda-se também o desenvolvimento de produtos da UFAM, que além de ativar

o orgulho em pertencer à Universidade, também criam a possibilidade de geração de renda que podem ser convertidas em apoio a projetos institucionais.

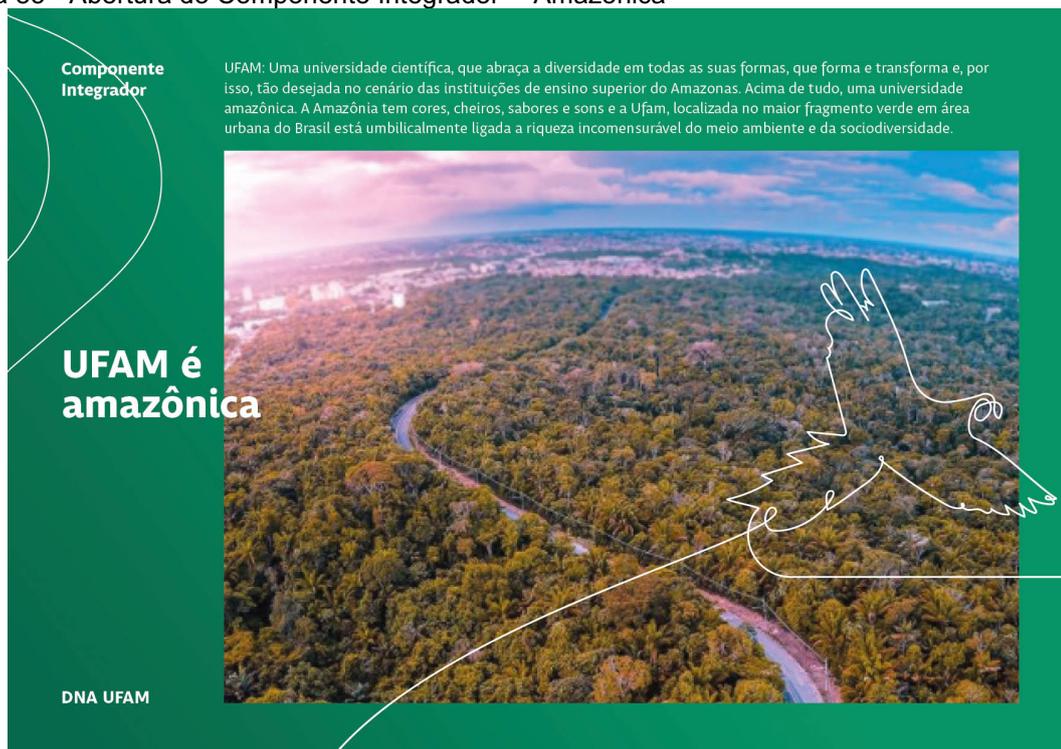
Por fim, para descrever o componente integrador “amazônica”, destacou-se a localização geográfica do campus UFAM Manaus e a existência de intenso contato com a natureza, aspecto mencionado por todos os participantes da entrevista. Também foi enfatizado que esta localização diferenciada é um grande atrativo para visitantes e pesquisadores, que além de ficarem encantados com o espaço ocupado pela UFAM, também tem nela possibilidades de realizar pesquisas, uma vez que consiste em um grande laboratório para a humanidade. Finalmente, destaca-se no texto os aspectos de preservação ambiental e desta rica biodiversidade, além da necessidade que a Universidade tem de vincular suas estratégias e atividade para a Amazônia e pela Amazônia, uma vez que é o aspecto central da sua essência.

Conforme mencionado pelo Gestor 06,

A UFAM não tem outra cor, ela é verde. Ela é verde. Você vê aquela foto de cima, ela é verde. Então assim, qualquer símbolo que for buscar, qualquer identidade que for buscar pra UFAM, ela tem que ser verde. (Gestor 06 – Transcrição)

Por esse motivo e por possuir todas as conexões com a ecologia e a natureza, como ensinado por Farina, Perez e Bastos (2011), a cor escolhida para representar o conceito integrador do DNA da UFAM, foi o verde, como mostrado na Figura 85:

Figura 85 - Abertura do Componente Integrador - "Amazônica"



Fonte: A autora (2021).

De modo a ativar o componente amazônico do DNA da UFAM, conforme benchmarking, recomenda-se a implementação das seguintes ações: valer-se do misticismo da Amazônia para oferecer magia e experiência diferenciada à comunidade e visitantes, utilizando-se também imagens vibrantes da região nos materiais institucionais; criação de espaços de trabalho e estudos próximos à natureza, promovendo sua interação; criação de espaços de descanso com redes, condizentes com a cultura regional; e, por fim, a exploração dos elementos da fauna, flora e cultura amazônica não apenas nas comunicações institucionais, mas também nos espaços e ambientes da Universidade.

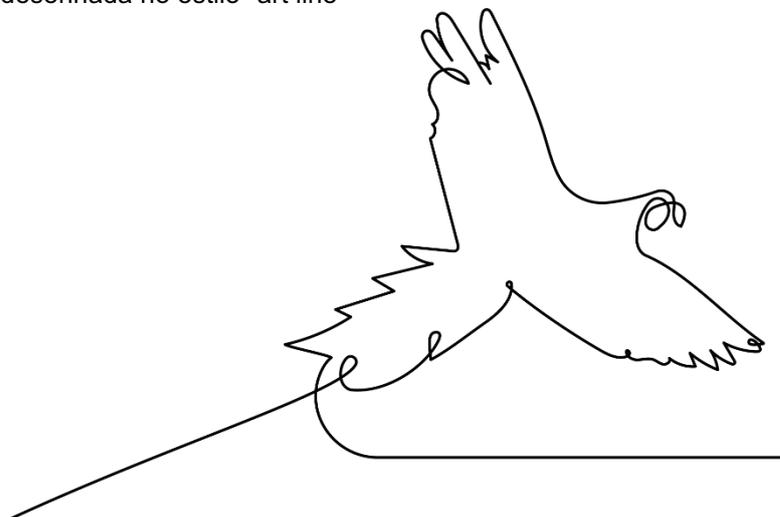
Em se tratando dos aspectos visuais e linguagem formal do Brand DNA Book, partiu-se do ponto de vista dado pelo Gestor 05, que, ao ser instigado a responder sobre um possível óbito para a UFAM, apresentou a seguinte resposta:

Não existe óbito pra UFAM, na minha cabeça não existe óbito. Nunca existirá. [...] Aquilo que é perene não morre. Ela é como um rio, ela não é a estrutura, ela é o agrupamento de pessoas. A estrutura é apenas o local que a gente utiliza. Ela só cresce, ela só se transforma. (Gestor 05 – Transcrição)

Assim, sugere-se como linguagem visual a utilização da linha contínua, também chamado de *art line*, para compor ilustrações, formas e iconografia dos materiais institucionais, de modo a relacionar a UFAM com algo que não tem fim, relacionando-

se também com as curvas dos rios, o interior dos troncos das árvores e suas raízes, conforme exemplificado na Figura 86.

Figura 86 - Arara desenhada no estilo "art line"



Fonte: A autora (2021).

Com relação ao elemento “árvore”, verificou-se nas entrevistas que a floresta corresponde a uma referência visual muito forte para os membros da comunidade acadêmica. Por esse motivo, utilizou-se como capa do Brand DNA Book a foto de uma árvore (Figura 87), feita pelo fotógrafo Samuel Antão, que representa a exuberância e grandiosidade da floresta, além de representar o elemento integrador da UFAM, que é o ser amazônica, uma vez que se localiza em um fragmento verde urbano, aspecto que a torna diferente de todas as outras.

Figura 87 - Árvore vista de baixo para cima, utilizada na capa do Brand DNA Book da Ufam



Fonte: Samuel Antão.

O portal de entrada da UFAM (Figura 88) também corresponde a uma referência visual citada por muitos entrevistados, sendo assim, torna-se um elemento simbólico que pode ser utilizado nas comunicações institucionais. Além de seu aspecto formal, seu significado também evoca o acesso a novos mundos, como explorado no cinema e literatura. Por esse motivo, buscou-se utilizar no Brand DNA Book esta referência conceitual, associando o arco de entrada da UFAM a um portal que leva a um novo universo, um universo de discussão, de produção de conhecimento, de produção de ciência, que faz a diferença na vida das pessoas, trazendo benefícios à sociedade amazonense.

Figura 88 - Portal de entrada da UFAM



Fonte: Juscelino Simões.

Os elementos do DNA da UFAM e os conceitos aqui citados foram então compilados e seu resultado foi sintetizado no Brand DNA Book da UFAM (Figura 89) que pode ser acessado na íntegra por meio do link: https://issuu.com/bitluana/docs/brandbook_ufam_v5

Figura 89 – Modelo Digital do Brand DNA Book UFAM



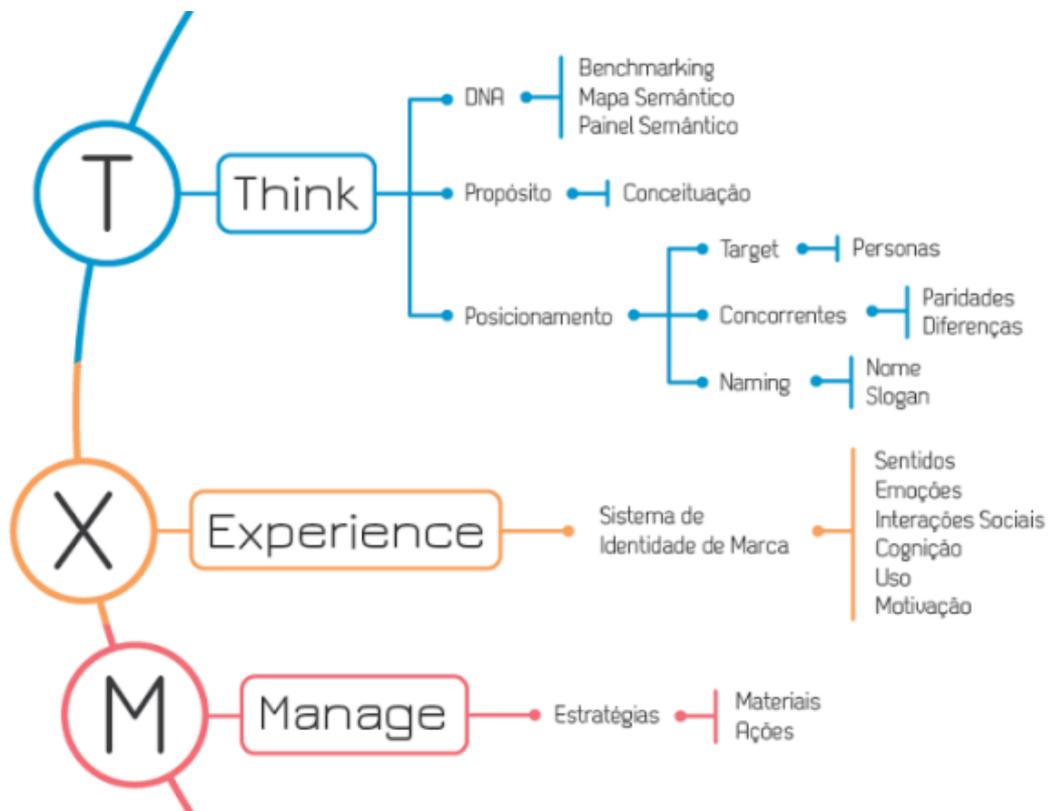
Fonte: A autora (2021).

De acordo com as pesquisas preliminares, o diagnóstico e benchmarking realizado, faz-se necessário tecer recomendações acerca do brasão da UFAM, observações essas que não estão contempladas no Brand DNA Book. Apesar de ser um signo gráfico reconhecido, o brasão atualmente utilizado possui uma grande quantidade de elementos, que dificulta sua reprodução e leitura, principalmente quando aplicado em pequenos tamanhos. De acordo com as entrevistas, o elemento do encontro das águas é simbólico e pertinente, representando não apenas o encontro do Rio Negro e Solimões, mas também simboliza o encontro entre gerações, o encontro entre o ensino e a pesquisa, o encontro entre a universidade e a sociedade, conforme mencionado pelo *Opinion Maker* 02. Porém, os ramos de café e tabaco, além de não representarem a cultura local, não são facilmente reconhecíveis ou lembrados pelos participantes das entrevistas. Recomenda-se, dessa forma, um tratamento visual no brasão de acordo com o diagnóstico apreendido, ou a criação de um logotipo para uso comercial que considere os aspectos citados, reservando o brasão para situações solenes, conforme realizado pela USP e UFMG.

De acordo com as entrevistas realizadas, é indicado que se faça na Universidade um estudo de arquitetura de marcas, que corresponde a um sistema que estrutura as marcas e submarcas dentro de uma organização, auxiliando o público a identificar o produto ou serviço oferecido. Sabe-se que a UFAM possui numerosas marcas para os vários setores, cursos e atividades, gerando pulverização da identidade e enfraquecimento da marca principal. É sugerido, portanto, que este estudo seja realizado ao menos nas Pró-Reitorias e demais órgãos vinculados diretamente à Reitoria, para promover clareza e sinergia das marcas existentes, em favor do fortalecimento da comunicação da UFAM.

Por fim, conforme mostrado no item 2.5. “Definição da Metodologia: Brand DNA Process®”, a metodologia aplicada na presente pesquisa corresponde a uma etapa de uma metodologia maior, denominada TXM Branding, conforme mostrado na Figura 90:

Figura 90 - Etapas da Metodologia TXM Branding



Fonte: LOGO/UFSC (2014 *apud* Tarachuck, 2015)

Dessa forma, recomenda-se que seja formado grupo de trabalho para a aplicação das demais fases da metodologia, com vistas a construir o propósito, posicionamento e personas da marca (etapa *Think*), seguido da criação do sistema de identidade visual e experiências da marca nos pontos de contato (etapa *Experience*) e finalmente, a formulação de estratégias de divulgação interna e externa da marca e todos os seus conceitos (etapa *Manage*). Após a realização deste processo metodológico, sugere-se, de acordo com a Análise de Instituições Similares realizada no item 2.3.4, a criação de um site direcionado para a identidade visual da UFAM, com a explicação dos seus elementos e normas, além da disponibilização dos arquivos, para auxiliar a sua correta aplicação e possibilitar seu amplo acesso e conhecimento à comunidade interna e externa.

Outro aspecto a ser enfatizado é a necessidade de adaptação da identidade, dependendo da situação, onde os elementos centrais podem ser destacados seletivamente, interpretados de maneiras diferentes ou ampliados (AAKER, 2015). Wheeler (2012) explica que as marcas abertas a mudanças precisam ter sistemas de identidade de marcas flexíveis para aproveitar rapidamente novas oportunidades que

aparecem no mercado. Dessa forma, recomenda-se a utilização do Mapa Semântico, elaborado a partir dos eventos criativos realizados, que abrem diversas possibilidades para novos conceitos que podem ser explorados nas comunicações institucionais, de acordo com os contextos e oportunidades presentes.

Além disso, sugere-se o estímulo contínuo à cocriação, fazendo com que a comunidade acadêmica da UFAM se sinta parte desta construção e ciente da sua importância neste processo. Conforme abordado por Tybout e Calkins (2018), o estrategista de marcas deve atrelar o potencial colaborativo e consultivo da cocriação e coprodução da marca para instigar o florescimento de comunidades.

Por fim, salienta-se que as recomendações do DNA da UFAM apresentadas nesta seção não devem ficar fechadas em seu conteúdo, mas estão abertas para acrescentar novos resultados, consistindo em um processo constante de gestão, construção e reinvenção para a criação de novas experiências com as pessoas, conforme indicado por Stodieck (2013). Tybout e Calkins (2018) finaliza frisando a importância de se ter uma visão panorâmica da marca à medida que ela evolui ao longo do tempo, e um profundo entendimento da dinâmica sociocultural em mutação que molda o papel da marca na vida dos consumidores.

6. CONCLUSÕES

A Universidade Federal do Amazonas é uma instituição centenária, referência na qualidade de ensino e na produção do conhecimento no estado. Por meio de pesquisas preliminares, entrevistas com membros da comunidade acadêmica e com a realização de eventos criativos, alcançou-se o objetivo proposto para a dissertação, ou seja, identificar o DNA da marca UFAM, para otimização da gestão de marca e das estratégias de comunicação com o público.

A realização do objetivo responde diretamente à problemática inicial, que consistia na identificação dos elementos da identidade corporativa da UFAM que devem ser destacados nas estratégias de comunicação e valorização institucional, para obter conexões com o público e auxiliar no fortalecimento de sua imagem e revitalização de sua marca. A partir dos resultados da pesquisa, é possível concluir que os conceitos “científica”, “diversificada”, “transformadora”, “desejada” e “amazônica”, fazem parte do DNA da UFAM. Com a definição desta identidade corporativa, a Universidade se torna capaz de comunicar com clareza sua proposta de valor exclusiva, direcionar o desenvolvimento de materiais gráficos nas diversas mídias de forma coerente e alcançar o fortalecimento da imagem institucional junto à comunidade interna e externa.

A metodologia Brand DNA Process® empregada na pesquisa mostrou-se não apenas adequada, mas de particular relevância, determinante para a geração de estratégias de comunicação e expressão da marca, formando-se um fio condutor em torno dela, onde o resultado de uma etapa tornou-se insumo para a fase seguinte. Por se tratar de uma metodologia cocriativa, os resultados aqui obtidos se deram pelo envolvimento e participação de membros da comunidade acadêmica, os protagonistas da dinâmica criativa que se dispuseram a compartilhar suas experiências e percepções acerca da instituição. A tarefa de compilar as ideias, percepções, contradições e convergências, foi desafiadora, mas foi um processo enriquecedor e esclarecedor, contribuindo para tornar ideias e significados mais acessíveis.

Devido à suspensão das atividades presenciais da UFAM decorrentes da pandemia do novo Coronavírus, a fase denominada “Eventos Criativos” precisou ser adaptada ao formato online, reduzindo-se a quantidade de participantes anteriormente

definida, adaptando-se também algumas tarefas indicadas na dinâmica Brand DNA Tool®, de modo a torná-la mais envolvente e menos cansativa ou confusa, devido às limitações existentes do contexto virtual. A etapa denominada “Painel Semântico” e as atividades de validação existentes entre as etapas, configuram-se como limitações observadas na metodologia aplicada, visto que, na realização das etapas mencionadas, verificou-se um baixo índice de retorno dos participantes questionados.

Quanto aos autores estudados, conclui-se que ofereceram um forte embasamento teórico, esclarecendo a importância das marcas na sociedade e seu significado no dia a dia das pessoas, além de conhecer a sua evolução ao longo do tempo, verificando-se que os significados atrelados a elas estão em constante transformação. Os autores estudados também forneceram um panorama sobre a definição, importância e necessidade da gestão de marcas para as organizações, como forma de alcançar diferenciação genuína em um mercado saturado. Ademais, foi possível compreender a importância da aplicação do Branding no setor público, embora as organizações pertencentes a esta esfera não visem ao lucro.

Como resultados alcançados, pontua-se, primeiramente, a identificação das forças e fraquezas existentes no ambiente interno da UFAM, além das oportunidades e ameaças, presentes no ambiente externo, mas que interferem no contexto da Universidade. Este resultado se deu por meio de Análise SWOT, realizada a partir dos relatos dos entrevistados. Com base no cenário da UFAM e com a realização dos eventos criativos, foi possível identificar e validar o DNA da Universidade, o segundo resultado desta pesquisa: “científica”, “diversificada”, “transformadora”, “desejada” e “amazônica”.

Sabendo-se que a marca deve ser flexível aos diversos cenários que transitar, sobretudo por se tratar de uma universidade pública, que exerce influência e é influenciada por diversos atores da sociedade, tem-se como terceiro resultado da pesquisa o Mapa Semântico, elaborado a partir dos conceitos secundários que foram levantados pelos participantes dos eventos criativos e que podem ser utilizados para criação de novos significados para a organização, aproveitando-se as oportunidades existentes nos contextos em que estiver inserida.

Como quarto resultado da pesquisa, tem-se as recomendações elaboradas a partir do Benchmarking, que contou com a análise de estratégias de 10 empresas. As

recomendações visam a direcionar ações que a UFAM pode empreender para ativar seu DNA de forma autêntica e inovadora e oferecer experiências diferenciadas ao seu público, coerentes com sua identidade de marca, de modo a tornar-se uma marca icônica.

O quinto resultado da pesquisa consiste no Brand DNA Book, que sintetiza as informações do DNA da UFAM em imagens e textos inspiradores, os quais foram desenvolvidos a partir de trechos das entrevistas realizadas, de modo a reforçar a importância da cocriação e dos processos colaborativos. Conclui-se, dessa forma, que o principal resultado da presente pesquisa consistiu na descoberta das percepções, ideias e vivências das pessoas e do entendimento da importância da UFAM no contexto individual e regional, apesar dos desafios existentes.

Para esta pesquisa, entretanto, não foram ouvidos membros externos à Universidade, como os terceirizados, parceiros ou empresas, devido às limitações existentes no documento enviado ao Comitê de Ética, representando uma lacuna da pesquisa. Além disso, pode-se dizer que a quantidade de participantes foi pequena, frente à numerosa comunidade acadêmica que a UFAM possui. Porém, devido às limitações de tempo, bem como aquelas impostas pela pandemia, não foi possível promover a participação de mais pessoas, conforme planejado no início da dissertação.

As lacunas apresentadas representam oportunidades para trabalhos futuros, como a possibilidade de ouvir mais pessoas pertencentes às unidades fora da sede, bem como pessoas da comunidade externa, como terceirizados, parceiros e empresas do Distrito Industrial de Manaus, para coletar suas percepções sobre a Universidade e enriquecer o diagnóstico aqui realizado, uma vez este representa apenas o ponto de vista interno, de uma parcela da comunidade acadêmica.

Como sugestão para trabalhos futuros, também é fortemente sugerida a continuação da aplicação da metodologia TXM Branding, a qual o Brand DNA Process® faz parte, a fim de dar prosseguimento à gestão da marca UFAM, nas etapas *Think*, *Experience* e *Manage*, que terão a identidade corporativa como protagonista e norteadora.

Por fim, verifica-se que a presente dissertação contribui para o campo do Design e da Inovação no sentido de promover a diferenciação de marcas, traduzindo em um único conceito o que a organização deseja comunicar aos seus públicos. Verificou-se sobretudo, a aplicação de conceitos de Branding em uma marca do setor público, observando-se que todas as organizações, independente da esfera a qual pertence, possuem uma identidade, uma essência e uma proposta de valor exclusiva, que necessita ser comunicada com clareza para obter percepções positivas, maior aceitação e maior apoio às suas causas.

Além disso, verifica-se que metodologias de Branding possibilitam as inovações de marca, pois de acordo identidade corporativa identificada, podem-se criar experiências inovadoras nos seus pontos de contato. Para exemplificar, tem-se as recomendações feitas a partir do estudo do Benchmarking, como a criação de banco de imagens colaborativo, criação de personagem para assistente virtual das redes sociais, desenvolvimento de livro de memórias afetivas contendo histórias de impacto da comunidade da UFAM, criação de espaços de trabalho e estudo que estimulem o contato com a natureza e criação de ambientes de descanso com redes, condizentes com a cultura amazônica local. Buscar, portanto, realizar ações coerentes com a identidade de marca que possibilitarão a diferenciação da UFAM em seus pontos de contato com o público, criando-se uma marca sustentável e genuína.

Finalmente, a pesquisa se mostrou importante para o próprio profissional de design, visto que o estudo da identidade corporativa auxilia sua atividade projetual, pois facilita a tradução da essência da instituição e o desenvolvimento de materiais condizentes com seus valores, que figurarão nos mais variados pontos de contato com os consumidores. Portanto, neste universo de marcas em que cada uma luta por atenção e por seu espaço no coração dos clientes, observa-se que mesmo possuindo certas similaridades, todas as empresas são diferentes, pois cada uma possui um DNA, uma cultura, uma história, ou seja, uma identidade corporativa. Portanto, seja uma organização pública ou privada, esta temática sempre terá sua importância para direcionar estratégias de comunicação para o público, de forma coerente e inovadora.

Assim, de acordo com as informações mostradas na presente dissertação, verifica-se que a UFAM, continuamente empenhada com a formação cidadã e a difusão dos saberes em todas as áreas do conhecimento, encontrou nesta pesquisa

um olhar para dentro, como forma de reafirmar seu valor como Universidade Amazônica, conectar-se com sua comunidade acadêmica e fortalecer sua imagem diante da sociedade amazonense e do Brasil.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2015. 195 p.
- ALUMNI, U. Home. **Alumni USP**, 2020. Disponível em: <<http://www.alumni.usp.br/>>. Acesso em: 24 Novembro 2020.
- BENCKE, P. Escritórios do Google oferecem qualidade de vida. **Administradores.com**, 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/escritorios-do-google-oferecem-qualidade-de-vida>>. Acesso em: 12 Janeiro 2021.
- BRAUN, J. R. R. et al. O positivismo percebido nas etapas de desenvolvimento do DNA da marca. **Arcos Design**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 36-48, Junho 2014.
- BRITO, R. M. D. **100 anos Ufam**. 2a. ed. rev. amp. ed. Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2011.
- CAMEIRA, S. R. **Branding + Design**: A estratégia na criação de identidades de marca. São Paulo: Editora Senac, 2016.
- CONNELLAN, T. **Nos bastidores da Disney**: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo. Tradução de Marcello Borges. 22a. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 175 p.
- CONSOLO, C. **Marcas**: design estratégico. Do símbolo à gestão da identidade corporativa. São Paulo: Blucher, 2015.
- DEVONISH, I. M. D. S. A Gestão de Marcas em Instituição Pública de Ensino: Estudo Exploratório baseado em revisão bibliográfica. **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2014.
- DEVONISH, I. M. D. S. et al. pesquisa aplicada na identidade da marca. O caso de organização pública de ensino no Brasil. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 20, n. 66, Jan./Jun. 2015.
- DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 380 p.
- EDUCA MAIS BRASIL. O que é o Enem. **Educa Mais Brasil**, 2019. Disponível em: <<https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/o-que-e>>. Acesso em: 21 Julho 2019.
- FARINA, M.; PEREZ, C.; BASTOS, D. **Psicodinâmica das Cores em Comunicação**. 6ª. ed. São Paulo: Blucher, 2011.
- FASCIONI, L. **DNA Empresarial**: identidade corporativa como referência estratégica. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- FEIJÓ, V. C.; FRANDOLOSO, P. E.; GOMEZ, L. S. R. Storytelling como metodologia projetual para a construção de uma identidade de marca: o caso do café de Colômbia. **Projética**, Londrina, v. 5, n. 2, p. 105-126, Dezembro 2014.

FERNÁNDEZ, A. Havaianas anuncia remoção da escolha por gênero em site. **Propmark**, 2020. Disponível em: <<https://propmark.com.br/anunciantes/havaianas-anuncia-remocao-da-escolha-por-genero-em-site/>>. Acesso em: 17 Novembro 2020.

FOLHA DE SÃO PAULO. Ranking de universidades. **Ranking Universitário Folha**, 2018. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2018/>>. Acesso em: 25 Abril 2019.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO AMAZONAS. **Relatório de Gestão 2018**. Universidade Federal do Amazonas. Manaus. 2018.

GAZETTE, H. About Harvard Gazette. **Harvard Gazette**, 2021. Disponível em: <<https://news.harvard.edu/gazette/about-harvard-gazette/>>. Acesso em: 7 Janeiro 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMEZ, L.; STODIECK, W. O Fator DNA: Ferramentas a favor da construção de Marcas Diferenciadas. **Convergências - Revista de Investigação e Ensino das Artes**, v. VI, n. 11, 2013.

GOOGLE. Nossa história: Da garagem para o Googleplex. **About Google**, 2021. Disponível em: <<https://about.google/our-story>>. Acesso em: 12 Janeiro 2021.

GRANDI, R. Bologna City Branding Project. **e-Revista LOGO**, Florianópolis, v. 4, n. 1, 2015.

HARVARD. About Harvard. **Site Oficial Harvard University**, 2021. Disponível em: <<https://www.harvard.edu/about-harvard>>. Acesso em: 7 Janeiro 2021.

HAVAIANAS. História das Havaianas. **Havaianas**, 2020. Disponível em: <<https://havaianas.com.br/history.html>>. Acesso em: 23 Novembro 2020.

INPI. **Manual de Marcas**. Instituto Nacional da Propriedade Intelectual. [S.l.], p. 277. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2017**. Inep. Brasília. 2018.

KELLER, K. L. **Gestão estratégica de marcas**. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 208 p.

KOTLER, P.; LEE, N. **Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz**. Tradução de Gabriela Perizzollo e Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KUNZ, M. A.; SANTOS, J. B. N. D. A representação do Brasil na publicidade das Havaianas. **Revista Comunicação Midiática (online)**, Bauru, v. 10, mai./ago. 2015. 28-43. Disponível em: <<https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/141/143>>. Acesso em: 17 Novembro 2020.

LEIJERHOLT, U.; CHAPLEO, C.; O'SULLIVAN, H. A brand within a brand: an integrated understanding of internal brand management and brand architecture in the public sector. **Journal of Brand Management**, v. 26, n. 3, p. 277-290, Maio 2019.

LOGO. **Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional - LOGO/UFSC**, São Paulo, 2019. Disponível em: <<http://logo.ufsc.br/home/pt/#home>>. Acesso em: 25 Julho 2019.

LOPES, D. A.; GOMEZ, L. S. R. Brand Purpose Process: A influência do DNA de marca na articulação do propósito. **Educação Gráfica**, Bauru, v. 20, n. 2, p. 332-348, 2016.

MAGER, G. B.; CIPINIUK, A. A Construção Simbólica na Gestão da Marca Havaianas. **Modapalavra e-periódico**, Florianópolis, v. 11, n. n. 22, julho-dezembro 2018. 381-407. Disponível em: <<https://revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/11923/8392>>. Acesso em: 18 Novembro 2020.

MALZONI, E. Disney: excelência e cultura no dia a dia. **Site Culture Rocks**, 2018. Disponível em: <<https://culture.rocks/blog/blog-disney-excelencia-e-cultura/>>. Acesso em: 7 Janeiro 2021.

MEDEIROS, D. P. Jogos analógicos como ferramentas estratégicas para as marcas. **Design & Tecnologia**, Porto Alegre, v. 17, p. 56-63, 2019.

MEDEIROS, D. P.; DEOLINDO, L. P. A identidade de marca da empresa Callalily Pijamas, por meio do Prisma de Identidade de Kapferer. **e-Revista Logo**, Florianópolis, v. 7, n. 2, 2018.

MINELLI, L. Made in Amazonas: empresa baré produz o chocolate mais puro do mundo. **Em Tempo**, 2017. Disponível em: <<https://d.emtempo.com.br/economia/69408/made-in-amazonas-empresa-bare-produz-o-chocolate-mais-puro-do-mundo>>. Acesso em: 10 Novembro 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conheça o Novo Fies. **Fies**, 2019. Disponível em: <<http://fies.mec.gov.br>>. Acesso em: 21 Julho 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Prouni - O programa. **Prouni Portal**, 2019. Disponível em: <<http://prouniportal.mec.gov.br/o-programa>>. Acesso em: 21 Julho 2019.

MORETTI, I. Trabalhar no Google Brasil 2020: veja o que é preciso e como conseguir. **Via Carreira**, 2020. Disponível em: <<https://viacarreira.com/trabalhar-no-google-brasil/>>. Acesso em: 12 Janeiro 2021.

MOZOTA, B. B. D.; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. D. **Gestão do Design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Tradução de Lene Belon Riberio. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NATURA. **Visão de Sustentabilidade 2050**. Natura. [S.l.]. 2014.

PALUDO, A. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PAZMINO, A. V. **Como se cria**: 40 métodos para design de produtos. São Paulo: Blucher, 2015.

PEREIRA, T. O.; FERRARI, M. A. A idealização do ambiente de trabalho do Google. **Animus - Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, Santa Maria, 12, n. 24, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/8284/pdf>>. Acesso em: 12 Janeiro 2021.

PRESTES, M. G.; GOMEZ, L. S. R. **A experiência da marca: proposta de metodologia para a identificação do DNA de organizações.** 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo: [s.n.]. 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2a. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/editora>>.

PRP, P.-R. D. P. Pré-iniciação científica. **Pró-Reitoria de Pesquisa da USP**, 2020. Disponível em: <<https://prp.usp.br/pre-iniciacao-cientifica/>>. Acesso em: 24 Novembro 2020.

RIBEIRO, M. Negócios de impacto ajudam a transformar desenvolvimento predatório na Amazônia. **Conexão Planeta**, 2018. Disponível em: <<https://conexaoplaneta.com.br/blog/negocios-de-impacto-ajudam-a-transformar-desenvolvimento-predatorio-na-amazonia/>>. Acesso em: 10 Novembro 2020.

ROBERTS, K. **Lovemarks: o futuro além das marcas.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

RUF. Como é feito o Ranking Universitário Folha. **Site Ranking Universitário Folha**, 2019. Disponível em: <<https://ruf.folha.uol.com.br/2019/noticias/como-e-feito-o-ranking-universitario-folha.shtml>>. Acesso em: 24 Novembro 2020.

SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Estudos de Revisão Sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, Janeiro-Fevereiro 2007.

SANTOS, L. L. D.; BARBOSA, F. K. Disney e o poder do atendimento aos clientes. **Revista UNILUS Ensino e Pesquisa**, Santos, 13, jan/mar 2016. 82-91.

SARAIVA, J. Espaço maior para aprender e crescer. **Valor Econômico**, 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/publicacoes/suplementos/noticia/2020/12/01/espaco-maior-para-aprender-e-crescer.ghtml>>. Acesso em: 14 Janeiro 2021.

SCHERER, F. D. V.; SCHERER, G. B. Estudo de Método Projetual para Sistema Integrado de Identidade Visual, Design da Informação e Orientação. **Revista Brasileira de Design da Informação**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 171-193, 2015.

SEBASTIANY, G. **Curso Introdução ao Branding.** Manaus. 2014.

SILVA, E. C. D. Marketing Público: Uma plataforma de "trocas" no setor público. **Revista Eletrônica de Administração (Online)**, v. 14, n. 1, Jan-Jun 2015.

SILVA, P. K. D. A. E.; FEIJÓ, V. C.; GOMEZ, L. S. R. **A metodologia TXM Branding no contexto de construção e gerenciamento de marcas na atualidade.** 5º GAMPI Plural. Joinville: Univille. 2015.

STODIECK, W. F. **Brand DNA Toolkit - Aplicação do design em uma metodologia de branding.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2013.

SUZUKI, E. **Gestão da comunicação na UNB (1985-2015).** 1a. ed. São Paulo: Baraúna, 2017.

SZABLUK, D.; LINDEN, J. C. D. S. V. D.; BERNARDES, M. M. E. S. A narrativa da marca: o storytelling como face da autenticidade. **Educação Gráfica**, v. 19, n. 2, 2015.

TARACHUNCKY, L. **Sistematização da aplicação do Brand DNA Process no design de marca de cidades criativas: caso Projeto Rota da Inovação**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2015.

TEMPORAL, P. **Branding for the Public Sector: creating, building and managing brands people will value**. [S.l.]: John Wiley and Sons Ltd., 2015.

TYBOUT, A. M.; CALKINS, T. **Branding: Gestão de marcas**. Tradução de Arlete Simile Marques. São Paulo: Saraiva, 2018.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Manual de Identidade Visual da UnB**. Universidade de Brasília. Brasília. 2008.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **A USP e sua identidade visual**. Universidade de São Paulo. São Paulo. 1996.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Identidade visual e imagem institucional da Universidade de São Paulo: diagnóstico e recomendações**. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. FAQ - Manual de Aplicação de Marca. **Manual de Aplicação de Marca**, 2011. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/marca/faq.html>>. Acesso em: 09 Abril 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2016-2025**. Universidade Federal do Amazonas. Manaus. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. História da Ufam. **Ufam**, 2019. Disponível em: <<https://ufam.edu.br/historia.html>>. Acesso em: 23 Julho 2019.

USP. Home. **Universidade de São Paulo**, 2020. Disponível em: <<https://www5.usp.br/>>. Acesso em: 24 Novembro 2020.

WHEELER, A. **Design de identidade da marca: guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas**. Tradução de Francisco Araújo da Costa. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

APÊNDICE A – PROJETO DE PESQUISA

Recomendações para revitalização de marca de Universidade Pública com base no Brand DNA Process®

Luana Bittencourt Saraiva¹²

Desenho:

Pesquisa aplicada de abordagem qualitativa; Descritiva, exploratória e explicativa.

Palavras-chave: branding, universidade pública, brand DNA.

Resumo:

Mais que um signo gráfico formado por formas, cores e tipografia, as marcas também representam escolhas feitas no dia a dia de cada pessoa, demonstrando seus comportamentos e valores. Neste universo de marcas, observa-se que mesmo possuindo certas similaridades, todas as empresas são diferentes, pois cada uma possui um DNA, uma cultura, uma história, ou seja, uma identidade corporativa. Dada a importância deste tema para direcionar as estratégias de comunicação das organizações com seu público, esta pesquisa tem como objetivo identificar o DNA da marca de uma Universidade Pública Federal, de forma a otimizar sua gestão de marca. Para atingir este objetivo, será realizado diagnóstico acerca das características e comportamentos da instituição, resultando em uma Análise SWOT. Em seguida serão realizados eventos criativos com a comunidade acadêmica para identificação dos cinco adjetivos que poderão fazer parte do DNA da marca. Após a definição do DNA, será feito Benchmarking, para analisar as melhores práticas do mercado para cada conceito definido. A pesquisa possui abordagem qualitativa, de cunho exploratório, descritivo e explicativo e faz uso da metodologia intitulada Brand DNA Process®. Como resultado, será desenvolvido um relatório de DNA (Brand DNA Book), com recomendações para a Universidade em estudo integrar seu DNA e melhorar a sua identidade de marca, que será disponibilizado à comunidade acadêmica de forma clara e acessível, de modo a fortalecer a imagem da instituição.

Introdução:

Diariamente, os consumidores são expostos a diversas situações que os convidam a tomar pequenas decisões, como por exemplo, onde abastecer, onde almoçar, onde comprar um presente; e momentos que deve-se tomar decisões mais complexas, como onde realizar um curso de pós-graduação, em qual hotel se hospedar, qual carro comprar. Além do poder aquisitivo, que amplia ou restringe essas escolhas, o conhecimento das marcas e as experiências vividas com seus produtos ou serviços, serão fundamentais na decisão de compra. Diante de tantas opções, o consumidor cria formas para facilitar seu processo de escolha, através da confiança que adquire em determinadas marcas, desenvolvendo assim, uma relação duradoura e passando a se identificar com as mesmas. Por sua vez, as marcas

¹² Bacharel em Design pela Universidade Federal do Amazonas (2012); Especialista em Design, Comunicação e Multimídia pela Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica (2016); Mestranda pelo Programa de Pós-graduação em Design da Universidade Federal do Amazonas.

devem construir essa confiança com base em seus atributos e diferenciais, como liderança, tradição e especialidade. Porém, para descobrir seu diferencial, destacar-se em um mercado saturado, e ter uma imagem positiva frente ao público, é necessário que a empresa se conheça, ou seja, conheça sua identidade corporativa. A identidade é o conjunto de atributos de uma empresa que faz dela única e inigualável, tal como o caráter de uma pessoa. É ela que guiará a estratégia de negócios da empresa e como ela se comunicará com seus públicos, abarcando conceitos visuais, culturais, ambientais e comportamentais, devendo estar presente de forma consistente em todos os pontos de contato. Partindo desta contextualização, adentra-se ao universo das instituições de ensino superior, mais precisamente da Universidade Federal do Amazonas. Esta instituição centenária, conta com uma comunidade de mais de 30 mil pessoas, entre docentes, discentes e técnico-administrativos, distribuídos em 23 unidades acadêmicas e presente em cinco municípios do Amazonas, além da capital, Manaus. Dada a amplitude de setores desta Universidade e a escassez de pessoal para realizar a gestão da marca, observa-se uma pulverização da identidade corporativa e grandes disparidades nas linguagens utilizadas nos pontos de contato, visto que cada unidade acadêmica/departamento possui sua marca própria, elabora seu material gráfico sem uma diretriz unificada, muitas vezes deixando de lado a marca principal, ou seja, a Ufam. Este trabalho, portanto, busca, primeiramente, estudar a instituição e seus públicos para definir sua identidade corporativa, para posteriormente, elaborar diretrizes para revitalização da marca e criação de um sistema integrado, onde todas as unidades e departamentos saibam para onde e como devem seguir.

Objetivo Primário:

Identificar o DNA da marca UFAM, com base no Brand DNA Process®, de forma a otimizar a gestão desta marca e as estratégias de comunicação com o público.

Objetivo Secundário:

- Levantar informações sobre o poder da marca e sua gestão no setor público.
- Identificar variáveis que possam ser relevantes para a otimização da marca UFAM, por meio de Análise SWOT.
- Coletar informações com a comunidade acadêmica através de workshop.
- Analisar as melhores práticas do mercado para cada conceito definido para o DNA da marca.
- Apresentar recomendações para a Ufam integrar seu DNA por meio de relatório de Brand DNA Book.

Metodologia Proposta:

A pesquisa se caracteriza como aplicada com abordagem qualitativa, classificada como descritiva, exploratória e explicativa. Será utilizada a metodologia intitulada Brand DNA Process® e, em sua primeira etapa, serão realizadas entrevistas com sete gestores da Ufam e sete pessoas chamadas "opinion makers", indicados pelos gestores. O resultado da pesquisa exploratória e das entrevistas será uma Análise SWOT da Universidade. Na segunda etapa, serão realizados quatro eventos criativos (workshops), cada um com a participação de 25 pessoas que fazem parte da comunidade acadêmica da Ufam, como docentes, discentes, técnicos-administrativos e gestores. Para participar, será

necessário ser maior de dezoito anos. As entrevistas e os eventos criativos serão realizados na Universidade Federal do Amazonas.

Critério de Inclusão:

Comunidade acadêmica da Ufam, pertencentes ao Campus Manaus, maiores de dezoito anos.

Critério de Exclusão:

Pessoas que fazem parte da comunidade acadêmica da Ufam, porém abaixo de dezoito anos; pessoas que trabalham na Ufam sob a condição de prestadores de serviços, terceirizados ou parceiros.

Riscos:

Os riscos da pesquisa são mínimos, visto que não há questionamentos que cause traumas, sangramentos, dor ou risco de morte. Verifica-se que os riscos são a possibilidade de cansaço, pois a entrevista com gestores e opinion makers durará em torno de uma hora. Para minimizar este riscos, a entrevista será dividida em blocos com perguntas direcionadas para ser o mais objetiva possível. Já o evento criativo será mais longo, durando em torno de duas horas, devendo-se gerar muitos adjetivos acerca da Universidade, podendo também gerar fadiga mental. Para reduzir estes riscos, será realizada ambientação teórica, seguida de coffee break e experiências criativas, para estabelecer um ambiente descontraído. Os tipos de pesquisa aplicados implicam também a ausência de anonimato, o que pode vir a causar constrangimento aos entrevistados. Para as entrevistas e o evento criativo será necessário filmar, fotografar e gravar para registro e conferências posteriores. Estas ações podem vir a causar constrangimento aos participantes.

Benefícios:

A metodologia que será aplicada na pesquisa, Brand DNA Process®, permite a colaboração e cocriação dos participantes da construção e identificação do DNA da Universidade em estudo. Assim, terão o sentimento de pertencimento ativados, além de serem multiplicadores do aprendizado para seus pares. Benefício para a Universidade que poderá, a partir da gestão de marcas e novas estratégias de comunicação, fortalecer sua imagem institucional e, dessa forma, fazer seus discentes retornarem à instituição, além de conseguir novos alunos, servidores e parceiros.

Metodologia de Análise de Dados:

Para análise de dados das entrevistas será utilizada a Análise de Conteúdo, passando por três etapas: pré-análise, exploração ou análise e inferência e interpretação dos dados. Para o evento criativo, os dados são analisados em colaboração com os participantes, por meio da discussão e debates em grupo.

Desfecho primário:

Identificação do DNA da marca.

Tamanho da amostra:

120

Bibliografia:

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Departamento de Modernização Administrativa. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2016-2025**. - Manaus: Edua, 2016.

PRESTES, Máira Gomes; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. **A experiência da marca: proposta de metodologia para a identificação do DNA de organizações**. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo: 2010.

AAKER, David. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**; Tradução: Francisco Araújo da Costa; Revisão técnica: Genaro Viana Galli. – Porto Alegre: Bookman, 2015. 195 p.

APÊNDICE B – GUIA DE ENTREVISTA - GESTORES

GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES

O poder das marcas e a Ufam

1. Ao seu ver, qual a essência da Ufam?
2. O que a Ufam representa para a sociedade Amazonense?
3. O campus Ufam Manaus é o terceiro maior fragmento verde em área urbana do mundo. Como este fato influencia a instituição e suas atividades?
4. Qual a reputação da Ufam, na sua opinião?
5. Como você descreveria a comunidade da Ufam?
6. Como você define a cultura da Ufam?
7. Quais os benefícios concretos que a Ufam oferece ao seu público? E os benefícios emocionais?
8. Descreva como a Ufam seria se fosse uma pessoa. Que relacionamento você teria com ela? (parente, amigo)
9. Conte sua história na Ufam.
10. O que faz você se identificar com a instituição e falar a frase “Eu sou Ufam”?
11. Você enxerga mudanças acerca da percepção da Ufam ao longo do tempo?
12. Como você visualiza a Ufam no futuro? O que você acredita que pode ser melhorado para atingir esta visão?
13. Você considera o brasão adequado à identificação da Ufam?
14. Qual sua opinião sobre a utilização de marcas próprias por unidades acadêmicas e departamentos da Universidade?
15. Que referência visual você acredita que representa melhor a Ufam?

Gestão de marcas

1. Como você vê o mercado e a concorrência da Ufam?
2. Quais as vantagens competitivas e diferenciais da Ufam frente aos concorrentes?
3. E quais suas falhas ou limitações?
4. Que experiências a Ufam proporciona à comunidade acadêmica?
5. Você acredita que a Ufam se comunica com sua comunidade de forma eficaz?
6. Como você acredita que a Ufam é vista pela comunidade **externa** (sociedade)?
7. Como você acredita que a Ufam é vista pelo público **interno**?
8. Na sua opinião, os servidores da Ufam são motivados e satisfeitos com a instituição?

9. Como a comunidade interna contribui para a formação da imagem da Ufam na sociedade? Ela é positiva ou negativa?
10. Você acredita que diferentes cursos e atividades da Ufam possuem imagens diferentes? Se sim, por que isso ocorre?

Setor Público e gestão de marcas

1. Ao seu ver, a Ufam é eficaz no cumprimento de sua missão, atendendo às demandas da sociedade com qualidade?
2. De que forma os fatores políticos, econômicos e tecnológicos interferem na Ufam e como ela lida com estes aspectos?
3. As estratégias e estrutura organizacional são adequadas para a realização das suas atividades?
4. Qual o nível de dificuldade para implementar mudanças e tomar decisões na instituição?
5. Que oportunidades você visualiza no mercado que a Ufam poderia aproveitar?
6. Descreva um atestado de óbito da Ufam: qual o motivo, o que o mundo perderia, quem sentiria sua falta e por quê?

APÊNDICE C – GUIA DE ENTREVISTA – OPINION MAKERS

GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OPINION MAKERS

O poder das marcas e a Ufam

1. Ao seu ver, qual a essência da Ufam?
2. O que a Ufam representa para a sociedade Amazonense?
3. O campus Ufam Manaus é o terceiro maior fragmento verde em área urbana do mundo. Como este fato influencia a instituição e suas atividades?
4. Qual a reputação da Ufam, na sua opinião?
5. Como você descreveria a comunidade da Ufam?
6. Como você define a cultura da Ufam?
7. Quais os benefícios concretos que a Ufam oferece ao seu público? E os benefícios emocionais?
8. Descreva como a Ufam seria se fosse uma pessoa. Que relacionamento você teria com ela? (parente, amigo)
9. Qual sua história com a Ufam e o que faz você se identificar com ela?
10. Você enxerga mudanças acerca da percepção da Ufam ao longo do tempo?
11. Como você visualiza a Ufam no futuro? O que você acredita que pode ser melhorado para atingir esta visão?
12. Que referência visual você acredita que representa melhor a Ufam?

Gestão de marcas

11. Como você vê o mercado e a concorrência da Ufam?
12. Quais as vantagens competitivas e diferenciais da Ufam frente aos concorrentes?
13. E quais suas falhas ou limitações?
14. Que experiências a Ufam proporciona à comunidade acadêmica?
15. Você acredita que a Ufam se comunica com sua comunidade de forma eficaz?
16. Como você acredita que a Ufam é vista pela comunidade **externa** (sociedade)?
17. Como você acredita que a Ufam é vista pelo público **interno**?
18. Na sua opinião, os servidores da Ufam são motivados e satisfeitos com a instituição?
19. Como a comunidade interna contribui para a formação da imagem da Ufam na sociedade? Ela é positiva ou negativa?
20. Você acredita que diferentes cursos e atividades da Ufam possuem imagens diferentes? Se sim, por que isso ocorre?

Setor Público e gestão de marcas

7. Ao seu ver, a Ufam é eficaz no cumprimento de sua missão, atendendo às demandas da sociedade com qualidade?
8. Que oportunidades você visualiza no mercado que a Ufam poderia aproveitar?
3. Descreva um atestado de óbito da Ufam: qual o motivo, o que o mundo perderia, quem sentiria sua falta e por quê?

APÊNDICE D – TCLE – ENTREVISTAS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr(a) está sendo convidado a participar do projeto de pesquisa Recomendações para revitalização da marca da Universidade Federal do Amazonas (Ufam) com base no Brand DNA Process®, cujo pesquisador responsável é Luana Bittencourt Saraiva (UFAM/PPGD – Avenida Gal. Rodrigo Otávio Jordão Ramos, 6.200, Faculdade de Tecnologia, Setor Norte, Bloco 7, Campus Universitário Arthur Virgílio Filho, Bairro Coroado, Manaus – AM, CEP: 69077-000, Telefone: 3305-1181, e-mail: luanabittencourt@ufam.edu.br); a orientadora da pesquisa é a professora doutora Karla Mazarelo Maciel Pacheco (UFAM/PPGD – Avenida Gal. Rodrigo Otávio Jordão Ramos, 6.200, Faculdade de Tecnologia, Setor Norte, Bloco 7, Campus Universitário Arthur Virgílio Filho, Bairro Coroado, Manaus – AM, CEP: 69077-000, Telefone: 3305-1181, e-mail: karlamazarelo@ufam.edu.br.);

A pesquisa tem como objetivo principal identificar o DNA da marca Ufam, com base no Brand DNA Process®, de forma a otimizar a gestão desta marca e as estratégias de comunicação com o público. Para isto buscará (objetivos específicos da pesquisa): elaborar diagnóstico acerca das características e comportamentos da Universidade Federal do Amazonas; realizar eventos criativos com a comunidade acadêmica (discentes, docentes, técnico-administrativos e terceirizados); analisar as melhores práticas do mercado para cada conceito definido para o DNA da marca; apresentar recomendações para a Ufam integrar seu DNA por meio de relatório de Brand DNA Book.

Sua participação é voluntária e será coletada a informação por meio de entrevista individual com você e observações e anotações minhas sobre sua vivência e experiência quanto a Universidade Federal do Amazonas. Solicitamos também, a sua permissão para a gravação do áudio e vídeo, bem como registro fotográfico no momento de sua entrevista.

Os riscos da pesquisa são mínimos, visto que não há questionamentos que cause traumas, sangramentos, dor ou risco de morte. Verifica-se que os riscos são a possibilidade de cansaço, pois a entrevista será durará em torno de uma hora. Para minimizar este riscos, a entrevista será dividida em blocos com perguntas direcionadas para ser o mais objetiva possível. Os tipos de pesquisa aplicados implicam também a ausência de anonimato, o que pode vir a causar constrangimento aos entrevistados. Para as entrevistas necessário filmar, fotografar e gravar para registro e conferências posteriores. Estas ações podem vir a causar constrangimento aos participantes.

Se você aceitar participar, terão benefícios posteriores diretos, contribuindo de forma colaborativa e cocriativa para a construção e identificação do DNA da Universidade. Assim, terão o sentimento de pertencimento ativados, além de serem multiplicadores do aprendizado para seus pares. Há também benefícios para a Universidade que poderá, a partir da gestão de marcas e novas estratégias de comunicação, fortalecer sua imagem institucional e, dessa forma, fazer seus discentes retornarem à instituição, além de conseguir novos alunos, servidores e parceiros.

Caso venha a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, têm direito à indenização, por parte do pesquisador, do patrocinador e das instituições envolvidas nas diferentes fases da pesquisa.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador e o orientador. Poderá também, entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, que é uma comissão constituída membros das várias áreas do conhecimento, e um representante dos usuários, que tem por finalidade a avaliação da pesquisa com seres humanos na instituição, em conformidade com a legislação brasileira regulamentada pela CONEP. O CEP/UFAM fica localizado na Rua Teresina, 495, Adrianópolis, Manaus-AM, telefone (92) 3305-1181, ramal 2004, e-mail: cep.ufam@gmail.com.

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Assinatura do Participante



Assinatura do Pesquisador Responsável

Assinatura do Orientador Responsável

Data: ____/____/____

APÊNDICE E – TCLE – EVENTO CRIATIVO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr(a) está sendo convidado a participar do projeto de pesquisa Recomendações para revitalização da marca da Universidade Federal do Amazonas (Ufam) com base no Brand DNA Process®, cujo pesquisador responsável é Luana Bittencourt Saraiva (UFAM/PPGD – Avenida Gal. Rodrigo Otávio Jordão Ramos, 6.200, Faculdade de Tecnologia, Setor Norte, Bloco 7, Campus Universitário Arthur Virgílio Filho, Bairro Coroado, Manaus – AM, CEP: 69077-000, Telefone: 3305-1181, e-mail: luanabittencourt@ufam.edu.br); a orientadora da pesquisa é a professora doutora Karla Mazarelo Maciel Pacheco (UFAM/PPGD – Avenida Gal. Rodrigo Otávio Jordão Ramos, 6.200, Faculdade de Tecnologia, Setor Norte, Bloco 7, Campus Universitário Arthur Virgílio Filho, Bairro Coroado, Manaus – AM, CEP: 69077-000, Telefone: 3305-1181, e-mail: karlamazarelo@ufam.edu.br.);

A pesquisa tem como objetivo principal identificar o DNA da marca Ufam, com base no Brand DNA Process®, de forma a otimizar a gestão desta marca e as estratégias de comunicação com o público. Para isto buscará (objetivos específicos da pesquisa): elaborar diagnóstico acerca das características e comportamentos da Universidade Federal do Amazonas; realizar eventos criativos com a comunidade acadêmica (discentes, docentes, técnico-administrativos e terceirizados); analisar as melhores práticas do mercado para cada conceito definido para o DNA da marca; apresentar recomendações para a Ufam integrar seu DNA por meio de relatório de Brand DNA Book.

Sua participação é voluntária e será coletada a informação por meio de evento criativo grupo pertencente à comunidade acadêmica e observações e anotações minhas sobre suas opiniões acerca dos adjetivos que caracterizam a essência da Universidade Federal do Amazonas. Solicitamos também, a sua permissão para a gravação do áudio e vídeo, bem como registro fotográfico no momento da realização da dinâmica de grupo.

Os riscos da pesquisa são mínimos, visto que não há questionamentos que cause traumas, sangramentos, dor ou risco de morte. Verifica-se que, por ser um evento longo, durando em torno de duas horas, devendo-se gerar muitos adjetivos acerca da Universidade, pode também gerar fadiga mental. Para reduzir estes riscos, será realizada ambientação teórica, seguida de coffee break e experiências criativas, para estabelecer um ambiente descontraído. Os tipos de pesquisa aplicados implicam também a ausência de anonimato, o que pode vir a causar constrangimento aos participantes. Para o evento criativo será necessário filmar, fotografar e gravar para registro e conferências posteriores. Estas ações podem vir a causar constrangimento aos participantes.

Se você aceitar participar, terão benefícios posteriores diretos, contribuindo de forma colaborativa e cocriativa para a construção e identificação do DNA da Universidade. Assim, terão o sentimento de pertencimento ativados, além de serem multiplicadores do aprendizado para seus pares. Há também benefícios para a Universidade que poderá, a partir da gestão de marcas e novas estratégias de comunicação, fortalecer sua imagem institucional e, dessa forma, fazer seus discentes retornarem à instituição, além de conseguir novos alunos, servidores e parceiros.

Caso venha a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, têm direito à indenização, por parte do pesquisador, do patrocinador e das instituições envolvidas nas diferentes fases da pesquisa.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador e o orientador. Poderá também, entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, que é uma comissão constituída membros das várias áreas do conhecimento, e um representante dos usuários, que tem por finalidade a avaliação da pesquisa com seres humanos na instituição, em conformidade com a legislação brasileira regulamentada pela CONEP. O CEP/UFAM fica localizado na Rua Teresina, 495, Adrianópolis, Manaus-AM, telefone (92) 3305-1181, ramal 2004, e-mail: cep.ufam@gmail.com.

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador Responsável

Assinatura do Orientador Responsável



Data: ____/____/____

ANEXO A – FOLHA DE ROSTO ASSINADA

 MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS			
1. Projeto de Pesquisa: Recomendações para revitalização de marca de Universidade Pública com base no Brand DNA Process®			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 120			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas			
PESQUISADOR RESPONSÁVEL			
5. Nome: LUANA BITTENCOURT SARAIVA			
6. CPF: 005.770.932-74		7. Endereço (Rua, n.): VIROLAS DOM PEDRO I KISSIA MANAUS AMAZONAS 69040360	
8. Nacionalidade: BRASILEIRO		9. Telefone: 92991683166	10. Outro Telefone: 11. Email: bitluana@gmail.com
<p>Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do paramProjeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao paramProjeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.</p>			
Data: <u>10</u> / <u>07</u> / <u>2019</u>		 Assinatura	
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
12. Nome: Universidade Federal do Amazonas - UFAM		13. CNPJ:	
14. Unidade/Órgão: FACULDADE DE TECNOLOGIA		15. Telefone: (92) 3305-4607	
16. Outro Telefone: (92) 3305-1181 Ramal 2600		<p>Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta Instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.</p>	
Responsável: <u>João Caldas do Lago Neto</u>		CPF: <u>331.756.642-2</u>	
Cargo/Função: <u>Diretor da Faculdade de Tecnologia</u>		 Universidade Federal do Amazonas Faculdade de Tecnologia Dr. João Caldas do Lago Neto Diretor Assinatura	
Data: <u>10</u> / <u>07</u> / <u>2019</u>			
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica.			

ANEXO B – PARECER DO CEP



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
AMAZONAS - UFAM



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Recomendações para revitalização de marca de Universidade Pública com base no Brand DNA Process®

Pesquisador: LUANA BITTENCOURT SARAIVA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 19263519.6.0000.5020

Instituição Proponente: FACULDADE DE TECNOLOGIA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.600.543

Apresentação do Projeto:

RESUMO: Mais que um signo gráfico formado por formas, cores e tipografia, as marcas também representam escolhas feitas no dia a dia de cada pessoa, demonstrando seus comportamentos e valores. Neste universo de marcas, observa-se que mesmo possuindo certas similaridades, todas as empresas são diferentes, pois cada uma possui um DNA, uma cultura, uma história, ou seja, uma identidade corporativa. Dada a importância deste tema para direcionar as estratégias de comunicação das organizações com seu público, esta pesquisa tem como objetivo identificar o DNA da marca de uma Universidade Pública Federal, de forma a otimizar sua gestão de marca. Para atingir este objetivo, será realizado diagnóstico acerca das características e comportamentos da instituição, resultando em uma Análise SWOT. Em seguida serão realizados eventos criativos com a comunidade acadêmica para identificação dos cinco adjetivos que poderão fazer parte do DNA da marca. Após a definição do DNA, será feito Benchmarking, para analisar as melhores práticas do mercado para cada conceito definido. A pesquisa possui abordagem qualitativa, de cunho exploratório, descritivo e explicativo e faz uso da metodologia intitulada Brand DNA Process®. Como resultado, será desenvolvido um relatório de DNA (Brand DNA Book), com recomendações para a Universidade em estudo integrar seu DNA e melhorar a sua identidade de marca, que será disponibilizado à comunidade acadêmica de forma clara e acessível, de modo a fortalecer a imagem da instituição.

INTRODUÇÃO: Diariamente, os consumidores são expostos a diversas situações que os convidam a

Endereço: Rua Teresina, 495

Bairro: Adrianópolis

UF: AM

Município: MANAUS

CEP: 69.057-070

Telefone: (92)3305-1181

E-mail: cep.ufam@gmail.com



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
AMAZONAS - UFAM



Continuação do Parecer: 3.600.543

tomar pequenas decisões, como por exemplo, onde abastecer, onde almoçar, onde comprar um presente; e momentos que deve-se tomar decisões mais complexas, como onde realizar um curso de pósgraduação, em qual hotel se hospedar, qual carro comprar. Além do poder aquisitivo, que amplia ou restringe essas escolhas, o conhecimento das marcas e as experiências vividas com seus produtos ou serviços, serão fundamentais na decisão de compra. Diante de tantas opções, o consumidor cria formas para facilitar seu processo de escolha, através da confiança que adquire em determinadas marcas, desenvolvendo assim, uma relação duradoura e passando a se identificar com as mesmas. Por sua vez, as marcas devem construir essa confiança com base em seus atributos e diferenciais, como liderança, tradição e especialidade. Porém, para descobrir seu diferencial, destacar-se em um mercado saturado, e ter uma imagem positiva frente ao público, é necessário que a empresa se conheça, ou seja, conheça sua identidade corporativa. A identidade é o conjunto de atributos de uma empresa que faz dela única e inigualável, tal como o caráter de uma pessoa. É ela que guiará a estratégia de negócios da empresa e como ela se comunicará com seus públicos, abarcando conceitos visuais, culturais, ambientais e comportamentais, devendo estar presente de forma consistente em todos os pontos de contato. Partindo desta contextualização, adentra-se ao universo das instituições de ensino superior, mais precisamente da Universidade Federal do Amazonas. Esta instituição centenária, conta com uma comunidade de mais de 30 mil pessoas, entre docentes, discentes e técnico-administrativos, distribuídos em 23 unidades acadêmicas e presente em cinco municípios do Amazonas, além da capital, Manaus. Dada a amplitude de setores desta Universidade e a escassez de pessoal para realizar a gestão da marca, observa-se uma pulverização da identidade corporativa e grandes disparidades nas linguagens utilizadas nos pontos de contato, visto que cada unidade acadêmica/departamento possui sua marca própria, elabora seu material gráfico sem uma diretriz unificada, muitas vezes deixando de lado a marca principal, ou seja, a Ufam. Este trabalho, portanto, busca, primeiramente, estudar a instituição e seus públicos para definir sua identidade corporativa, para posteriormente, elaborar diretrizes para revitalização da marca e criação de um sistema integrado, onde todas as unidades e departamentos saibam para onde e como devem seguir.

Objetivo da Pesquisa:

OBJETIVO PRIMÁRIO: Identificar o DNA da marca UFAM, com base no Brand DNA Process®, de forma a otimizar a gestão desta marca e as estratégias de comunicação com o público.

OBJETIVO SECUNDÁRIO: - Levantar informações sobre o poder da marca e sua gestão no setor

Endereço: Rua Teresina, 495

Bairro: Adrianópolis

CEP: 69.057-070

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3305-1181

E-mail: cep.ufam@gmail.com



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
AMAZONAS - UFAM



Continuação do Parecer: 3.600.543

público. - Identificar variáveis que possam ser relevantes para a otimização da marca UFAM, por meio de Análise SWOT. - Coletar informações com a comunidade acadêmica através de workshop. - Analisar as melhores práticas do mercado para cada conceito definido para o DNA da marca. - Apresentar recomendações para a Ufam integrar seu DNA por meio de relatório de Brand DNA Book.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

RISCOS: Os riscos da pesquisa são mínimos, visto que não há questionamentos que cause traumas, sangramentos, dor ou risco de morte. Verifica-se que os riscos são a possibilidade de cansaço, pois a entrevista com gestores e opinion makers durará em torno de uma hora. Para minimizar este riscos, a entrevista será dividida em blocos com perguntas direcionadas para ser o mais objetiva possível. Já o evento criativo será mais longo, durando em torno de duas horas, devendo-se gerar muitos adjetivos acerca da Universidade, podendo também gerar fadiga mental. Para reduzir estes riscos, será realizada ambientação teórica, seguida de coffee break e experiências criativas, para estabelecer um ambiente descontraído. Os tipos de pesquisa aplicados implicam também a ausência de anonimato, o que pode vir a causar constrangimento aos entrevistados. Para as entrevistas e o evento criativo será necessário filmar, fotografar e gravar para registro e conferências posteriores. Estas ações podem vir a causar constrangimento aos participantes.

BENEFÍCIOS: A metodologia que será aplicada na pesquisa, Brand DNA Process®, permite a colaboração e cocriação dos participantes da construção e identificação do DNA da Universidade em estudo. Assim, terão o sentimento de pertencimento ativados, além de serem multiplicadores do aprendizado para seus pares. Benefício para a Universidade que poderá, a partir da gestão de marcas e novas estratégias de comunicação, fortalecer sua imagem institucional e, dessa forma, fazer seus discentes retornarem à instituição, além de conseguir novos alunos, servidores e parceiros.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

DESENHO: Pesquisa aplicada de abordagem qualitativa; Descritiva, exploratória e explicativa.

METODOLOGIA PROPOSTA: A pesquisa se caracteriza como aplicada com abordagem qualitativa, classificada como descritiva, exploratória e explicativa. Será utilizada a metodologia intitulada Brand DNA Process® e, em sua primeira etapa, serão realizadas entrevistas com sete gestores da

Endereço: Rua Teresina, 495

Bairro: Adrianópolis

CEP: 69.057-070

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3305-1181

E-mail: cep.ufam@gmail.com



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
AMAZONAS - UFAM



Continuação do Parecer: 3.600.543

Ufam e sete pessoas chamadas “opinion makers”, externos à Universidade. O resultado da pesquisa exploratória e das entrevistas será uma Análise SWOT da Universidade. Na segunda etapa, serão realizados quatro eventos criativos (workshops), cada um com a participação de 25 pessoas que fazem parte da comunidade acadêmica da Ufam, como docentes, discentes, técnicos-administrativos e gestores. Para participar, será necessário ser maior de dezoito anos. As entrevistas e os eventos criativos serão realizados na Universidade Federal do Amazonas.

HIPÓTESE: A proposta em questão trata-se de pesquisa qualitativa, portanto, não utilizará Hipótese.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO: Comunidade acadêmica da Ufam, pertencentes ao Campus Manaus, maiores de dezoito anos.

CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO: Pessoas que fazem parte da comunidade acadêmica da Ufam, porém abaixo de dezoito anos; pessoas que trabalham na Ufam sob a condição de prestadores de serviços, terceirizados ou parceiros.

METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS: Para análise de dados das entrevistas será utilizada a Análise de Conteúdo, passando por três etapas: pré-análise, exploração ou análise e inferência e interpretação dos dados. Para o evento criativo, os dados são analisados em colaboração com os participantes, por meio da discussão e debates em grupo.

DESFECHO PRIMÁRIO: Identificação do DNA da marca.

DESFECHO SECUNDÁRIO: Não Apresentado

TAMANHO DA AMOSTRA NO BRASIL: 120

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Trata-se de um projeto de segunda versão, Projeto de Mestrado, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Design, sob a orientação da Profa. Dra. Karla Mazarelo Pacheco e tem como proposta pesquisar as Recomendações para revitalização da marca da Universidade Federal do Amazonas (Ufam) com base no Brand DNA Process®. No que diz respeito a documentação apresentada ao protocolo, destacamos as seguintes observações:

- a) FOLHA DE ROSTO: Adequada
- b) TERMO DE ANUÊNCIA: Adequado
- c) PROJETO DE PESQUISA BÁSICO: Adequado

Endereço: Rua Teresina, 495

Bairro: Adrianópolis

CEP: 69.057-070

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3305-1181

E-mail: cep.ufam@gmail.com



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
AMAZONAS - UFAM



Continuação do Parecer: 3.600.543

- d) RISCOS: Adequado
- e) BENEFÍCIOS: Adequado
- f) TCLE: Adequado
- g) CRITÉRIOS DE INCLUSÃO: Adequado
- h) CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO: Adequado
- i) INSTRUMENTOS DA PESQUISA: Adequado
- j) CRONOGRAMA: Adequado
- k) ORÇAMENTO: Adequado

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Diante do exposto, somos de parecer pela APROVAÇÃO do referido Projeto, pois o pesquisador não cumpriu integralmente com as determinações da Resolução 466/12 no que concerne aos termos de apresentação obrigatória, acima mencionados.

É o parecer, salvo melhor juízo.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1394474.pdf	03/09/2019 12:49:23		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Pre_projeto_LuanaBittencourt_v3.pdf	03/09/2019 12:44:46	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito
Cronograma	Cronograma_Corrigido_v4.pdf	03/09/2019 12:43:55	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito
Outros	CurriculoLattes_LuanaBittencourt.pdf	03/09/2019 12:43:38	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito
Outros	CurriculoLattes_KarlaMazarelo.pdf	03/09/2019 12:43:25	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito
Outros	GUIA_EVENTO_CRIATIVO.pdf	03/09/2019 12:42:56	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito

Endereço: Rua Teresina, 495

Bairro: Adrianópolis

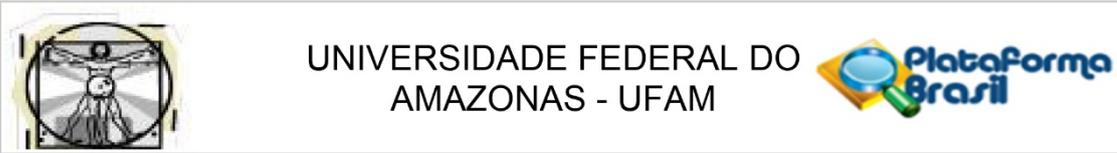
CEP: 69.057-070

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3305-1181

E-mail: cep.ufam@gmail.com



Continuação do Parecer: 3.600.543

Outros	GUIA_ENTREVISTAS_OpinionMakers.pdf	03/09/2019 12:42:42	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito
Outros	GUIA_ENTREVISTAS_Gestores.pdf	03/09/2019 12:42:27	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito
Outros	Termo_de_Anuencia_LuanaBittencourtSaraiva.PDF	03/09/2019 12:40:20	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito
Outros	Carta_Resposta_Pendencias.pdf	03/09/2019 12:39:10	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito
Parecer Anterior	PB_PARECER_CONSUBSTANCIADO_CEP_3531073.pdf	03/09/2019 12:37:57	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito
Cronograma	Cronograma_v2.pdf	15/07/2019 12:10:31	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_EventoCriativo_Luana_v1.docx	15/07/2019 12:09:31	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Entrevista_Luana_v1.docx	15/07/2019 12:09:20	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Preprojeto_LuanaBittencourt_v2.pdf	15/07/2019 12:08:00	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito
Folha de Rosto	FolhadeRosto_Assinada.pdf	15/07/2019 12:05:44	LUANA BITTENCOURT SARAIVA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

MANAUS, 26 de Setembro de 2019

Assinado por:
Eliana Maria Pereira da Fonseca
 (Coordenador(a))

Endereço: Rua Teresina, 495

Bairro: Adrianópolis

UF: AM

Município: MANAUS

CEP: 69.057-070

Telefone: (92)3305-1181

E-mail: cep.ufam@gmail.com

ANEXO C – SUSPENSÃO ATIVIDADES UFAM

BRASIL
CORONAVÍRUS (COVID-19) | Simplifique! | Participe | Acesso à Informação | Legislação | Canais

Ir para o conteúdo | Ir para o menu | Ir para a busca | Ir para o rodapé
Pressione **F11** para sair do modo tela cheia

UFAM
 UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

Boletim Covid-19 | Carta de Serviços ao Usuário | Dados abertos | Portal da Transparência | Área de Imprensa | Fale Conosco | Webmail | Versão Anterior

PÁGINA INICIAL > NOTÍCIAS DESTAQUE > UFAM PRORROGA, POR TEMPO INDETERMINADO, A SUSPENSÃO DE ATIVIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS

Ufam prorroga, por tempo indeterminado, a suspensão de atividades acadêmicas e administrativas

Publicado: Sexta, 27 de Março de 2020, 08h05 | Última atualização em Sexta, 27 de Março de 2020, 16h42 | Acessos: 14038

Twitter
Curtir 24 mil

Por Márcia Grana
Equipe Ascom Ufam

Decisão *ad referendum* passa a contar de 31 de março de 2020 e alcança atividades administrativas presenciais, bem como atividades, presenciais ou não presenciais, da graduação

A Universidade Federal do Amazonas (Ufam), através da Decisão *ad referendum* Consuni 01/2020, suspende, por prazo indeterminado, o Calendário Acadêmico de 2020, medida que abrange as atividades administrativas presenciais, bem como as atividades acadêmicas da graduação, presenciais ou não presenciais.

O documento foi assinado pelo reitor da Instituição, professor Sylvio Puga, na tarde desta quinta-feira, 26, e ainda será submetido ao Conselho Universitário (Consuni), para fins de homologação.

O reitor ressalta que, para a Decisão, foram considerados a declaração de pandemia do novo coronavírus pela Organização Mundial de Saúde (OMS); o Decreto Legislativo 06 de 20/03/2020 - que reconhece a ocorrência de calamidade pública no país e a decisão do Comitê Interno de Enfrentamento ao surto de coronavírus da Universidade. "Inicialmente, as atividades de nossa Instituição estavam suspensas até o dia 30 de março mas, considerando o contexto de calamidade pública e a sugestão do nosso Comitê de Enfrentamento ao Coronavírus, sabemos que resguardar nossa comunidade passa, necessariamente, por essa prorrogação de suspensão de nossas atividades por tempo indeterminado", declarou o reitor.

Leia na íntegra a [Decisão ad referendum Consuni 01/2020](#).

Confira matéria relacionada
[Ufam suspende atividades acadêmicas e administrativas presenciais de 16/03 a 30/03](#).

registrado em: Notícias Destaque

INSTITUCIONAL

- História
- Sobre
- Reitoria
- Pró-Reitorias
- Órgãos Suplementares
- Unidades Acadêmicas
- Comitês e Comissões
- Conselhos Superiores
- Relações Internacionais
- Agenda do Reitor
- Telefones Institucionais
- Informes Administrativos
- Auditoria Interna

CURSOS

- Graduação
- Pós-Graduação

EDITAIS

- Docentes
- Extensão
- Pesquisa
- Tecnologia e Inovação
- Processos Seletivos e Concursos