



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

A Identidade da Marca da Universidade de Évora

Miguel Filipe Neves Bilou

Orientação: Prof.^a Doutora Marta Silvério

Mestre Américo Mateus

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Trabalho de Projeto

Évora, 2014



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

A Identidade da Marca da Universidade de Évora

Miguel Filipe Neves Bilou

Orientação: Prof.^a Doutora Marta Silvério

Mestre Américo Mateus

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Trabalho de Projeto

Évora, 2014

Resumo

As Marcas podem ser determinantes na procura de uma simbologia adequada para associar um determinado produto ou entidade aos objetivos pretendidos. São da sua responsabilidade despertar emoções e associações nos consumidores, assim como, estabelecer a missão de determinada entidade.

O modelo *Ideias(R)evolution* é considerado uma ferramenta de gestão, desenvolvido pela UNIDCOM/IADE com a coordenação do professor Américo Mateus. Através de *Workshop*, são desenvolvidas ideias inovadoras que permitem criar um percurso positivo para o sucesso de uma Marca.

Este trabalho de projeto reflete a aplicação da terceira vertente do modelo *Ideias(R)evolution*. Através do estímulo criativo proporcionado a um grupo de indivíduos, permitiu a identificação dos principais elementos, que servirão como base para a identificação marca Universidade de Évora. Com este trabalho, foi possível a identificação do ADN da marca, a sua personalidade e características, que em conjunto constituem a identidade da marca Universidade de Évora.

Palavras-Chave:

Marca; Universidade de Évora; *Ideias(R)evolution*;

Abstract

Brands may be decisive in finding a suitable symbology to associate a particular product or entity's intended objectives. It's responsibility it's to awake emotions and associations on consumers as well as establishing the mission of a particular entity.

The model ideas(R)evolution is considered a management tool, developed by UNIDCOM / IADE with the coordination of Professor Américo Mateus. Through workshops, innovative ideas are developed that build a positive route for the success of a brand.

This work project reflects the application of the third strand of the model ideas(R)evolution. Through creative stimulation provided to a group of individuals, has allowed the identification of the key elements that will serve as the basis for the identification of the brand of the University of Évora. Through the developed work, it was possible to identify the DNA of the brand, its personality and characteristics, which altogether represent the identity of University of Évora's brand.

Keywords:

Brand; University of Évora; Ideias(R)evolution;

Agradecimentos

Começo por deixar um especial agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Marta Silvério e também à Professora Doutora Maria Raquel Lucas, pelo incondicional apoio para a realização deste trabalho de projeto. A toda a minha família, aos meus amigos e em especial a Benvinda Santos, que de alguma forma ajudaram a realizar este projeto.

Índice

Índice de anexos.....	8
Índice de figuras	9
Índice de quadros	10
1- Introdução	11
1.1- Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	11
1.2- Formulação dos Objetivos.....	12
1.3- Metodologia	13
1.4- Estrutura do Trabalho.....	14
2- Marca	15
2.1- Conceito de Marca	15
2.2- Funções da Marca	18
2.3- Brand Equity	20
2.4- Imagem da Marca	22
2.5- Identidade da Marca.....	24
2.5.1- Identidade Física da Marca.....	26
2.5.2- Posicionamento da Marca	27
2.6- Tipos de Marca	28
2.6.1- Marca Institucional.....	28
2.6.2- Marca Produto	29
2.6.3- Marca Umbrella	29
2.6.4- Outros tipos de marcas.....	30
2.6.5- Marca de Produtos VS Marca de Serviços.....	31
2.8- Modelos de Construção da Marca.....	32
2.8.1- Modelo Aaker	32
2.8.2- Modelo Keller.....	36
2.8.3- Modelo Mateus et al	37
3- Universidade de Évora	39
3.1- Breve Contextualização Histórica.....	39
3.2- Universidade na Atualidade.....	40
3.2.1- Produção Científica.....	40
3.2.2- Unidades de Investigação e Desenvolvimento.....	42
3.2.3- Cooperação e Internacionalização.....	43

3.2.4- Mobilidade Nacional e Internacional	44
3.3- Órgãos de Governo.....	44
3.4- Estrutura Física e Organizacional.....	45
3.5- Unidades Orgânicas.....	46
3.6- Serviços e outras Estruturas	48
3.7- Unidades Científico pedagógicas	49
3.8- Associações, Núcleos e grupos académicos.....	49
3.9- Síntese.....	50
4- Metodologia	53
4.1- Objetivos do Trabalho de Projeto	53
4.2- Pesquisa Exploratória	54
4.3- Metodologia Ideas(R)evolution.....	55
4.4- Instrumentos de recolha dos dados.....	63
4.4.1– Fase 1 – Preparação	63
4.4.1.1- Workshop 1	63
4.4.2– Fase 2 - Ideação	64
4.4.2.1- Workshop 2.....	64
4.4.2.2- Workshop 3.....	65
4.4.2.3- Workshop 4.....	66
4.5- Amostra.....	66
4.6- Trabalho de Campo	66
4.7- Técnicas Estatísticas para tratamento de dados	67
5- Análise dos resultados.....	69
5.1- Caracterização da Amostra	69
5.2- A Identificação do ADN da marca Universidade de Évora.....	71
5.2.1- Workshop 1	72
5.2.2- Workshop 2	73
5.2.3- Workshop 3	76
5.2.4- Workshop 4	80
5.3- Síntese.....	80
6- Considerações Finais	83
6.1- Conclusões	83
6.2- Limitações da pesquisa.....	86
7- Bibliografia.....	89

Índice de anexos

Anexo nº 1 - Convite para a participação no <i>Workshop</i>	xciii
Anexo nº 2 - Exercício de descrição de Sensações	xciv
Anexo nº 3 - Respostas aos 5 exercícios	xcvii
Anexo nº 4 - Grelha de Análise de Conteúdo do <i>Workshop</i> 1	ciii
Anexo nº 5 - Grelha de Análise de Conteúdo do <i>Workshop</i> 2	civ

Índice de figuras

Figura nº 1 - Prisma de Identidade da Marca	25
Figura nº 2 - Pirâmide de <i>Consumer Based Brand Equity</i>	36
Figura nº 3 - Evolução da produção científica indexada na base ISI e SCOPUS	42
Figura nº 4 - Plano da metodologia do trabalho de projeto	53
Figura nº 5 - As quatro vertentes do modelo	58
Figura nº 6 - Cocriação de valor - <i>Minds Facto(R)y</i>	59
Figura nº 7 - <i>Process - Process Facto(R)y</i>	60
Figura nº 8 - <i>Action Facto(R)y</i>	60
Figura nº 9 – Gestão, Criação, Inovação.....	62
Figura nº 10 – Exercícios aplicados	65
Figura nº 11 - Fases da análise de conteúdo	67
Figura nº 12 - Constituição dos grupos de trabalho.....	70
Figura nº 13 - Grupo de trabalho 1	70
Figura nº 14 - Grupo de trabalho 2	71
Figura nº 15 - Perguntas aplicadas	74
Figura nº 16 - A Escolha dos Adjetivos pelos participantes	77
Figura nº 17 - Os conceitos mais repetidos	78
Figura nº 18 - A personalidade e características da Universidade de Évora.....	79
Figura nº 19 - O ADN da Universidade de Évora	79
Figura nº 20 - A representação da Universidade de Évora numa frase	80
Figura nº 21 - Características e Personalidade da Universidade de Évora	85
Figura nº 22 - O ADN da Universidade de Évora	85

Índice de quadros

Quadro nº 1 - As funções da marca para os consumidores	18
Quadro nº 2 - As funções da marca para a empresa	20
Quadro nº 3 - Um modelo de construção de marcas.....	32
Quadro nº 4 - Número de publicações na base SCOPUS.....	41
Quadro nº 5 - Classificação dos Centros de Investigação e dos Polos de Centro externos	43
Quadro nº 6- Adjetivos identificados pelos grupos 1 e 2.....	77
Quadro nº 7 - Os adjetivos associados à Universidade de Évora	78

1- Introdução

1.1- Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

Como em qualquer organização, também na Universidade, o marketing desempenha um papel fundamental na identificação das necessidades, desejos e interesses dos diferentes mercados alvo, assim como na procura efetiva da sua satisfação. Por outro lado, tem um papel fundamental na identificação dos seus competidores, no desenvolvimento de novas vantagens competitivas com vista à sustentação, à promoção e ao crescimento económico. Assim como o Marketing, também a Marca assume um relevo denotativo para a valorização de determinada entidade. É sobretudo uma forma simbólica de associação de emoções, de experiências, que por sua vez refletem a sua missão enquanto promotor de determinados bens e serviços. Atualmente existe uma forte transição do mercado de produtos para mercado de marcas. As empresas, por conseguinte, deixam de ser avaliadas apenas pelos seus bens materiais (respetivas fábricas e equipamentos), como anteriormente, para delegar às marcas um papel decisivo nos processos de compra e fusões empresariais. Por isso, quando em Julho de 1990, Bernard Tapi comprou a Adidas, a razão avançada resumia-se a uma frase: a Adidas era a marca mais conhecida no mundo depois da Coca-Cola e da Marlboro (Kapferer, 1991).

Na verdade, pode-se encontrar em todas estas dimensões, a ideia clássica de que as marcas servem como concentrados de informação orientadores das trocas comerciais, ou seja, permitem melhor identificar e diferenciar os produtos e as promessas de valor acrescentado. Por isso, Ward et al (1999) afirmam que a característica central das marcas resulta exatamente desse facto: constituírem promessas de valor, que devem ser relevantes para os consumidores, cumpríveis para a empresa, duráveis e credíveis no mercado, e sempre associadas a um produto, serviço ou organização que identifique a fonte dessa promessa.

A corroborar isto mesmo, está o desenvolvimento das teorias da identidade aplicadas às organizações e às marcas, na última década do século XX. A identidade da marca, com o seu sentido profundo ou núcleo de valores estruturados estrategicamente para atingir o “coração dos consumidores”, tem por base exatamente a ideia de identificação e diferenciação, interna e externa, da oferta organizacional. E

embora reconheça no produto uma fonte dos seus traços culturais ou de carácter, completa o sentido com a oferta simbólica.

Foi com o propósito de analisar os valores funcionais e simbólicos que constituem as marcas que o presente trabalho de projeto aborda, tomando o caso Universidade de Évora. Esta instituição secular, que conta com quatro séculos de criação, é rica no seu património histórico-cultural, aliada à sua oferta formativa e estrutura de funcionamento, demarcando-a como uma das mais conceituadas Universidades de Portugal. Porém, não existe uma abordagem de marketing diretamente à sua marca, no que concerne os seus valores, os seus princípios e o que representa para as comunidades académicas e população externa.

Torna-se imperativo identificar e construir uma identidade de marca que reflita o seu património histórico-cultural, a sua comunidade, aliados à sua “longa experiência e honesto estudo misturado”, o seu principal mote, para assim se distinguir das suas congéneres e afirmar-se como um modelo de excelência na administração do ensino superior.

Assim, a escolha do presente tema deste trabalho, recai sobretudo pela inovação que o mesmo representa, contribuindo para a criação de uma futura marca da Universidade de Évora, ao identificar um conjunto de elementos principais que serão os alicerces dessa identidade.

A escolha deste trabalho representa a título pessoal, um desafio exímio, que permitiu o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos e competências pela execução do mesmo, permitindo a própria valorização pessoal e profissional e que certamente irão refletir-se como um contributo distinto para a futura criação da marca da Universidade de Évora.

1.2- Formulação dos Objetivos

Partindo da premissa que as marcas devem transmitir padrões únicos de rigor, diferenciação e qualidade, o objetivo geral do presente trabalho de projeto consiste em identificar os elementos que caracterizam a identidade da marca Universidade de Évora e que são diferenciadores da sua competitividade.

Os objetivos específicos estabelecidos para este trabalho de projeto foram os seguintes:

- Identificar as características da Marca Universidade de Évora;
- Identificar a personalidade da marca Universidade de Évora;
- Identificar as géneses do ADN da marca Universidade de Évora.

1.3- Metodologia

A metodologia utilizada passa primeiramente pela revisão bibliográfica necessária a fim de justificar teoricamente o estudo empírico efetuado. Deste modo, foi necessária uma consulta extensa através de livros, artigos científicos e sobre os principais pontos abordados.

Uma vez efetuada a revisão bibliográfica, foi aplicada parcialmente a metodologia *Ideas(R)evolution*, desenvolvida por Mateus et al (2008) em parceria com a UNIDCOM (Universidade de Investigação em Design e Comunicação da Escola Superior de Design, Marketing e Publicidade). Esta metodologia inovadora tem vindo a ser cientificamente testada e aplicada desde 2005, e conta já com um variado leque de estudos de caso efetuados, assim como publicações de artigos científicos num âmbito nacional e internacional. Dos três campos de aplicação: territórios- *Land(R)evolution*; organizações empresariais- *Brands(R)evolution* e ensino: *Learn(R)evolution* foi escolhida para a implementação e disseminação da metodologia *Ideas(R)evolution* para o presente estudo de caso a *Brands(R)evolution*. A razão para a escolha deste tema prende-se com o facto de o modelo *Ideias(R)evolution* ser uma excelente ferramenta com múltiplas aplicações para diversos contextos empresariais, cujo contributo será demonstrado com o presente trabalho. No que concerne a esta parte prática do referido trabalho, foram organizados um conjunto de *Workshops* para o devido efeito, cuja criatividade e aplicabilidade real do modelo foram devidamente justificados.

Por último, importa referir que também será utilizada a metodologia de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2004) reflete um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Esta metodologia será utilizada com o propósito de analisar um conjunto de dados que resultam da aplicação de exercícios práticos criativos, e que serão apresentados posteriormente.

1.4- Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de projeto encontra-se estruturado em 6 pontos. Na primeira parte consta a presente parte introdutória.

Seguidamente, na segunda parte, será apresentado o enquadramento teórico respeitante ao tema em análise, no qual se abordam os conceitos principais de Marca e os diferentes tipos da mesma.

A terceira parte deste projeto concerne a apresentação da entidade em análise, onde será abordada a sua génese, a sua posição na atualidade, bem como um conjunto de elementos que a caracterizam.

A quarta parte enquadra a metodologia de pesquisa aplicada, onde serão apresentados os objetivos do trabalho, assim como a metodologia de recolha de dados necessários para a realização deste trabalho de projeto.

A quinta parte ilustra a aplicação do modelo *Ideas(R)evolution* no caso Universidade de Évora.

Por último, na sexta parte serão apresentadas as conclusões finais respeitantes ao presente trabalho de projeto, onde os principais resultados serão devidamente analisados de acordo com os objetivos propostos neste trabalho de projeto. Nesta parte serão ainda apresentados as limitações da investigação e os trabalhos futuros de investigação.

2- Marca

Neste ponto, será abordado o conceito de Marca, as principais funções e Identidade, entre outros aspetos, de forma demonstrar a sua relevância perante o presente estudo de caso que aborda o caso da Identidade da Marca Universidade de Évora. Os temas abordados irão suportar a componente prática do presente trabalho, de forma a relacioná-los com os objetivos a alcançar.

2.1- Conceito de Marca

Para o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) a marca é definida como um sinal que identifica, no mercado, os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os das outras empresas. Trata-se de um símbolo complexo, que representa uma variedade de ideias e atributos, transmitindo um produto ao consumidor, não só pela forma como soa e se faz representar, mas também através do conjunto de associações que adquiriu e construiu ao longo de um determinado período de tempo como um objeto público (American Marketing Association, 2007).

Para Fournier (1998) a marca é definida pelo conjunto de perceções do consumidor enquanto, que Drawbaugh (2001) entende a marca como a representação verbal e visual associada a uma empresa e aos seus serviços. A função da marca vai muito além da diferenciação de produtos entre fabricantes (American Marketing Association, 2007), desempenhando um papel que ultrapassa as suas propriedades físicas, o seu valor comercial ou o seu carácter utilitário (Aaker et al., 2001). A importância das marcas comerciais está também associada à sua capacidade de transmitir e comunicar um significado cultural (Douglas e Isherwood, 1978; Richins, 1994), significado que está subjacente às qualidades mais abstratas da marca, que têm uma função simbólica para os indivíduos, podendo significar prestígio ou até permitir identificar o utilizador da marca como parte de um grupo (Sung & Kim, 2010). Estas qualidades abstratas da marca são reconhecidas como a sua personalidade (Aaker et al., 2001; Sung & Kim, 2010). A personalidade da marca capta a singularidade da fonte do produto como se de uma pessoa se tratasse (Azoulay & Kapferer, 2003), sendo um meio de diferenciação da marca relativamente a outras, nomeadamente, ao nível simbólico (Biel, 1992; Plummer, 1984).

No início dos anos 70, as campanhas de marketing das marcas começaram a debruçar-se com uma maior atenção em questões não relacionados com o uso do produto, com a sua performance, benefícios, atributos e afins, incorporando e descrevendo a personalidade da marca (Azoulay & Kapferer, 2003). A personalidade da marca apresenta-se como a principal faceta da identidade da marca (Azoulay & Kapferer, 2003) e a base do relacionamento afetivo do consumidor com a marca (Fournier, 1998), sendo entendida como um compêndio de características humanas associadas a uma marca (Aaker, 1997).

Assim, as marcas podem ser percecionadas pelo consumidor como possuindo um conjunto de traços ou características tal como uma pessoa, indicando a literatura a existência de cinco dimensões da personalidade da marca que podem ser desenvolvidas na mente do consumidor: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez (Aaker, 1997). Investigadores da área do comportamento do consumidor defendem que a personalidade da marca aumenta os níveis de emoção e afeto à marca (Biel, 1992; Sung & Kim, 2010), bem como os níveis de confiança e lealdade (Fournier, 1998; Sung & Kim, 2010). De acordo com Sirgy (1982), a personalidade da marca tem uma relação positiva com as preferências e utilizações da marca por parte dos consumidores, levando ao aumento de ambas.

É possível afirmar que o conceito de marca nos acompanha desde os primórdios da humanidade, quando os homens de outrora faziam uso de símbolos para identificar o que lhes pertencia.

O seu conceito de hoje em dia evoluiu bastante desde então, e o mesmo aconteceu com a sua aplicação nos dias que correm. Contudo, os seus princípios básicos são os mesmos: a identificação do produto, a diferenciação do produto no mercado, e o valor compreendido para o cliente. Através destes princípios, um produto de marca pode diferenciar-se de um produto *commodity*. Nos mercados em que predominam os produtos *commodity*, a diferenciação é significativamente menor, tendo apenas os atributos funcionais como ponto diferenciador. Apesar de, ao nível dos produtos do tipo *commodity*, poderem coexistir diferenças em termos de qualidade no que às suas características diz respeito, estas não são percecionadas pelo consumidor. O processo de decisão de compra tem por base o preço e a disponibilidade, não sendo relevantes o nome do produtor ou mesmo o fabricante. Ao contrário dos produtos de marca, esta confere um valor concreto ao produto físico, fornecendo ao consumidor atributos intangíveis, mas reais.

Entre os vários exemplos possíveis no que diz respeito ao poder que a marca confere a um produto físico, pode-se referir os testes cegos entre a Coca-Cola e a Pepsi, ou quaisquer outros produtos que sejam similares e compitam entre si no mercado. O consumidor, durante a realização de uma prova em que não tem qualquer conhecimento *a priori* sobre a marca que está na origem do produto, costuma preferir a Pepsi. No entanto, quando o mesmo teste é realizado, e a marca é divulgada, o consumidor tende a preferir a Coca-Cola.

Neste sentido, a marca é um conceito multidimensional em que as atividades da empresa (input) e as percepções dos consumidores (output) estabelecem as suas fronteiras; assim, a marca é um processo contínuo onde os valores e as expectativas que são embutidos, pela empresa, no objeto-marca (produto/serviço) são interpretadas e refinadas pelo consumidor. A marca é, então, o resultado de um processo cíclico em que é constantemente formulada e reformulada pelas atividades da empresa (*Marketing Mix*) e pela percepção do consumidor. Para que a marca seja bem contextualizada, Aaker (1996) identifica cinco elementos a ter em conta:

- O conhecimento e reconhecimento da marca no mercado;
- A reputação face ao consumidor;
- A diferenciação;
- O poder no mercado;
- A relevância para com o consumidor e para com o produtor.

Contudo, contrariamente ao que acontecia antigamente, a construção de uma marca tornou-se um processo muito mais elaborado. Keller (2008) identificou alguns dos riscos que envolvem a construção de uma marca, entre os quais se destacam:

- A existência de um consumidor cada vez mais e melhor informado;
- Linhas de Marca cada vez mais complexas (uma só marca passa a identificar diferentes e variados produtos);
- Fragmentação dos meios de comunicação, que consiste no aparecimento de novos meios de comunicação que levam a uma reformulação nos meios tradicionais de comunicação;
- Aumento da competitividade do mercado, originando um aumento do custo de lançamento de uma marca;

Desta forma, conclui-se que uma marca com potencial de mercado não é apenas um nome ou um símbolo visual, mas sim todo o valor que esta transmite a um determinado produto ou serviço que é, posteriormente, percebido pelo consumidor e transmitido à empresa.

2.2- Funções da Marca

Considerando que, antigamente, a marca era utilizada como elemento identificador e diferenciador de um produto ou serviço, observa-se que, nos dias de hoje, esta desempenha um vasto conjunto de funções, tanto para o consumidor como para o produtor.

Segundo Kapferer (1997), existem oito funções da marca que desempenham benefícios para o consumidor, e que se apresentam no quadro seguinte.

Quadro nº 1 - As funções da marca para os consumidores

Função	Benefício ao consumidor
Identificação	Visão e situação claras em relação à produção setorial e identificação rápida dos produtos procurados.
Prática	Ganho de tempo e de energia na recompra de produto idêntico pela fidelidade.
Garantia	Segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todo instante.
Otimização	Segurança de comprar o melhor produto da sua categoria, com o melhor desempenho para um uso específico.
Personalização	Sensação de reconforto com a sua autoimagem ou com a imagem que é passada aos outros.
Continuidade	Satisfação nascida da familiaridade e da intimidade das ligações com uma marca que foi consumida durante anos e que ainda dura.
Hedonista	Satisfação ligada à estética da marca, ao <i>design</i> e à sua comunicação.
Ética	Satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade não chocante)

Fonte: Adaptado de Kapferer, 1997

Kapferer (1997) considera que estas funções, não são ganhos adquiridos e imutáveis, mas que devem ser defendidas continuamente. Somente algumas marcas conseguem atingir níveis superiores e visíveis no mercado, mas somente se houver um investimento contínuo no que concerne à qualidade, à produtividade, à comunicação e em pesquisas para melhor apreender a evolução da procura.

A utilização destas funções deverá ter em conta a categoria em que o produto se insere. No caso onde as qualidades do produto são observáveis antes da sua compra não é necessária a utilização de todas as funções. Contrariamente ao que acontece com os serviços em que a qualidade não é tão perceptível antes da tomada da decisão de compra. Nestes casos, existe a necessidade de utilização de todas as funções redutoras de risco.

Para além destas funções, desenvolvidas exclusivamente para os consumidores, existem também funções específicas para empresas. De acordo com Pinho (1996) existem 7 funções da marca que desempenham benefícios para a empresa, apresentadas no quadro nº2.

Independentemente das funções, uma marca é um símbolo altamente complexo. A marca não visa criar valor único e exclusivamente para os consumidores, mas também para a empresa. Através da função de identificação para com os consumidores, esta cria uma lealdade entre a marca e quem a adquire, facilitando a repetição da compra, e melhorando, assim, a performance financeira da empresa. Caso a marca seja forte, esta permite que se crie um preço *Premium*. É este distanciamento do preço que diferencia os produtos de marca dos produtos *commodity*. Com a associação de novos produtos a uma marca existente no mercado, esta facilita a integração nas redes de consumo, assim como a compra, pois o consumidor associa as características da marca ao novo produto, visto adquirir o valor da própria marca. Visto a marca ser uma identidade visual que transmite qualidades a um produto, permite aos gestores centralizarem os esforços de comunicação através de uma mensagem coerente dirigida ao segmento de mercado.

Quadro nº 2 - As funções da marca para a empresa

Função	Benefício à empresa
Concorrencial	As marcas que assinalam produtos concorrem diretamente entre si
Identificadora	As marcas identificam de forma única e diferenciadora, o produto associado.
Individualizadora	O produto marcado e identificado torna-se um bem único perante um conjunto de bens e marcas diferentes
Reconhecimento	Com a introdução de um produto novo no mercado, será a marca que determina o sucesso do mesmo. O consumidor reconhece o produto primeiramente pela marca.
Diferenciação	O produto diferencia-se entre os seus congéneres através da marca
Publicitária	A marca do produto deve ser promovida perante os possíveis consumidores, para que o benefício do mesmo possa ser reconhecido.
Diferenciação Interna	A existência de produtos similares entre si deve dotar cada um de benefícios e valores únicos e transversais, transmitidos pela sua marca.

Fonte: Adaptado de Pinho, 1996

2.3- Brand Equity

Tendo em consideração as funções que uma marca exerce - tanto para a empresa como para o consumidor - esta adquire um valor tangível ou intangível, espécie de valor psicológico ou social para o consumidor.

Quando uma marca é valorizada pelos consumidores, a empresa consegue um preço mais elevado, pois pode obter maior quota de mercado e um maior retorno do que os concorrentes com marcas menos valorizadas. Contudo, o valor da marca não pode apenas ser medido pelo seu *cash flow*, pois permite à empresa outras vantagens competitivas, para além das vantagens referidas anteriormente, como a entrada de

novos produtos no mercado, uma maior resistência nos períodos de crise provocados pelos fatores externos à empresa, assim como a possibilidade de dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado (Farquhar, 1990). Gerir uma marca implica conhecer bem o valor que esta tem em relação ao mercado. Esse valor é refletido através das impressões negativas e positivas dos consumidores durante o tempo que este toma contacto com : o produto, os canais de distribuição, a força de vendas e a comunicação desenvolvidas pela marca. Apesar de a *brand equity* ter origem no campo financeiro, este é guiado pela imagem de marca, visto um *cash flow* adicional estar intimamente ligado ao comportamento do cliente. Assim sendo, a *brand equity* deverá ser estudada tendo em consideração duas vertentes distintas: a motivação financeira, ou seja, o valor que uma marca tem para uma empresa ao nível contabilístico, relativamente aos seus ativos; e a otimização da produtividade do marketing (Keller, 1993).

Tendo em conta o modelo de Aaker (1996), este considera que o conceito de *brand equity* como o “conjunto de ativos e passivos ligados ao nome e ao símbolo de uma marca, que adicionam ou subtraem o valor fornecido por produto/serviço a uma empresa e/ou aos seus clientes. Aaker (1996) considera como conjunto de ativos da marca: a notoriedade, a lealdade, a qualidade percebida, as associações/identidade e outros ativos, como patentes e proteções legais que representam vantagens competitivas.

A notoriedade corresponde ao impacto que uma marca tem na mente do consumidor, podendo ser identificada de quatro formas:

- a. O reconhecimento da marca, isto é, o reconhecimento de uma marca por parte do consumidor.
- b. A notoriedade espontânea, que consiste no reconhecimento da marca por parte do consumidor quando mencionado o segmento de mercado em que esta atua.
- c. O *top of mind*, isto é, a primeira marca na mente do consumidor num dado segmento de mercado.
- d. A marca dominante, que é a única marca de que o consumidor se lembra num determinado segmento de mercado.

A lealdade a uma marca consiste na ligação existente entre o consumidor e uma marca. Esta é transmitida através da repetição de compra por parte do consumidor quando a marca executa determinadas alterações, quer a nível do seu preço, quer a nível das características do próprio produto. A qualidade percebida, para Aaker (1991),

consiste na “percepção do cliente sobre a qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço, em relação às alternativas, tendo em conta o seu fim” (Aaker, 1991). Isto é, diz respeito à percepção que um cliente tem da qualidade geral de uma marca em relação às marcas concorrentes.

As associações de uma marca ou a identidade de uma marca consistem nos valores associados, direta ou indiretamente, a esta, quando recordada.

Desta forma, o *brand equity* é o conjunto de atributos que contribuem positivamente ou negativamente para o valor de uma marca. É importante realçar alguns dos aspetos desta definição: tendo em conta que o *brand equity* está ligado a um conjunto de ativos, é necessário geri-los; para isso, são precisos investimentos de forma a dotá-los e a fortalecê-los. Neste sentido, torna-se necessário conhecer de que forma cada um dos ativos contribui para o valor da marca, de forma a geri-los para que sejam eficazes e produtivos, assim como compreender de que forma os ativos de uma marca se encontram ligados ao nome e ao símbolo.

Para Keller (1998), o *brand equity* é definido, tendo em conta “o efeito diferencial do conhecimento da marca na reação do cliente ao marketing da própria marca”. Para tal é importante ter em conta três conceitos: o efeito diferencial, que consiste na diferenciação entre a estratégia de marketing utilizada pela marca do produto e a estratégia utilizada por outro produto; o conhecimento da marca, sendo este definido pela notoriedade e pela imagem de marca; e a resposta do cliente à estratégia de marketing da marca, que é definido pelas percepções, preferências e comportamentos.

2.4- Imagem da Marca

Segundo Keller (1998), a imagem de uma marca é o conjunto de percepções que um consumidor adquire em relação a essa marca, transformando-as em associações elaboradas na sua mente no que diz respeito a essa mesma marca. Estas associações podem, ou não, estar ligadas às características dos produtos. Um exemplo destas é o caso da McDonald's, que tem, como associações positivas (derivadas da sua estratégia de comunicação), produtos de “qualidade”, “higiene” ou “100% Carne de vaca”. No entanto, também adquire uma associação negativa através do conceito de *fast food*, que, pela sua definição, são refeições pouco saudáveis e equilibradas. Assim, as

associações que o consumidor adquire de uma determinada marca possuem diferentes níveis. Keller (1998) propõe a divisão destas associações em três níveis distintos:

- a. Os atributos, que são as percepções que os clientes relacionam com a performance do produto.
- b. Os benefícios, que residem nos significados e valores que os clientes associam a uma marca.
- c. As atitudes que definem o conjunto de atributos e benefícios de uma marca para o consumidor.

Os atributos, como mencionado anteriormente, encontram-se relacionados com a performance do produto. Estes devem ser distinguidos tendo em conta os que se encontram relacionados com as características físicas dos produtos, que podem ser distinguidas entre características essenciais (matérias-primas) e as características opcionais que tornam o produto mais funcional ou que aumentam a sua personalização; e os que não estão inteiramente relacionados com as características físicas do produto, mas sim com a formulação da estratégia de *marketing-mix*, como o preço, a comunicação e a distribuição.

Os benefícios são as associações que os clientes fazem aos produtos ou aos serviços tendo em conta as vantagens que estes procuram na sua utilização. Estes podem ser:

- Funcionais, quando os benefícios se encontram ligados às características intrínsecas do consumo e aos atributos relacionados com o produto;
- Simbólicos, quando ligados às características extrínsecas do consumo e não aos atributos relacionados com o produto
- Experimental, que consiste nos benefícios adquiridos pelo consumidor na utilização do produto e das restantes variáveis do *marketing-mix*.

As atitudes refletem as considerações dos consumidores relativamente aos atributos e aos benefícios que uma marca lhes fornece aquando da sua aquisição. Desta forma, o sucesso de uma marca depende inteiramente da formação de associações positivas, através da elaboração de uma eficaz estratégia de *marketing-mix*.

Assim, a imagem de uma marca, encontra-se diretamente ligada às associações positivas e únicas que estas têm para o consumidor, permitindo-lhe diferenciar-se dos seus concorrentes, mesmo que as suas associações se assemelhem. Neste sentido a escolha de uma marca é definida pela influência dessas associações sobre o consumidor, fornecendo-lhe as informações necessárias à diferenciação desta pelos seus concorrentes, permitindo, assim, a sua escolha.

2.5- Identidade da Marca

Segundo Aaker (2006) “a identidade da marca é um conjunto único de associações que os gestores da marca aspiram a criar ou a manter. Essas associações constituem aquilo que a marca representa e integram uma promessa aos clientes por parte dos membros da organização”.

A imagem de uma marca, como já foi referido, é a forma como os estrategas e gestores trabalham uma marca para que esta seja percebida pelo cliente. O posicionamento é parte da identidade de uma marca, tal como a proposta de valor que é comunicada aos consumidores. Para que a marca tenha o seu posicionamento no mercado, é necessário definir inúmeros aspetos que, quando reagrupados, se traduzem numa imagem para os atuais e potenciais clientes. Segundo Keller (2003), o posicionamento de uma marca é a criação da superioridade desta, perante os seus concorrentes, ao nível da percepção do consumidor.

A construção de uma marca passa pelo desenvolvimento de uma identidade que surge como um dos elementos diferenciadores da marca, dotando-a de uma personalidade própria, e que servirá de bússola para o consumidor. Assim, a identidade de uma marca é um conjunto de associações que esta pretende criar e manter, estrategicamente, na mente dos clientes. Contudo, segundo Aaker (1996), uma marca não é apenas um conceito, mas também um conjunto de elementos que, quando combinados entre si, constituem uma marca forte, transmitindo a posição que esta pretende ter perante o mercado e a percepção do consumidor. Assim, a marca é um nome, um logotipo, um *slogan*, um conjunto de cores fortes e aliciantes que, quando interligadas, constituem um símbolo forte e de fácil memorização, permitindo uma coesão e uma estrutura fortes para a identidade de uma marca.

Outra perspectiva de apreensão da essência da marca é a proposta por Kapferer (1991), o Prisma de Identidade da Marca, apresentado na figura 1, onde se admite que as marcas apresentam atributos objetivos (Físico) e subjetivos (Personalidade) num dado contexto (Cultura), cuja conjugação configura o seu nexu de vínculo com consumidores (Relação), induzindo o desenvolvimento de uma apreensão peculiar (Reflexo) e a construção de uma composição de sentimentos e percepções nos consumidores (Mentalização).

Figura nº 1 - Prisma de Identidade da Marca



Fonte: Kapferer, 1991.

O resultado dessas dimensões determina a identidade da marca e, por conseguinte, confere-lhe o valor. Essa identidade determina três elementos: (1) possuir natureza de permanência ou longevidade; (2) apresentar coerência entre e nas mensagens que remetem à sua constituição; e (3) ser dotada de uma condição de realismo perceptível e credível. Em síntese, referindo a contribuição de Chamberlin (1993), Wells (1993), Feldwick (1996), Keller (1998) e Aaker (1999), a marca apresenta-se como um símbolo intangível de atribuição de valor, porém dotada de relevância reconhecida e passível de aferição, que determina uma alteração do valor da oferta, fundamentada pela percepção do cliente. O conjunto pretendido de associações com a marca, conteúdo das expressões de marca, constitui a identidade de marca, objeto da gestão do *branding*. O conjunto resultante de associações com a marca, ou seja, as impressões sobre a marca, efetivamente desenvolvidas junto do mercado, compõe a imagem de marca, fundamentando a percepção de valor dos clientes.

2.5.1- Identidade Física da Marca

Segundo Keller (1998), o nome, o símbolo/logótipo e o *slogan* são mecanismos identificadores e diferenciadores de uma marca no mercado. De modo a que seja feita a identificação dos elementos da marca, Keller (1998) afirma que estes devem ter cinco critérios em conta: a facilidade de memorização (uma das condições imprescindíveis para que uma marca se fortifique, permitindo que esta adquira elevada notoriedade no mercado); atribuição de um significado, isto é, a seleção dos elementos da marca deve ter em conta a sua capacidade de lhe conferir significado de forma a facilitar a formação de associações; a sua possibilidade de transferência, ou seja, a possibilidade de utilização nas extensões dos produtos de uma marca, mesmo que esta se encontre em categorias distintas; a forma de se adaptar à evolução dos valores e opiniões dos consumidores, para que se possam manter modernos e atuais; e ter em conta a possibilidade de proteção legal e da concorrência.

O nome é um dos elementos centrais na construção da identidade da marca, pois permite a sintetização eficaz das associações-chaves da mesma. Segundo Keller (1991), existem duas orientações a ter em conta aquando da escolha da marca, uma vez que uma marca forte impõe o seu sentido no campo léxico das palavras; assim, um nome de uma marca pode dar um novo sentido a uma palavra. É o caso da Apple: quando se olha para a palavra, não só se associa a uma peça de fruta, como também a todos os produtos da marca. O primeiro ponto a ter em conta, é que o nome de uma marca deve ser simples e fácil de pronunciar, de maneira a que seja possível reduzir ao máximo o nível cognitivo dos consumidores no processo de compreensão e memorização. Caso o nome seja difícil de pronunciar, torna-se difícil de ser mencionada, dificultando o *word-of-mouth* e tornando-se um obstáculo para a estratégia de marketing, que terá que aumentar o custo de comunicação dessa mesma marca.

O segundo critério para a escolha de um nome é a escolha de uma designação que seja familiar e que construa um significado para o consumidor.

Tendo em consideração que qualquer palavra pode designar o nome de uma marca, estas devem ser familiares, pois permitem, com maior facilidade, o desenvolvimento de associações de uma marca para o consumidor. Contudo, apesar da escolha de uma palavra para o nome de uma marca ter de ser simples, direta e fácil de pronunciar, estes aspetos devem diferenciar a marca na sua categoria de produtos. Para tal, podem ser utilizadas palavras pouco comuns para uma categoria, assim como

a aglutinação de duas palavras ou até mesmo a criação de uma nova palavra. A utilização destas orientações para a criação do nome de uma marca, confere-lhe não só notoriedade como associações favoráveis, de maneira a inibir as negativas (Aaker, 1991).

O símbolo como elemento visual de uma marca também desempenha um papel fundamental para a criação de valor da mesma. Devido à natureza gráfica, este elemento visual é facilmente reconhecido, adquirindo, assim, um papel diferenciador no meio de outros produtos ou serviços no mercado, criando notoriedade, associações e sentimentos para com o consumidor. O elemento visual de uma marca pode adquirir diversos formatos, como formas geométricas, personagens, pessoas, embalagens ou logos que, dada a sua natureza não-verbal, permitem uma maior atualização ao longo do tempo.

O *slogan* permite ajudar o consumidor a perceber o sentido da marca e a reduzir a ambiguidade que possa existir entre o nome e o símbolo, tornando-se um elemento importante para a estratégia e desenvolvimento da marca. Assim, como acontece com o nome e o símbolo, a construção de um *slogan* é importante e requer uma mensagem eficaz, específica e facilmente memorizada pelo consumidor, pois caso tal não aconteça, os objetivos da marca, como a sintetização da sua essência, estabelecimento da ligação entre o nome, símbolo e o fornecimento de associações adicionais à marca, não serão cumpridos.

2.5.2- Posicionamento da Marca

Para Keller (1998), como referido anteriormente, o posicionamento reflete a criação de uma marca sólida perante os seus concorrentes, na perspetiva do consumidor. O posicionamento faz parte da identidade de uma marca, que consiste na perceção ou imagem que a empresa pretende que os consumidores tenham sobre a mesma, sobre o produto ou mesmo o serviço. Assim, o posicionamento é o conjunto de traços salientes e distintos ou a perceção da imagem, simplificando-a, e permitindo ao público situar o produto ou marca no Universo dos seus concorrentes, permitindo distingui-los (Lindon et al, 2004). Para a construção do posicionamento, é necessário ter em conta as seguintes etapas: identificação do grupo-alvo, isto é, identificar o grupo de consumidores para quem esta marca se dirige; o ponto de referência, que consiste na determinação dos hábitos de compra do grupo-alvo; o ponto de diferenciação, que

permite ao cliente distinguir esta marca das restantes; o suporte racional, que consiste nas características físicas do produto; e o suporte emocional, ou seja, o que uma marca promete caso o consumidor opte pela mesma.

Contudo, a elaboração de uma boa estratégia de marca implica que os gestores tenham uma excelente perceção entre o posicionamento que se pretende para a mesma (*Brand Identity*) e o posicionamento compreendido pelos consumidores (*Brand Image*). Kapferer (1986) define o conceito de *Brand Identity* com sendo o que torna uma marca única e o que esta representa. Balmer (1998) compartilha a posição de Kapferer e afirma que a identidade da marca define a singularidade que pode ajudar a marca a diferenciar-se entre as concorrentes. *Brand Image* pode ser definida como a perceção de uma marca pelo consumidor e pode ser medida pelas associações feitas na mente do consumidor (Chandon, 2004).

O sucesso de uma marca, de um produto ou serviço, e de uma campanha de comunicação, dependem inteiramente da perceção destes dois conceitos.

2.6- Tipos de Marca

No conceito tradicional, as marcas pertenciam apenas ao produtor. Atualmente existem três categorias principais no que diz respeito às marcas: a marca Institucional, a marca-produto e a marca-*umbrella*, entre outros tipos de marcas (Lindon et al, 2004).

2.6.1- Marca Institucional

A Marca Institucional ou Marca *Corporate* tem como função primordial a razão social de uma empresa, ou seja, a marca institucional tem uma função meramente suportada na instituição. Segundo Aaker (2004) é utilizada para:

- a) O recrutamento de colaboradores, como é o caso do Grupo *Fullsix*;
- b) Para cotar as suas ações nos mercados financeiros, como por exemplo o Grupo Jerónimo Martins;
- c) Para comunicar com os fornecedores, distribuidores, no que diz respeito aos poderes públicos e opinião pública, caso haja necessidade de resolver alguma

situação relacionada com os seus produtos. Contudo, a marca institucional, segundo Aaker (2004) pode ser categorizada de três formas distintas:

- a. A marca institucional pura,
- b. A marca institucional *Umbrella*,
- c. A marca institucional híbrida.

A marca institucional pura é aquela que não é utilizada nos produtos desenvolvidos pela empresa, exceto em casos em que regulamentação assim o exija. No caso da marca institucional *Umbrella*, esta desempenha uma função institucional e de marketing, ou seja, não só é uma marca institucional, como os seus produtos também são dotados com a mesma marca (como, por exemplo, a marca Peugeot); por último, a marca institucional híbrida consiste numa marca institucional que, tal como a marca *Umbrella*, designa alguns dos seus produtos com a mesma marca, mas opta por outras marcas para os seus restantes produtos.

2.6.2- Marca Produto

Na marca Produto, cada produto tem o seu posicionamento e marca específica (Lindon et al, 2004), o que permite à empresa desenvolver produtos semelhantes para cada segmento de mercado. Um exemplo de utilização deste tipo de marca é a empresa Lactogal. Atuando no segmento de mercado das manteigas utiliza diferentes marcas: Matinal, Milhafre dos Açores, Agros, Gresso, Mimososa e Primor. Todos estes produtos têm marca própria, posicionamento e *target* diferentes, permitindo desta forma à empresa uma maior cobertura do segmento do mercado das manteigas.

2.6.3- Marca *Umbrella*

A Marca *Umbrella* consiste na identificação de várias categorias de produtos com a mesma Marca, sendo possível defini-la como uma marca de conglomerados. Um exemplo de utilização de uma empresa que utiliza este tipo de marca é a *Virgin*, que está presente em aviões, bebidas, produtoras discográficas, roupas e agências matrimoniais (Lindon et al, 2004).

2.6.4- Outros tipos de marcas

Para além destes três tipos de marcas os autores referem também a marca genérica, a marca classificação (Label) e as marcas que derivam das marcas de produtos e das marcas *Umbrella*.

A marca genérica surge com o êxito de um produto em que a sua marca adquire tal notoriedade que os consumidores começam a designar pelo seu nome a categoria a que este produto pertence, como é o caso da “Cola” (cuja origem, claro, é a Coca-Cola).

A marca classificação (ou *Label*) designa um produto cuja origem resulta de uma organização profissional pública, como é o caso dos produtos da Havana Club.

Dentro da categoria de marcas de produto derivam os conceitos marca-gama, produto-marca e marca de família. A marca-gama consiste na designação de uma marca para uma gama de produtos homogêneos com o mesmo posicionamento. Um exemplo deste tipo de marca são os sumos da Compal (Compal Classic, Compal Fresh, Compal Light, entre outras). O produto-marca consiste na designação de uma marca pelo próprio produto quando pela sua falta de denominação genérica do mercado apenas se pode identificar pela sua própria marca, como é o caso dos Post-It. A marca pela sua família caracteriza-se por uma marca-produto que adquire um prefixo ou sufixo da marca institucional como é o caso do Intermaché (marca institucional) e Ecomarché (pequenos supermercados), entre as restantes lojas.

A marca *Umbrella* deu origem aos conceitos de marca-linha, a *griffe* a marca-caução. A marca-linha designa, utilizando o mesmo nome, produtos distintos para cada segmento. É o caso das marcas automóveis, como a Renault, como o *Renault 5*, o *Renault Space*, entre outros. A *griffe* é uma marca comum entre os produtos de luxo, onde não existe uma relação entre o produto mas sim um criador ou uma competência, como é o caso dos produtos da Gucci, Dior, *Chanel*, entre outras marcas. A marca-caução consiste em dotar um produto de duas marcas, em que uma delas será somente utilizada num período de tempo, como forma de garantir e autenticar o valor do produto, como é o caso dos produtos da Matutano (Marca Institucional).

2.6.5- Marca de Produtos VS Marca de Serviços

Tendo em conta que cada marca depende da experiência e da interação que cada consumidor tem com ela, existe uma necessidade para que marcas de produtos e marcas de serviços sejam geridas de forma diferente. O contacto do consumidor com uma marca de produto tem como objetivo a aquisição de um objeto com determinadas características que são esperadas por este. Ainda que a sua aquisição tenha como base a interação humana, este não é o seu objetivo final, (ao contrário do consumidor de uma marca de serviços, que tem como objetivo primordial a aquisição de um bem intangível que requer interação humana). O produto, sendo algo fabricado, não terá qualquer variável que possa pôr em causa as suas características. As pessoas, ao contrário dos produtos, são imprevisíveis, pois acabam por ser influenciadas por diversos fatores do dia-a-dia que tornam a sua prestação vulnerável. É neste sentido que a gestão de uma marca de serviços se torna muito mais complexa que uma marca de produtos. Atualmente, as marcas de serviços não se mostram tão eficazes, devido à utilização de modelo de gestão de marcas de produto para a gestão de marcas de serviços (Olins, 2003).

O conceito de gestão de marcas surgiu com os bens do consumo, em que a ideia consistia numa qualidade consistente e preços padronizados no que diz respeito aos bens do quotidiano (sabonetes, pasta de dentes, entre outros). Na altura não era fácil persuadir os consumidores, enquanto hoje em dia se parte do princípio de que o bem de uma determinada marca tem exatamente as características anunciadas que o diferem de outro produto, mesmo que isto não aconteça. O mesmo não acontece com as marcas de serviços, em que basta ter de esperar demasiado tempo para se ser atendido para que a marca perca popularidade. A prestação dos serviços depende das pessoas e cada interação individual é diferente de pessoa para pessoa, tanto para o consumidor como para o colaborador. Segundo Olins (2003), a gestão da marca de produto consiste na compreensão dos clientes, enquanto a gestão da marca de um serviço consiste em conseguir que os funcionários vivam a marca com lealdade, para que se transformem na manifestação pessoal da marca aquando do atendimento ao cliente (uma vez que, para o cliente, a pessoa que representa a marca é a voz da marca).

2.8- Modelos de Construção da Marca

Entre os diversos modelos consultados optou-se por apresentar neste trabalho o modelo de Aaker (1996), o modelo de Keller (2001) e o modelo Mateus et al (2008).

2.8.1- Modelo Aaker

Assumindo que uma marca não coexiste de forma isolada no mercado, a sua construção implica ter em conta os produtos existentes nesse mesmo mercado, as potenciais marcas concorrentes, e a forma como estas se relacionam e reagem perante as necessidades do consumidor. Tendo em conta este paradigma, Aaker (1996) hierarquiza um plano de construção de marca apresentado no quadro seguinte:

Quadro nº 3 - Um modelo de construção de marcas

1. Análise estratégica da marca
1.1 Análise dos consumidores
1.2 Análise da concorrência
1.3 Autoanálise
2. Definição do sistema de identidade da marca
2.1 Identidade nuclear
2.2 Identidade extensa
2.3 Considerações base: proposição de valor, credibilidade, relacionamento
3. Implementação da identidade da marca
3.1 Determinação do posicionamento
3.2 Programas de comunicação
3.3 Avaliação dos resultados

Fonte: Aaker, 1996.

Segundo Aaker (1996), a construção sistemática de uma marca deve começar pelo processo de análise estratégica, o que compreende uma análise ambiental, consistindo em: estudo do consumidor, da concorrência e autoanálise. Isto é, deve incluir uma investigação interna e externa, que permita definir os traços da identidade da marca em função das características da empresa em si, e das promessas que tem possibilidade de manter; em função das particularidades dos clientes-alvo, suas

expectativas e necessidades; e em função dos traços definidores da concorrência, na procura de uma diferenciação. Com base nesta informação, podem ser traçados os elementos suporte do sistema de identidade de uma marca, considerados pelo autor como o ponto de partida de qualquer programa de construção de marca eficiente.

Para Aaker (1996) a identidade da marca define-se com sendo um congregação única de associações, que os estrategas aspiram seguir de forma a criar ou a manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores, por parte dos membros da organização. O autor aponta uma metodologia sistemática de planeamento da identidade da marca a realizar-se em várias etapas: (1) a identificação das dimensões centrais da marca, (2) a consideração da proposição de valor anexa, (3) a inclusão de elementos de credibilidade e (4) o estabelecimento das bases de relacionamento com o consumidor, isto, no sentido da determinação da identidade nuclear e da identidade extensa da marca. Aaker (1996) atribui, portanto, à estrutura da identidade da marca uma parte nuclear e uma parte extensa. A identidade nuclear consiste na identidade central e intemporal da marca. À medida que esta viaja para novos mercados e produtos, passa a integrar as crenças e valores fundamentais e as competências da organização. Seria a alma da marca. Enquanto a identidade extensa corresponde aos elementos da identidade da marca que lhe fornecem textura e suporte, mas que são mais mutáveis e adaptáveis aos mercados. Sempre organizada em torno da componente nuclear, a identidade extensa inclui os detalhes físicos que ajudam a visualizar o que esta representa.

Neste ponto é de referir o modelo de Kapferer (1991), que vai mais longe, sugerindo algumas fontes de identidade da marca, a consultar em processos de auditoria, e cujas pistas poderiam ser cruciais na definição dos seus elementos nucleares e extensos, ou psicológicos e físicos, como prefere designar. Refere-se aos produtos, como pontos de ancoragem da marca; ao nome da marca, ou designação que escolhe para se mostrar ao mercado; às personagens, que são retratos de si; aos logotipos e símbolos, que escolhe para assinar; às origens geográficas e históricas, onde busca especificidade; e à publicidade, que inscreve na memória dos públicos as razões da sua unicidade.

Uma vez definidos os traços de identidade da marca, com base em fontes credíveis, considera Aaker (1996), seria necessário pensar a sua implementação, pelo desenvolvimento de programas de comunicação adequados. E só uma identidade com um núcleo bem definido, que contemple uma proposição de valor única e seja a base

de relacionamento com os consumidores, estará em condições de resultar no mercado. Esta é, aliás, também a posição de Keller (1993) que defende que a construção do capital de marca passa pela escolha dos elementos constituintes da identidade (como o nome, logotipo e símbolos), e pela sua integração em programas que reforcem a notoriedade e estabeleçam associações favoráveis, fortes e únicas nas mentes dos consumidores.

Atingir estes objetivos implica a preparação clara do posicionamento que se pretende projetar, a sua comunicação à audiência, bem como o estudo das suas consequências. Pelo que a implementação da identidade passa, portanto, por três fases distintas: (1) a definição do posicionamento da marca, (2) a sua comunicação ao mercado e (3) a avaliação dos resultados (Aaker, 1996).

O posicionamento da marca corresponde à parte da identidade que deve ser ativamente comunicada às audiências. E marcas bem posicionadas são aquelas que ocupam nichos de mercado particulares nas mentes dos consumidores, pela criação de pontos de paridade com a concorrência, bem como pontos de diferenciação, que lhe permitem atingir vantagens sobre essa concorrência (Keller, 2000). Pelo que, e segundo Aaker (1996), seria útil, nesta fase, comparar a identidade com a imagem de marca nas suas múltiplas dimensões. Sugere as dimensões produto, utilizador, personalidade, benefícios funcionais e benefícios emocionais.

Feita esta análise, poder-se-ia apontar qual a tarefa comunicativa a levar a efeito, pela criação de uma verdadeira declaração de posicionamento da marca, segundo a qual: (a) a imagem da marca pode ser aumentada; ou (b) imagem da marca pode ser reforçada; ou (c) a imagem da marca pode ser alargada; ou ainda (d) a imagem de marca pode ser atenuada ou apagada.

Uma vez preparada a declaração de posicionamento passar-se-ia à fase da sua execução, pelo desenvolvimento de programas de comunicação que traduzam os atributos da marca e seus correspondentes benefícios para os consumidores (Keller, 1993). Tais programas implicariam a seleção dos *media* a considerar e o planeamento das ações. Esta é, aliás, uma fase central na implementação da identidade da marca, pois segundo Aaker (1996) sem uma execução de excelência, o posicionamento estrategicamente mais lógico não deverá ser implementado.

Esses programas de comunicação não devem incluir só a publicidade, mas outros mecanismos complementares à implementação da identidade da marca, como os media interativos, os sistemas de resposta direta, as promoções, os patrocínios, a publicidade, o *design* da embalagem, a publicidade no local de venda, ou outras formas que potenciem experiências de relacionamento na construção das marcas. E sendo assim, a principal preocupação da organização deve ser a de criar mecanismos que coordenem a comunicação da marca nos diversos meios, evitando incoerência nas mensagens veiculadas.

Executado o plano de implementação da identidade da marca é necessário avaliar os seus efeitos junto dos públicos-alvo, pela análise da imagem criada. Isto inclui, segundo Aaker (1996), o estudo do posicionamento e de outros elementos projetados ao longo do tempo, a partir das características comunicadas da identidade. Aliás, também Keller (2000) faz referência a esta necessidade de avaliação sistemática das marcas, afirmando que as marcas fortes fazem, regra geral, frequentes auditorias e estudos de avaliação. O seu objetivo é perceber o “estado de saúde” da marca para se definirem as estratégias mais adequadas a cada momento.

Em todo este contexto, o conceito de identidade emerge como o elemento central na construção e gestão da marca moderna (Aaker, 1991, 1996; Kapferer, 1991, 1992; Berry & Parasuraman, 1993; Keller, 1993; Semprini, 1995; Upshaw, 1995; Rubenstein, 1996; Berry, 2000; Aaker & Joaquisthaler, 2000, entre outros).

A teoria do planeamento de marca assenta na procura e acompanhamento da identidade da marca, como fonte de identificação e diferenciação. Por isso, as posições teóricas mais recentes apontam para a necessidade das empresas planearem sistematicamente o significado das suas marcas, e de o espelharem nas mensagens que enviam aos consumidores. E uma vez implantada essa identidade, deveria ser gerida estrategicamente, em ciclos de vida que ultrapassam largamente os dos produtos em si. Daí a importância de se fazerem avaliações periódicas, que permitem à marca proceder a reajustamentos estratégicos no sentido de criar um relacionamento consistente e sustentável com os públicos.

2.8.2- Modelo Keller

O modelo de Keller (2001) tem como premissa básica que o poder de uma marca baseia-se na aprendizagem, sensações visuais e auditivas por parte do consumidor em relação a uma marca, ao exceder positivamente os padrões estabelecidos. Assume-se então que o poder de uma marca reside na mente do consumidor.

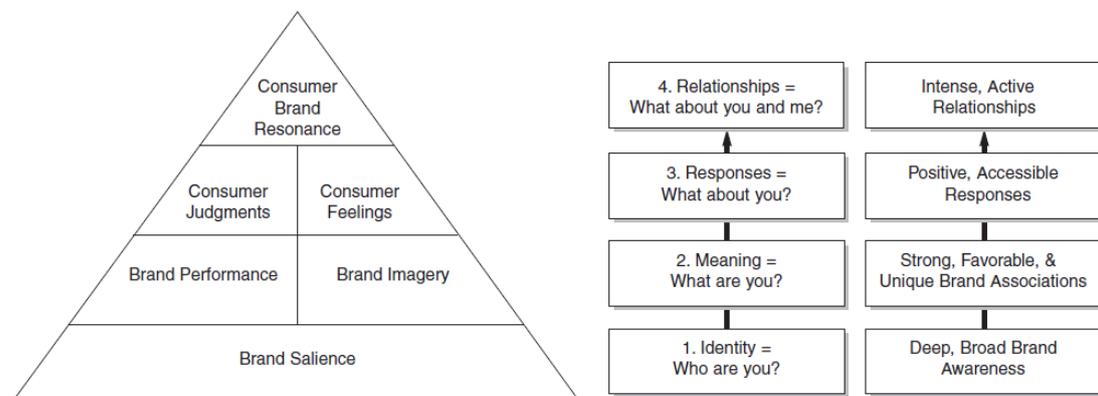
Para se construir uma marca forte, constituindo um elevado CBBE (*Consumer Based Brand Equity*) são necessárias quatro etapas, onde a passagem para a seguinte depende de sucesso da anterior. Na primeira etapa deve-se assegurar a identificação e associação do consumidor à marca; na segunda deve-se estabelecer o significado da marca na mente do consumidor; a terceira refere-se à extração do verdadeiro significado e identidade da marca; e na etapa final as informações a respeito da marca são relacionadas no que concerne a lealdade entre os consumidores e a marca.

Estas 4 etapas procuram responder a uma sequência de perguntas sobre a marca:

- (1) Quem és tu? (identidade da marca);
- (2) O que és tu? (significado da marca);
- (3) O que eu penso ou sinto sobre ti? (respostas da marca)
- (4) E em relação a nós? Que tipo de relação e quão profunda deverá ser em relação a ti? (relacionamentos de marca).

Assim, Keller (2001) constrói o seu modelo baseado em blocos, o denominado *Six Brand Building Blocks* cujo esquema adota a forma de uma pirâmide (Figura nº2).

Figura nº 2 - Pirâmide de *Consumer Based Brand Equity*



Fonte: Keller, 2001.

Saliência, performance, imagem, apreciações, sentimentos e ressonância, são encaixados nas quatro etapas descritas anteriormente. Keller (2001) afirma que somente através de uma marca forte é possível criar um *brand equity* significativo sendo determinante a colocação dos respectivos blocos nos devidos lugares, de forma a alcançar o topo da pirâmide. A relação entre os 4 passos e os 6 blocos consiste em:

- Identidade da marca: aspetos ligados à percepção que o consumidor tem da marca. As suas dimensões chave são profundidade (a memória que a marca invoca junto do consumidor) e abrangência (referência à força da marca juntos do consumidor em diversas situações de compra).
- Significado da marca: desempenho (necessidades funcionais).
- Imagem da marca (necessidades psicológicas). As suas dimensões são: força, favorecimento e exclusividade.
- Resposta à marca: o que os consumidores pensam ou sentem relativamente à marca. As dimensões são julgamentos e sensações sobre a marca.
- Relacionamento com a marca: relacionamento e nível de identificação pessoal que o consumidor tem com a marca. Envolve duas dimensões: intensidade e atividade.

2.8.3- Modelo Mateus et al

A UNIDCOM/IADE (Unidade de Investigação em Design e Comunicação do IADE), sob a coordenação do mestre Américo Mateus, desenvolveu o modelo Ideas(R)evolution, em 2008. Este modelo consiste numa ferramenta de gestão que, através da realização de *Workshops*, visa a criação e desenvolvimento de ideias inovadoras necessárias ao sucesso na construção do progresso de uma marca, tendo em conta os fatores de crise do mercado. Assim, esta metodologia propõe o desenvolvimento e a definição do percurso necessário a seguir para a criação de uma marca de vanguarda, através da introdução de uma cultura de criatividade no meio empresarial. Tendo como suporte científico as áreas do conhecimento do *Design Thinking*, *Design for Social Business*, *System Thinking*, criatividade, *Branding* e inovação, esta metodologia dá enfoque à necessidade de integração dos consumidores no processo de desenvolvimento das ideias, para que estes participem e integrem os processos de desenvolvimento das ideias para a inovação, e assim alimentam o esforço estratégico orientado para a inovação integrada, ou seja, tudo o que é abrangido pela

inovação empresarial, inovação de produto, inovação de serviços, processos ou até da própria inovação de marca.

O modelo Ideas(R)evolution (Mateus et al, 2008) desenvolve-se em quatro vertentes :

- I. A inspiração (*Building Blocks*) – técnicas de pesquisa; áreas de conhecimento; ações de experimentação;
- II. A visão (*Process*) – o ciclo de ideias;
- III. O fazer (*Model*) – fluxo/ criação de ideias, técnicas;
- IV. A Alquimia (*Tools*) – ferramentas criativas de construção, sistematização e avaliação das ideias.

3- Universidade de Évora

Neste ponto será abordado a Universidade de Évora, desde a sua origem à atualidade, onde será caracterizada a sua estrutura física e organizacional. Serão também tidos em conta alguns elementos que a caracterizam e diferenciam das suas congéneres.

3.1- Breve Contextualização Histórica

A génese da Universidade de Évora remonta ao século XVI. Após a fundação da Universidade de Coimbra em 1537, sentiu-se a necessidade da criação de uma outra universidade que servisse também o Sul do país.

Na época Évora, era uma metrópole eclesiástica e uma das residências temporárias da Corte sendo considerada a segunda cidade mais importante do Reino, por estes motivos foi considerada como o melhor local para a edificação da segunda Universidade.

Segundo Espanca (1980), apesar de a ideia da criação de uma segunda Universidade tivesse cabido a D. João III, foi o Cardeal D. Henrique o responsável pela sua concretização, fundando o então chamado Colégio do Espírito Santo, cabendo à recentemente fundada Companhia de Jesus a administração do mesmo. Ainda a sua construção não estava concluída, já o Cardeal D. Henrique solicitava ao papado de Roma a transformação do Colégio em Universidade. Com a anuência do Papa Paulo IV e expressa na bula *Cum a nobis* de Abril de 1559, foi criada a nova Universidade, com direito a lecionar todas as matérias, com exceção da Medicina, do Direito Civil e da parte contenciosa do Direito Canónico. A inauguração solene e conseqüente abertura do ano académico da Universidade decorreu no dia 1 de novembro de 1559.

De acordo com Espanca (1980) as principais matérias ensinadas eram Filosofia, Moral, Escritura, Teologia Especulativa, Retórica, Gramática e Humanidades, o que insere plenamente esta Universidade no quadro tradicional contrarreformista das instituições católicas europeias do ensino superior, grande parte das quais, aliás, controladas pelos jesuítas. No reinado de D. Pedro II, foi introduzido o ensino das Matemáticas, assim como a Geografia, a Física, e da Arquitetura Militar.

Espanca (1980) refere também que, a Universidade conheceu um período de hegemonia académica durante os séculos seguintes, até meados do século XVII, quando a conjuntura política e cultural se começou a revelar hostil aos jesuítas, sendo um alvo para a política reformadora e centralista de Pombal onde o seu culminar se deu a 8 de Fevereiro de 1759, precisamente duzentos anos após a fundação, a Universidade foi encerrada e os seus administradores, os Jesuítas foram expulsos desta instituição e até mesmo do país.

Em 1973, por decreto do então Ministro da Educação, José Veiga Simão, foi criado o Instituto Universitário de Évora que viria a ser extinto em 1979, para dar lugar à nova Universidade de Évora.

3.2- Universidade na Atualidade

A Universidade de Évora é atualmente, uma moderna e inovadora academia, afirmando-se pela alta qualidade de ensino que presta aos seus alunos seguindo o lema de Camões “Honesto estudo com longa experiência misturado”. Segundo o reitor Carlos Braumann (in www.uevora.pt) no ano letivo de 2011/12 estiveram disponíveis 36 cursos de licenciatura, 85 cursos de mestrado (3 dos quais Erasmus Mundus) assim como 33 programas de doutoramento.

No ano letivo de 2012-2013, a Universidade de Évora contava com 634 docentes, 392 funcionários não docentes, 7243 alunos entre os três ciclos de estudo tendo sido colocados na primeira fase 887 alunos. A Universidade conta igualmente com diversos centros de investigação altamente qualificados, certificados por entidades devidamente reconhecidas, um corpo docente altamente qualificado, integra redes internacionais e programas de mobilidade facultando não só aos alunos, mas também aos seus docentes a possibilidade de contactar com realidades de outros meios.

3.2.1- Produção Científica

Segundo o Relatório de Atividades da Universidade de Évora (2012), *o número de publicações em revistas científicas com arbitragem científica, tanto na base ISI como no SCOPUS registou, em 2012, um aumento extremamente significativo. Comparativamente com o ano de 2011, verificou-se um incremento de 51 e de 75 artigos*

publicados em periódicos científicos internacionais com revisão por partes indexados às bases de dados ISI e SCOPUS, respetivamente.

Importa referir, que segundo o referido relatório, *estes índices não refletem toda a criação científica e artística da Universidade de Évora, uma vez que muitos artigos da área das humanísticas não só referenciados nestas bases, assim como as obras artísticas.* O quadro seguinte apresenta os dados de 2011 e 2012 no que diz respeito às publicações na base SCOPUS.

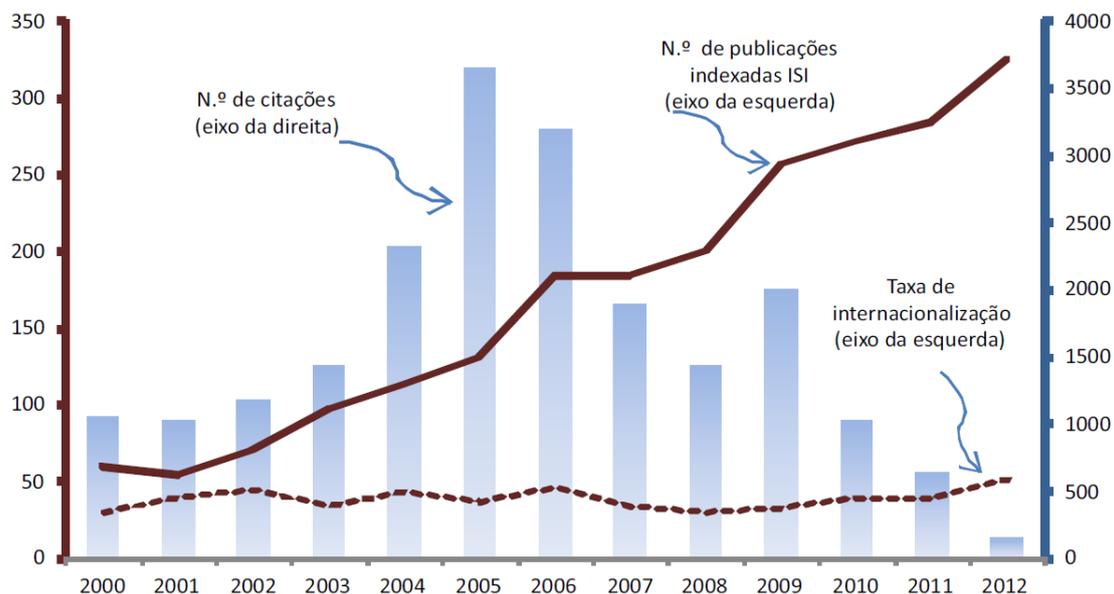
Quadro nº 4 - Número de publicações na base SCOPUS

	2011	2012
Escola de Ciências e Tecnologia	254	274
Biologia	36,5	40,9
Engenharia Rural	14,8	15
Física	48,3	62,7
Fitotecnia	16,9	18,7
Geociências	15,5	15
Informática	19,2	16
Matemática	29,8	27,8
Medicina Veterinária	6,2	8,6
Paisagem, Ambiente e Ordenamento	10,8	15,6
Proto-Dep. Desporto e Saúde	9,7	17
Química	43,6	32,2
Zootecnia	2,7	4,1
Escola de Ciências Sociais	24	36,5
Economia	4	6,2
Filosofia	0	1
Gestão	7	12,8
História	4	3,5
Linguística e Literaturas	0	1
Pedagogia e Educação	2	1
Psicologia	7	10
Sociologia	0	1
Escola Sup. De Enfermagem SJD	3	0
Outros	46	92
Total	327	402

Fonte: Relatório de Atividades da Universidade de Évora (2012).

Na figura que se segue pode observar-se a evolução da produção científica nos últimos doze anos.

Figura nº 3 - Evolução da produção científica indexada na base ISI e SCOPUS



Fonte: Relatório de Atividades da Universidade de Évora (2012).

3.2.2- Unidades de Investigação e Desenvolvimento

O Relatório de Atividades da Universidade de Évora (2012) faz referência à clara aposta na consolidação desta entidade como Universidade de Investigação.

Neste âmbito, *na última avaliação dos Centros de Investigação e dos Polos de Centros externos, promovida pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, traduziu-se na atribuição da classificação de dois Excellent e da classificação de quatro Very Good (Relatório de Atividades, 2012). No quadro que se segue apresenta-se a respetiva classificação de cada Centro.*

Quadro nº 5 - Classificação dos Centros de Investigação e dos Polos de Centro externos

Nome do Centro	Avaliação
CEFAGE- Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia	Excellent
CEHFCI- Centro de Estudos de História e Filosofia da Ciência	Good
CGE- Centro de Geofísica de Évora	Good
CHAIA- Centro de História da Arte e Investigação artística	Very Good
CIDEHUS- Centro Interdisciplinar de História, Culturas e Sociedades	Very Good
CEL- Centro de Estudos em Letras	Good
CIMA- Centro de Investigação em Matemática e Aplicações	Good
CQE- Centro de Química de Évora	Good
ICAAM- Instituto de Ciências Agrárias e Ambientais Mediterrânicas	Very Good
IFP_UE- Instituto de Filosofia Prática	Very Good
NICPRI- Centro Interdisciplinar de Estudos Políticos e Sociais	Excellent
UnIMeM- Unidade de Investigação em Música e Musicologia	Good

Fonte: Relatório de Atividades da Universidade de Évora (2012).

3.2.3- Cooperação e Internacionalização

Segundo o Relatório de Atividades da Universidade de Évora (2012), a Universidade de Évora estabeleceu novas parcerias nacionais e internacionais. Foram assinados vários protocolos com empresas com vista à realização de estágios para os estudantes, assim como desenvolver projetos comuns. Importa referir que também foram assinados vários protocolos com entidades estrangeiras, com destaque para Universidades Brasileiras.

Outro marco de relevo para esta instituição foi o estabelecimento do consórcio Al Sud de Estágios Erasmus, conjuntamente com as Universidades de Lisboa e do Algarve, bem como os Institutos Politécnicos de Beja e de Setúbal e a manutenção da cooperação com Espanha, especificamente nas duplas titulações com a Universidade

da Estremadura e a cooperação com países lusófonos, com realce para Angola, Brasil e Timor-Leste (Relatório de Atividades, 2012)

Por fim, e de acordo com o Relatório de Atividades (2012) resta acrescentar que se verificou *uma considerável procura da Universidade de Évora no programa Ciências Sem Fronteiras (programa promovido pelo governo brasileiro com vista a difundir a estabilização, alargamento e internacionalização da ciência e tecnologia brasileiras) e no programa de Licenciaturas Internacionais com o Brasil, que promoveu o acolhimento de cerca de uma centena de estudantes brasileiros na Instituição no ano letivo de 2012/13.*

3.2.4- Mobilidade Nacional e Internacional

O Relatório de Atividades da Universidade de Évora (2012), refere que a *Divisão de Mobilidade e de Relações Internacionais (DMRI) operou com 10 programas de mobilidade (Erasmus, Leonardo da Vinci, EILC, Erasmus Mundus, Programa de Licenciaturas Internacionais (PLI), Ciência sem Fronteiras (CsF), Luso-Brasileiro, Almeida Garrett, Vasco da Gama e Programa de Estágios Disney). No total foram geridas em 2011-2012 mais de 200 mobilidades de estudantes e cerca de 30 mobilidades de docentes.*

3.3- Órgãos de Governo

A administração da Universidade encontra-se dividida em três órgãos de governação:

A- Conselho Geral da Universidade de Évora

O Conselho Geral da Universidade de Évora ou simplesmente Conselho Geral é composto por 20 membros, constituídos por treze representantes de professores e investigadores; três representantes dos estudantes; dois representantes do pessoal não docente e não investigador e 7 Membros Cooptados. O Conselho é convocado ordinariamente 4 vezes ao ano e extraordinariamente sempre que convocado pelo Presidente, por sua iniciativa, ou a pedido do Reitor ou de um terço dos seus membros.

B- Reitor

O Reitor da Universidade é o órgão superior de governo e de representação externa da Instituição. É também o órgão de condução da política da instituição e preside também ao Conselho de Gestão. Os candidatos à Reitoria poderão ser professores e investigadores da Universidade de Évora ou de outras instituições, nacionais ou estrangeiras, de ensino universitário ou de investigação.

A sua eleição é efetuada através do Conselho Geral, tendo o seu mandato a duração de 4 anos, podendo ser renovado consecutivamente uma vez.

C- Conselho de Gestão da Universidade de Évora

O Conselho de Gestão é composto pelo Reitor, um Vice-reitor, o Administrador da Universidade de Évora, o Administrador dos Serviços de Ação Social e ainda um membro cooptado. As principais competências do conselho são:

- Conduzir a gestão administrativa, patrimonial e financeira da Instituição, assim como a gestão dos recursos humanos;
- Fixar as taxas e emolumentos;
- Coadjuvar o Reitor na elaboração de propostas de orçamento.

3.4- Estrutura Física e Organizacional

A Universidade conta com uma estrutura física e organizacional de serviços e espaços devidamente distribuídos em diversos pontos geográficos.

É constituída por 31 edifícios ou espaços rurais:

- Colégio Mateus d' Aranda;
- Antiga Fábrica dos Leões;
- Casa Cordovil;
- Colégio do Espírito Santo;
- Colégio Luís António Verney;
- Colégio Pedro da Fonseca;
- Edifício da Antiga Cadeia;

- Edifício Santo Agostinho;
- Palácio do Vimioso;
- Pavilhão Gimnodesportivo;
- Alcaçarias;
- Escola Superior de Enfermagem São João de Deus;
- Casa do Juiz de Fora (Monsaraz);
- Complexo da Herdade da Mitra.
- 2 Herdades no Baixo Alentejo
- Residência António Gedeão;
- Residência Bento Jesus Caraça;
- Residência Eborim;
- Residência Florbela Espanca;
- Residência Manuel Álvares;
- Residência Portas de Moura;
- Residência Soror Mariana
- Residência Jaime Cortesão

Para além destes, existem espaços afetos aos Polos de Sines, Marvão, Alter do Chão, Estremoz que são utilizados ao abrigo de protocolos com entidades locais.

3.5- Unidades Orgânicas

A Universidade encontra-se ainda dividida em quatro escolas, devidamente organizadas em departamentos. Para além destas unidades, a universidade contempla ainda um Instituto de Investigação e Formação Avançada.

Escola de Artes

- Departamento de Arquitetura;
- Departamento de Artes Cénicas;
- Departamento de Artes Visuais e Design;
- Departamento de Música

Escola de Ciências e Tecnologia

- Departamento de Biologia
- Departamento de Engenharia Rural
- Departamento de Física
- Departamento de Fitotecnia
- Departamento de Geociências
- Departamento de Informática
- Departamento de Matemática
- Departamento de Medicina Veterinária
- Departamento de Paisagem, Ambiente e Ordenamento
- Departamento de Química
- Departamento de Zootecnia
- Proto-Departamento de Desporto e Saúde

Escola de Ciências Sociais

- Departamento de Economia;
- Departamento de Filosofia;
- Departamento de Gestão;
- Departamento de História;
- Departamento de Linguística e Literaturas;
- Departamento de Pedagogia e Educação;
- Departamento de Psicologia;
- Departamento de Sociologia.
- CIEP-UE - Centro de Investigação em Educação e Psicologia;
- CISA-AS - Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia "Augusto da Silva";

Escola Superior de Enfermagem São João de Deus

- Departamento de Enfermagem;
- Centro de Investigação em Ciências e Tecnologias da Saúde.

Instituto de Investigação e Formação Avançada

- Laboratório de Ciências do Mar;
- Laboratório da Água;
- Laboratório de Biologia Molecular;
- 12 Centros de Investigação;
- Conselho Científico-Pedagógico
- Cátedra Rui Nabeiro- Biodiversidade
- Cátedra BES- Energias Renováveis

3.6- Serviços e outras Estruturas

Para o apoio das unidades orgânicas e seus departamentos e também ao funcionamento geral da Universidade de Évora, existem 5 direções de serviços e 6 Gabinetes de Apoio que prestam um conjunto de serviços nesse âmbito:

Serviços

- Serviços Académicos
- Serviços administrativos
- Serviços da Ciência e Cooperação
- Serviços de Informática
- Serviços Técnicos

Gabinetes

- Gabinete de comunicação, imagem e protocolo
- Gabinete jurídico
- Gabinete de integração profissional e antigos alunos
- Gabinete do Reitor - Universidade de Évora
- Gabinete de Apoio ao Estudante
- Gabinete para a promoção do sucesso académico
- Gabinete do Administrador
- Gabinete de Planeamento e Garantia da Qualidade
- Gabinete de Apoio - CPLP
- Gabinete de Planeamento Estratégico - Universidade de Évora
- Gabinete de apoio à gestão das instalações

3.7- Unidades Científico pedagógicas

As unidades científico-pedagógicas da Universidade, para além daquelas que estão integradas nas Unidades Orgânicas, são as seguintes:

- Biblioteca Geral
- Centro de Tecnologias Educativas
- Escola Popular / Universidade Sénior Túlio Espanca
- Herdades Experimentais
- Hospital Veterinário
- Orquestra da Universidade de Évora

3.8- Associações, Núcleos e grupos académicos

Através de diversas associações, são muitos os alunos e funcionários (docentes, investigadores e não docentes), que promovem valores fundamentais para uma cidadania ativa.

Associativismo

- Clube Universitário de Évora
- Associação Académica da Universidade de Évora

Núcleos de Estudantes

- Arquitetura Paisagista
- Biologia
- Ciências da Educação
- Economia e Gestão
- Enfermagem
- Engenharia Civil
- Engenharia Informática
- Engenharia Geológica e Ciências e Tecnologia da Atmosfera
- Engenharia Mecatrónica e Engenharia Renováveis

- Geografia
- História
- Liga de Estudantes Africanos da Universidade de Évora
- Medicina Veterinária
- Psicologia
- Relações Internacionais
- Sociologia
- Teatro
- Turismo
- Zootecnia/ Ciências e Tecnologia Anima

A Universidade de Évora promove também a formação artística e desportiva, assim como a cultura e o lazer, com iniciativas regulares, abertas à comunidade, em cooperação com diferentes estruturas internas e externas.

Grupos Académicos

- CORUE – Coro da Universidade de Évora
- Grupo Académico Seistetos
- Tuna Académica da Universidade de Évora
- Tuna Académica Feminina da Universidade de Évora
- Tuna da ESESJD
- Pastoral Universitária de Évora
- Comissão de Praxe de Enfermagem
- Conselho de Notáveis da Universidade de Évora

3.9- Síntese

A Universidade de Évora é um polo de ensino cuja génese nos remete para um passado com cerca de 450 anos de História. As suas tradições, cultura e património são vastos, abrangendo diversos períodos História Portuguesa, com um passado intimamente ligado ao ensino das Artes, Ciências Sociais e Matemáticas.

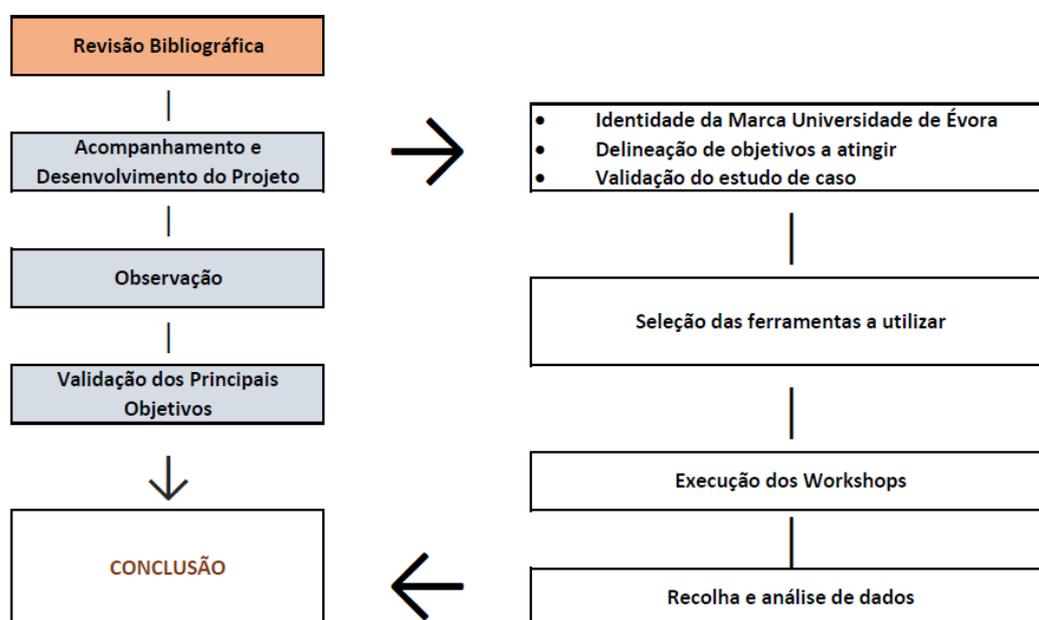
Atualmente a Universidade de Évora é um polo inovador, sendo uma referência nas suas congéneres Portuguesas, e até mesmo internacionais. Abrange uma vasta oferta de formação no Ensino Superior, com uma estrutura sólida de serviços, edifícios, e

recursos humanos que complementam uma entidade secular, repleta de cultura, história e tradições. A sua comunidade académica tem um destaque especial para com esta entidade, e até para com a própria cidade de Évora, destacando-se sobretudo pelas suas iniciativas juvenis, com especial ligação ao associativismo, bem como todo um conjunto de tradições académicas. A Universidade de Évora diferencia-se sobretudo pela inovação, pela sua História e pelo seu Património, tornando-a única entre as demais congéneres.

4- Metodologia

Neste ponto, pretende-se especificar qual o método utilizado no presente trabalho, explicando detalhadamente as opções tomadas no que concerne à revisão bibliográfica, à amostra, aos procedimentos adotados para a execução dos exercícios derivados da aplicação do modelo *Ideas(R)evolution*, e à análise de dados derivada da execução dos referidos exercícios através da metodologia de análise de conteúdo. Para ilustrar o que foi referido, a figura seguinte apresenta um esquema que pretende elucidar os passos definidos para dar seguimento a este trabalho de projeto:

Figura nº 4 - Plano da metodologia do trabalho de projeto



Fonte: Elaboração própria

4.1- Objetivos do Trabalho de Projeto

Pode dizer-se que a Marca constrói-se pela experiência total que oferece e realiza ao consumidor é neste sentido...que a Marca pertence aos consumidores (Temporal, 2002). Dando especial enfoque na premissa acima descrita, o objetivo geral deste trabalho de projeto consiste em identificar os elementos que caracterizam a

identidade da marca Universidade de Évora e que são diferenciadores da sua competitividade.

De forma a concretizar melhor o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as características da Marca Universidade de Évora;
- Identificar a personalidade da marca Universidade de Évora;
- Identificar as gêneses do ADN da marca Universidade de Évora.

4.2- Pesquisa Exploratória

O presente trabalho de projeto recorre à pesquisa qualitativa, pois esta tende a ser indutiva e procurar gerar teorias (Johns & Lee-Ross, 1998). Creswell, (2008) afirma que uma das principais razões para a realização de uma pesquisa qualitativa é que o seu estudo é exploratório. Também Altinay e Paraskevas (2008) defendem que a pesquisa qualitativa tem como objetivo desenvolver a compreensão do contexto em que os todos os fenómenos e comportamentos tendem a acontecer.

Em primeiro lugar foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas base deste trabalho de projeto, com recurso a alguns tópicos recentes publicados em artigos científicos e livros, cuja relevância se enquadra com os pilares que este trabalho de investigação pretende executar: a Marca e a Universidade de Évora.

Após a revisão bibliográfica e o enquadramento da organização com recurso a fontes secundárias, realizou-se o estudo de caso- Universidade de Évora através da aplicação da primeira fase do modelo desenvolvido Mateus et al (2008).

A metodologia de estudo de caso desenvolvida por Robert K. Yin é utilizada sobretudo na investigação empírica, e na procura de informações relevantes obtidas através da experiência e da vivência (Yin, 2005). O estudo de caso permite a preservação de um conjunto de características, abrangentes e significativas, dentro de contextos sociais, bem como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e de gestão, assim como mudanças decorridas em regiões urbanas, internacionais e a maturação de alguns setores (Yin, 2001).

Para a elaboração da parte referente ao estudo de caso recorreu-se ao método da observação quer direta através do recurso a um conjunto de evidências, registos de arquivo, observação e outros itens físicos.

No que concerne a observação direta, esta permite introduzir o investigador dentro do contexto em questão. Yin (2005) afirma que a observação direta pode ser formal ou informal relativamente à recolha de dados, podendo-se observar vários tipos de ambientes, tal como reuniões, trabalhos e atividades em geral.

4.3- Metodologia *Ideas(R)evolution*

A aplicação de uma metodologia de forma a originar uma marca institucional, a fim de possibilitar a sua competitividade perante outras entidades congéneres, resulta de um conjunto de ações e estratégias que demarquem a sua posição de forma diferenciadora.

Existem um conjunto de autores que revelam os aspetos diferenciadores que são evidenciados pela metodologia *Ideas(R)evolution*, e que se passam a referir afim de reforçar a aplicação desta metodologia.

- Sequeira (2010) refere a importância das marcas institucionais, como veículos privilegiados de comunicação da identidade e elemento potenciador da afirmação das organizações nos mercados em que atuam.
- Aaker (2004) afirma que a Marca Institucional representa uma organização de forma tão clara e explícita como se de um produto se tratasse, mas sem esquecer que enquanto os produtos e os serviços tendem a ser similares, as organizações são inevitavelmente diferentes.
- Sequeira (2010) refere que se torna fundamental que a gestão da Marca Institucional tenha como pressuposto o desenvolvimento de ligações positivas e afetivas, apostando em associações únicas, congruentes com os valores ou atributos da marca.
- Neilson e Pasternack (2009) referem que tal como o ADN de organismos vivos, o ADN das organizações compõem-se por quatro elementos primários, que se

vão combinando e recombinando, expressando diferentes identidades ou personalidades.

A metodologia *Ideas(R)evolution* tem como suporte científico as áreas do *Design Thinking*, do *Design for Social Business*, do *System Thinking*, da Criatividade, do *Branding* e da Inovação.

A sustentabilidade científica desta metodologia tem por base a pesquisa centrada na obtenção de conhecimento cujos temas assentam na criatividade, o *design*, a ciência, assim como diversos processos e técnicas criativas aplicadas em organizações ou empresas.

Nesta metodologia os colaboradores e gestores são incentivados a participarem num processo de inovação, jogando com as suas atitudes criativas e empreendedores assim como, as responsabilidades impostas pela sua gestão, formando agentes competitivos de uma organização bem-sucedida.

Desta forma, pode-se afirmar que o modelo *Ideas(R)evolution* é uma metodologia de construção estratégica que se demarca pela sua capacidade de criar uma marca institucional com a aplicação de diferentes técnicas, com recurso a *Workshops*, onde são envolvidos agentes do território como fator essencial para a criação de ideias necessários para o seu sucesso, cuja base assenta na inovação e no valor da marca.

Os *Workshops* desenvolvidos na metodologia *Ideas(R)evolution* têm como principal objetivo a criação de uma cultura criativa, apostando num diagnóstico inicial e proporcionando formação personalizável e indispensável, apostando na sua implementação através de técnicas e processos criativos.

Recorrendo às técnicas e ferramentas utilizadas pela metodologia *Ideas(R)evolution*, como é o caso da aplicação da ferramenta *Action Facto(R)y* (os workshops) é identificado o ADN da marca.

Como já referido para o presente estudo de caso, o modelo operacional de metodologia, identificado pelo *Ideas(R)evolution*, a ser utilizado será o *Brands(R)evolution*, por este ser o que mais se adequa aos objetivos estipulados. Nesse sentido, a fase a gerir que estipula a cocriação, como princípio fundamental, é gerada

pela ferramenta *Action Factory*. Mateus (2009) refere que o objetivo da aplicação desta ferramenta é obter uma ideia criativa, forte e única, ao resultar de um processo criativo e sequencial a partir dos *workshops* de criatividade. Assim, o objetivo será produzir ideias através da cocriação, com recurso a um conjunto de *stakeholders*.

A metodologia *Ideas(R)evolution* recorre à técnica do *Design Thinking*, utilizando um conjunto de técnicas criativas e sistemas de trabalho que recorrem a dinâmicas de grupo, para além dos métodos regulares.

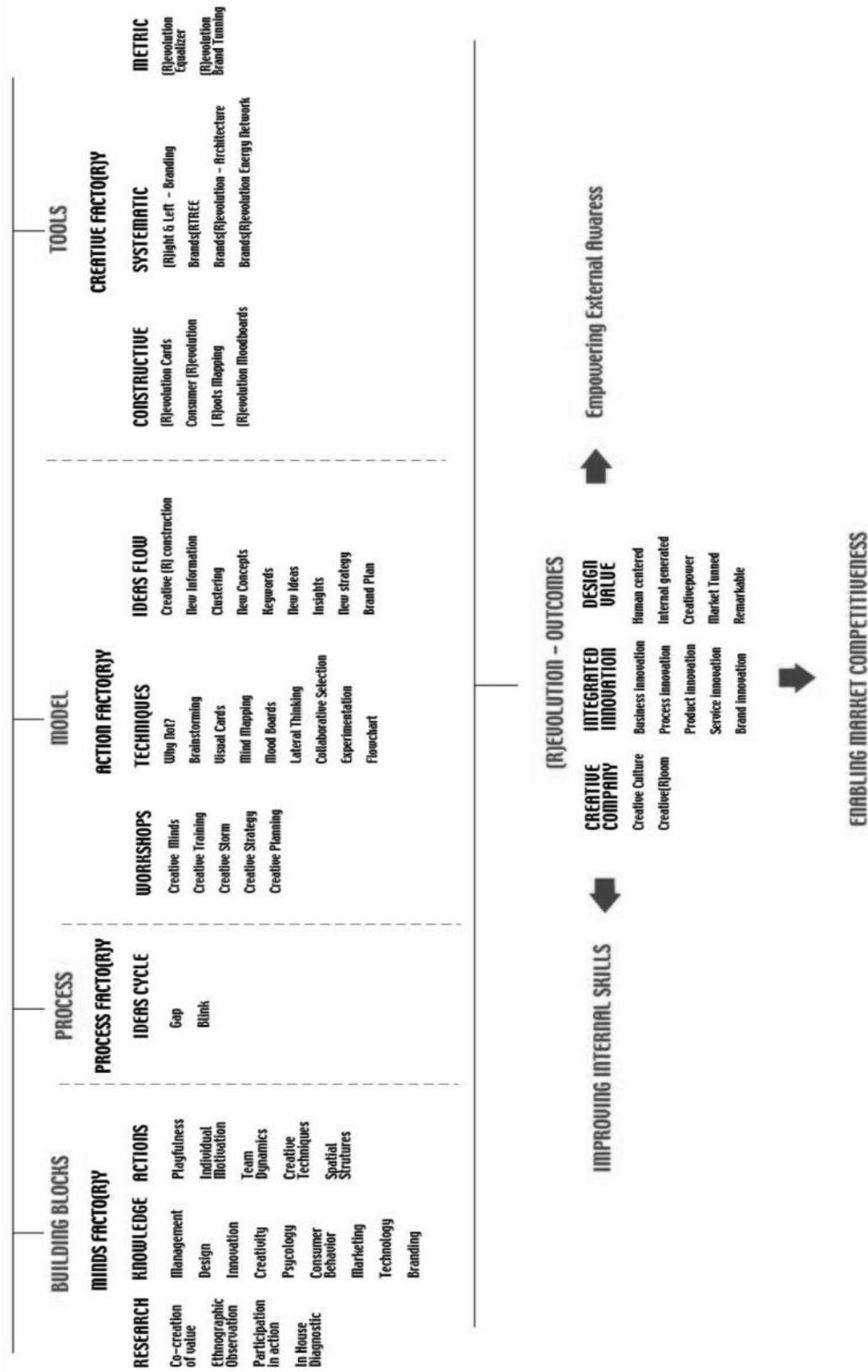
O sucesso desta aplicação deve-se sobretudo, pelo facto de permitir uma rede de relações sociais, essencialmente com uma dimensão emocional, e também por ser um fator chave nos processos de “construção criativa”.

O seu manifesto presente no website oficial (www.ideiasrevolution.pt), retrata o mesmo “enquanto modelo organizacional para uma cultura criativa e enquanto ferramenta de geração e gestão do ciclo das ideias foi concebida com dois princípios estruturantes:

- Trazer todas as pessoas para o processo e o trabalho criativo, com recurso a uma metodologia de pesquisa participativa em ação, isto significa colocar os diferentes atores e agentes interessados na marca a interagir e a contribuir com as suas ideias, opiniões e atitudes, experiências desde o início do processo até à sua participação nos processos de filtro e seleção das ideias com potencial inovador.
- Capacidade de observação etnográfica como principal fonte de informação para a criatividade, isto significa que todos podem contribuir e interagir com a sua recolha pessoal de informação sobre os públicos-alvo”.

A aplicação do Modelo *Ideas(R)evolution* desenvolve-se em quatro vertentes distintas, com métodos de intervenção diferentes que são os seguintes (figura nº5).

Figura nº 5 - As quatro vertentes do modelo



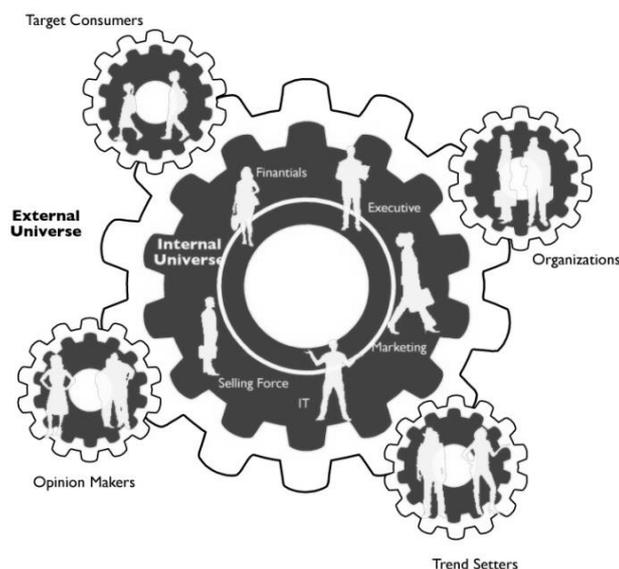
Fonte: Gomez e Mateus (2009)

A) A Inspiração – *Building Blocks / Minds Facto(R)y*

Esta vertente trabalha com a cocriação através de um grupo de *stakeholders* (internos e externos) onde procura tirar partido da criatividade, desde o ponto inicial, através da partilha das experiências.

Este modelo permite o desenvolvimento de sentimentos de pertença pelo público-alvo, ao partilharem a criação de todo o processo criativo, desde a sua génese, formando assim as condições necessárias para a criação de um grupo coeso, que envolva sentimentos de pertença, em, que estes são os autores da criatividade e inovação de determinada empresa ou organização (Gomez, 2009). A figura nº 6 apresenta um esquema representativo do *Minds Facto(R)y*.

Figura nº 6 - Cocriação de valor - *Minds Facto(R)y*

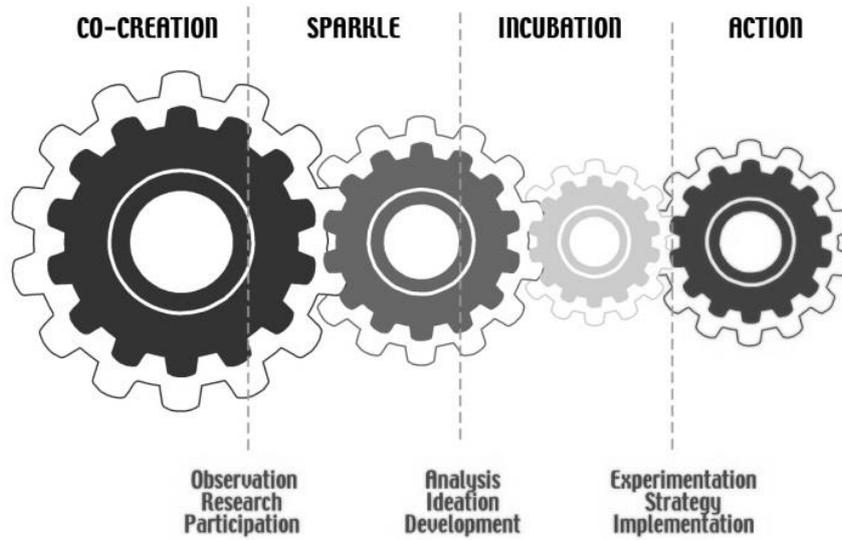


Fonte: Gomez e Mateus 2009

B) A Visão – *Process Facto(R)y*

Esta é a vertente do ciclo das ideias. A figura nº 7 ilustra a vertente, desde a sua génese à gestão do ciclo, desde a cocriação de ideias à sua implementação.

Figura nº 7 - *Process - Process Facto(R)y*

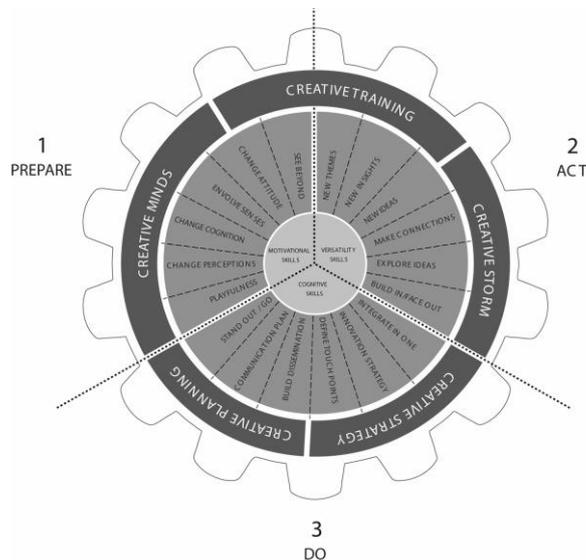


Fonte: Gomez e Mateus (2009)

C) O Fazer – Modelo / *Action Facto(R)y*

O processo de inovação é realizado a partir de uma ideia criativa forte e singular, cuja génese é feita a partir de todo o processo criativo, que é produzido pelos *Workshops* integrados no *Action Facto(r)y* e que se apresenta na figura que se segue (Gomez, 2009).

Figura nº 8 - *Action Facto(R)y*



Fonte: Gomez e Mateus (2009)

1ª Fase: Preparação - *Creative Minds*

Nesta fase, são aplicados um conjunto de exercícios sensoriais e emocionais. A partir daqui é desenvolvido todo um trabalho criativo cujo principal objetivo é a motivação individual de cada elemento do grupo para alargar as suas fronteiras, e sair da sua “zona de conforto”, auxiliando-o para ir ao encontro da forma de encarar, sentir e agir sobre a “realidade” em função do grupo. Este processo pretende alterar as perceções, a cognição e as formas de agir.

A ferramenta criativa desenvolvida para o modelo é o *Creative Minds*. A este nível procura-se criar um ambiente de descontração, onde se pretende motivar cada elemento a título individual e também em função do grupo, para desta forma expandir e desenvolver a criatividade singular e plural.

2ª Fase: Ideação - *Creative Training e Creative Storm*

Nesta fase são desenvolvidos exercícios com base na criatividade, que permitam uma transformação da visão criativa da realidade, onde são desenvolvidas ideias, com base em novos temas, para assim ir ao encontro da inovação com base na criatividade

As ferramentas criativas desenvolvidas para o modelo nesta fase são:

- *Creative Training* – Momento onde são desenvolvidas técnicas criativas, partindo da divergência e alcançado a criatividade.
- *Creative Storm* – *Reconhecimento* do fator divergência, lateralidades, abrindo caminho para conexão de ideias.

3ª Fase: Sistematização - *Creative Strategy e Creative Planning*

Nesta fase, parte-se do fator organização e definição estratégica, revistos anteriormente como o ponto da base da ideia criativa central para a inovação. A partir desta, serão implementadas todas as vertentes que concernem a inovação.

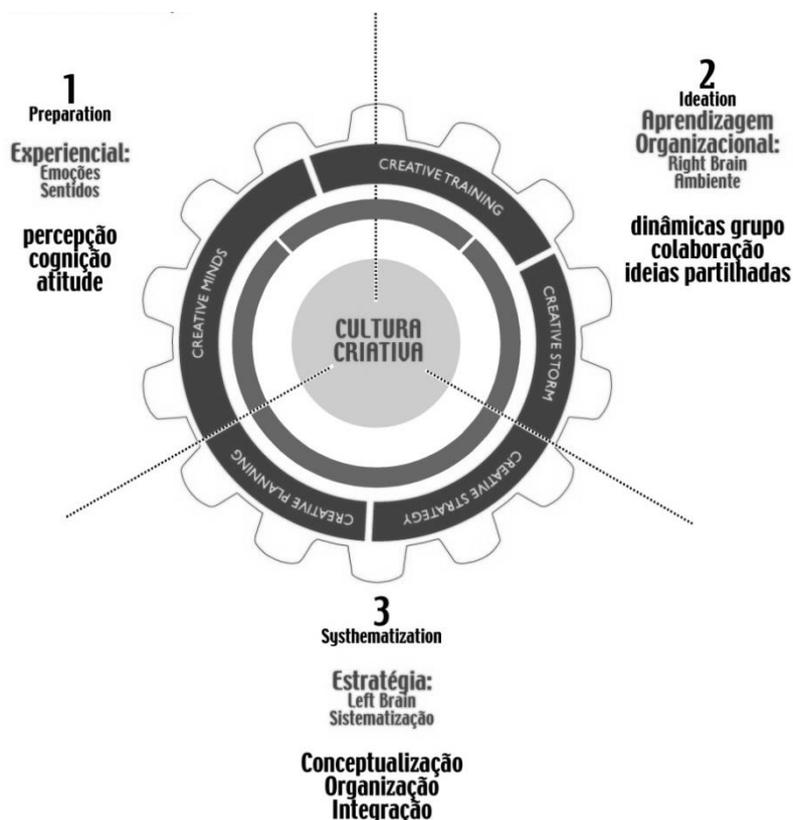
As ferramentas criativas desenvolvidas para o modelo nesta fase são:

- ***Creative Strategy*** – Convergência para uma ideia final, partindo de uma abordagem estratégica, com vista a implementação de uma ideia.
- ***Creative Planning*** – São definidas e aplicadas as ações que integram o faseamento e implementação da estratégia de mercado.

D) A Alquimia - *Creative Facto(R)y*

As ferramentas *Creative Facto(R)y* e *Action Facto(R)y*, assumem o papel de mediadores para a inovação. Como se pode observar pela figura nº 9, é através da sua atuação no que concerne à mentalidade, atitude, conhecimento, motivação e técnicas criativas, tendo como princípio uma base etnográfica e participativa, que será gerada uma cultura criativa nas organizações, que inevitavelmente, produzirá o dinamismo e radicalismo nas formas de agir, indispensáveis para o seu desenvolvimento (Gomez, 2009).

Figura nº 9 – Gestão, Criação, Inovação



Fonte: Gomez e Mateus (2009)

A metodologia *Ideas(R)evolution* promove abordagens integradas para benefício das organizações que assentam sobretudo no *Design Thinking*, no Marketing, na Inovação, na inteligência criativa mas sobretudo na cocriação. Consiste numa ferramenta de gestão da marca vocacionada para a inovação e é aplicada em 4 etapas

com 10 fases. O modelo é aplicado às três fases da inovação cujo fim é essencialmente gerir, gerar e disseminar.

De acordo com Mateus (2009) o principal objetivo desta ferramenta é a criação de ideias fortes e criativas resultantes dos *Workshops* de criatividade e de inovação. Devido à complexidade do desafio proposto para esta entidade, foi criado dentro desta ferramenta uma ferramenta secundária- *User Centered Innovation Program*. Assim, o objetivo da utilização do modelo Ideas(R)evolution para o presente estudo de caso é a geração de ideias em cocriação com os *stakeholders*.

De forma a executar o conjunto de objetivos apresentados na elaboração do presente trabalho de projeto, aplicou-se a ferramenta *Action Facto(R)y* de forma a trabalhar a terceira vertente do modelo – O Fazer – na fase da Preparação e na fase da Ideação.

4.4- Instrumentos de recolha dos dados

Os *Workshops* realizados através da metodologia Ideas(R)evolution atuam como um método de facilitação para a identificação das géneses da Identidade da marca Universidade de Évora e constituem nesta metodologia a ferramenta *Action Facto(R)y*. Neste sentido foram realizados quatro Workshops.

4.4.1– Fase 1 – Preparação

Workshop 1

O primeiro instrumento de recolha de dados consiste num exercício de sensações e emoções, onde cada participante irá sair da sua zona de conforto. Procura-se, assim, a descoberta de sensações sensoriais e ao mesmo tempo cria-se um ambiente de descontração entre os participantes.

O exercício consiste no seguinte: os participantes formam pares a pedido do moderador e em seguida um deles é vendado. Quando o grupo estiver preparado o moderador irá pedir que o elemento não vendado guie o seu parceiro por uma determinada área no edifício e espaços envolventes. Passado algum tempo os

elementos trocam de papel. Terminada esta fase o moderador solicita a cada participante que escreva num papel 3 sensações, (com exceção das visuais) que o trajeto lhe proporcionou.

Para este exercício é necessário levar: vendas para os olhos de 50% dos participantes, folhas de papel e esferográficas.

4.4.2– Fase 2 - Ideação

Na fase da ideação são realizados exercícios de base criativa, com geração e exploração de ideias, fazendo a sua conexão e seleção. Nesta fase irá proceder-se à identificação das géneses do ADN da marca Universidade de Évora. Neste âmbito serão realizados três *Workshops*.

Nesta fase o objetivo dos *Workshops* será de:

- Identificar as características e a personalidade da marca Universidade de Évora;
- Identificar o ADN da marca Universidade de Évora;
- Encontrar uma frase que represente o ADN da marca.

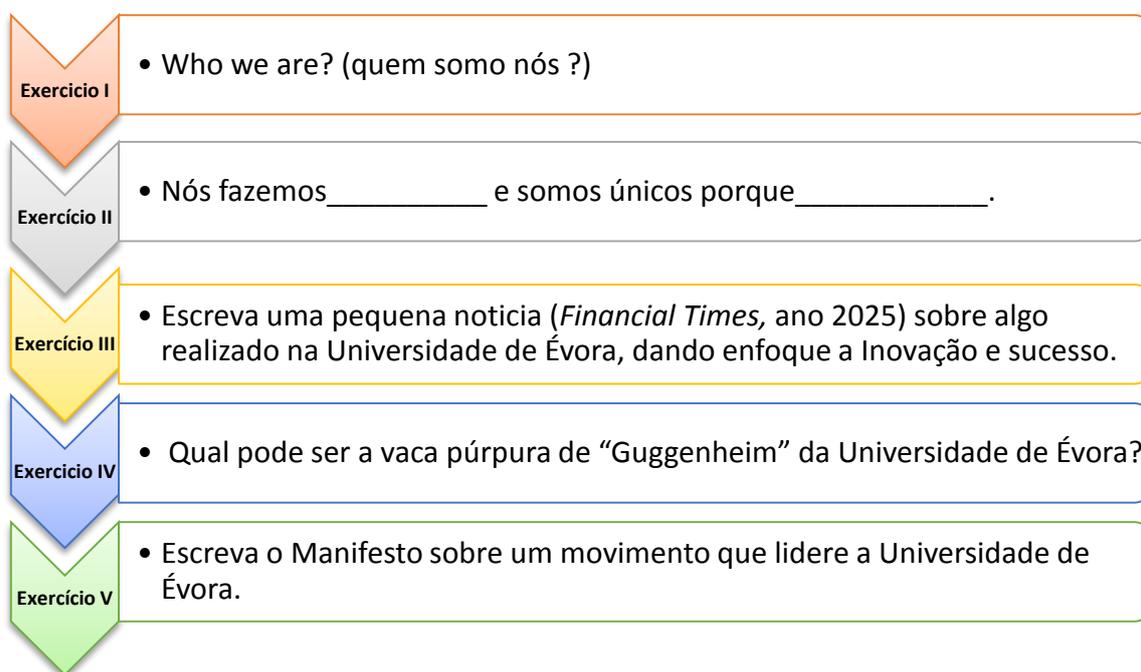
4.4.2.1- Workshop 2

O segundo *Workshop* promove a criatividade e a inovação individual de cada participante através da realização de cinco exercícios preestabelecidos pelo moderador e adaptados à Universidade de Évora, aos quais os participantes devem responder de forma individual e livre (figura nº 10).

Os exercícios consistem em questões de pergunta aberta e não preveem respostas certas ou erradas, mas que cada elemento participe de forma singular e criativa, com respostas que evoquem o passado, presente e futuro da Universidade de Évora. O exercício irá refletir a posição individual que cada participante tem sobre a entidade.

O material necessário para este *Workshop* será: folhas de papel, esferográficas e um quadro.

Figura nº 10 – Exercícios aplicados



Fonte: Elaboração própria

4.4.2.2- Workshop 3

Neste *Workshop*, proceder-se-á à identificação dos elementos (gêneses) que formem o ADN da marca Universidade de Évora.

Para o efeito, serão criados ao acaso dois grupos de 6 pessoas para que num trabalho identifiquem em 20 minutos de forma espontânea 200 adjetivos. Em seguida o moderador irá solicitar aos participantes que individualmente escolham 5 adjetivos que façam referência à Universidade de Évora e os escrevam individualmente num *post-it*.

Em seguida será solicitado a cada participante que coloque num mapa demarcado com dois temas - “personalidade” e “características” - cada um dos cinco adjetivos que levam à memória da Universidade de Évora.

Por conseguinte, serão escolhidos os adjetivos que mais se repetirem, havendo depois uma seleção dos que são considerados mais fortes e com maior ligação à Universidade de Évora de forma a ser definido o ADN da marca.

Para este *Workshop* será preciso: *post-it*, esferográficas, papel de cenário e marcadores.

4.4.2.3- Workshop 4

Neste *Workshop* irá pegar-se nos elementos obtidos no *Workshop* anterior e ir-se-á propor a todos os participantes a criação de uma frase diferenciadora, que implique a utilização de todos os elementos do ADN identificados. A frase final será resultado de um *brainstorming* entre todos os participantes de forma a haver consenso sobre a mesma.

4.5- Amostra

A escolha dos participantes “atores” recai sobre a orientação da metodologia *Ideas(R)evolution*, que visa a criação de equipas multidisciplinares para que sejam envolvidas num processo participativo de ideias de cariz criador e inovador, tendo em vista a futura criação da marca.

Irão ser escolhidos cidadãos, representantes de várias entidades locais, de alguma forma, quer pelo seu percurso académico ou profissional, estejam ou estiveram ligados à Universidade, e por sua vez, interessados em prestar um contributo viável para a participação num processo de criatividade e inovação, com vista a prestar um contributo a esta entidade. Para esse efeito foram convidados a participar nos Workshops 20 representantes de entidades locais e da própria universidade. No início de março de 2012 foram enviados convites formais pelo correio (anexo nº1) às entidades selecionadas que representavam as principais forças vivas da cidade, a ex-alunos, a alunos, docentes e funcionários da Universidade.

4.6- Trabalho de Campo

O investigador participou diretamente na construção e realização dos *Workshops* durante os meses de fevereiro a março de 2012.

Os *Workshops* decorreram no dia 20 de março de num espaço disponibilizado pela Universidade de Évora.

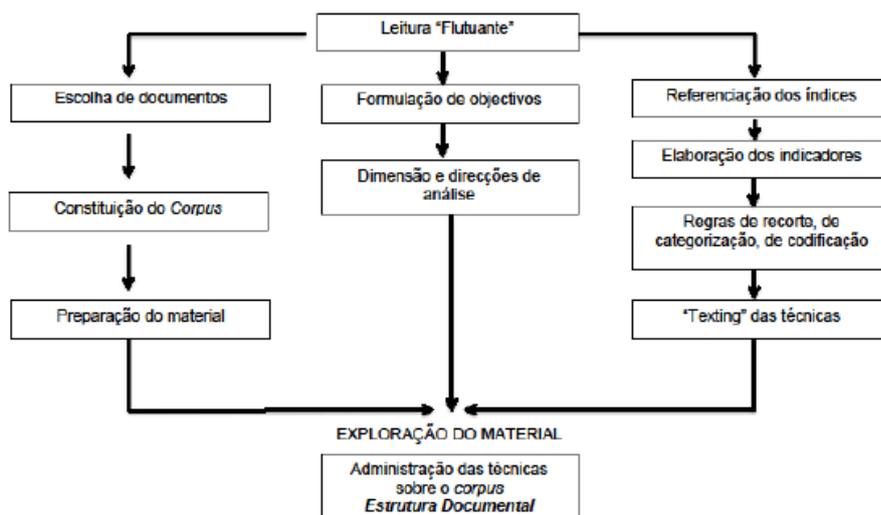
Os grupos serão acompanhados pelo coordenador do projeto, Américo Mateus, devido à sua experiência na elaboração e realização de todos os *Workshops*, e tendo em conta que esta é uma metodologia recente e desenvolvida pelo mesmo.

4.7- Técnicas Estatísticas para tratamento de dados

Análise de conteúdo permite interpretar mensagens compreender os seus significados num nível diferente da leitura comum. Esta análise pode ter como matéria-prima; cartas, cartazes, jornais, revistas, livros, relatos autobiográficos, discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos, etc., que posteriormente serão trabalhados via esta técnica.

Os dados recolhidos no *Workshop* 1 e 2 serão tratados através da análise de conteúdo de forma a preparar instrumentos para as fases seguintes da metodologia, através da categorização das respostas dadas em dimensões, categorias e subcategorias. A figura seguinte ilustra as fases do tratamento de dados através da análise de conteúdo (Bardin, 2004).

Figura nº 11 - Fases da análise de conteúdo



Fonte: Bardin (2004)

5- Análise dos resultados

Neste ponto serão abordados os conteúdos referentes à aplicação do modelo Mateus et al (2008) no que concerne a constituição dos grupos de trabalho, execução dos *Workshops* previstos, e a análise qualitativa de dados resultantes dos mesmos.

5.1- Caracterização da Amostra

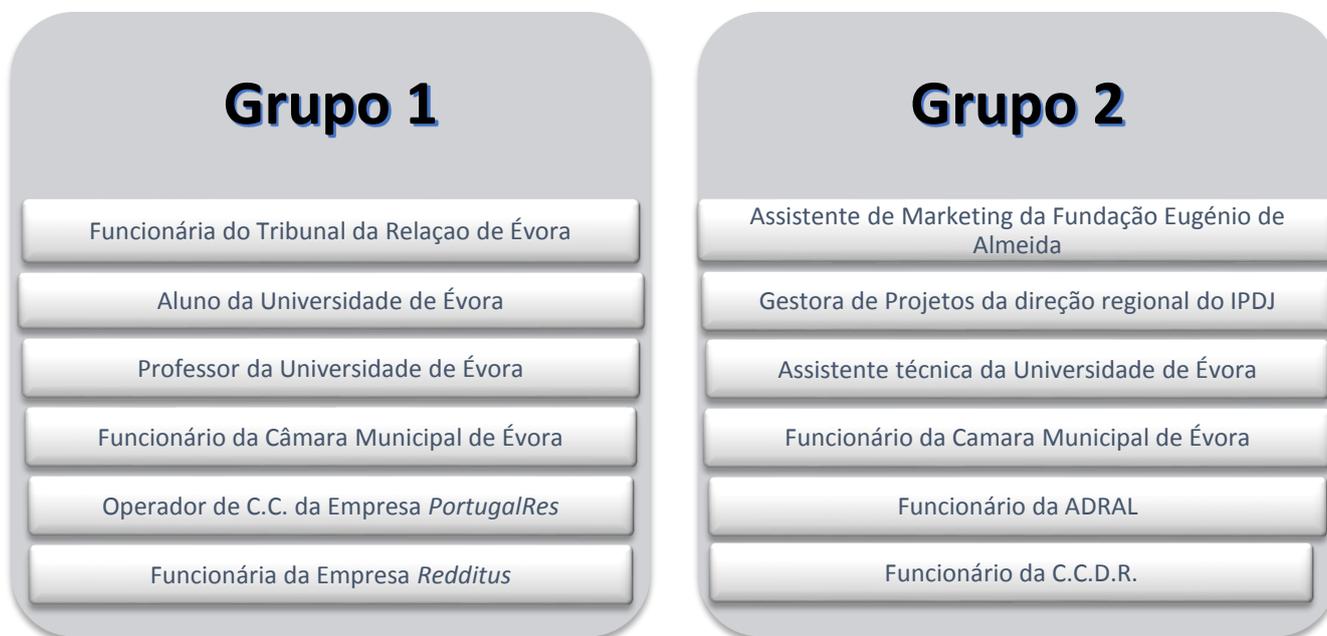
Tendo em conta a metodologia a aplicar, realizaram-se quatro *Workshops* com a presença de 12 cidadãos, de áreas profissionais e origens diferentes mas com o mesmo objetivo comum: Caracterizar a Universidade de Évora a partir das suas vivências como agentes internos ou externos da mesma. Foi possível contar com a presença de diversos agentes da cidade nos referidos *Workshops*, ligados diretamente ou não à comunidade académica da Universidade de Évora para assim criar as condições para a futura criação da marca Universidade de Évora, apostando na inovação, a criatividade e sobretudo no caos de ideias:

Estiveram presentes 12 cidadãos que se apresentam de seguida:

- Funcionária do Tribunal da Relação de Évora
- Assistente de Marketing da Fundação Eugénio de Almeida
- Gestora de projetos da Direção Regional do Alentejo do Instituto Português do Desporto e da Juventude.
- Aluno da Universidade de Évora
- Professor da Universidade de Évora
- Assistente técnica da Universidade de Évora
- Funcionário da Câmara Municipal de Évora
- Funcionário do IEFP
- Funcionária da ADRAL
- Operador de *Contact Center* da empresa *PortugalRes*
- Funcionária da Empresa *Redditus*
- Funcionário da C.C.D.R.

A partir das doze pessoas presentes foram constituídos dois grupos (Figura nº12), que se mantiveram no decorrer de todos os *Workshops*.

Figura nº 12 - Constituição dos grupos de trabalho



Fonte: Elaboração própria

A figura nº 13 e 14 caracteriza os grupos de trabalho com os seus elementos reunidos.

Figura nº 13 - Grupo de trabalho 1



Fonte: Elaboração própria

Figura nº 14 - Grupo de trabalho 2



Fonte: Elaboração própria

5.2- A Identificação do ADN da marca Universidade de Évora

O ADN (*Acido Desoxirribo Nucleico*) é o código base que define todas as características de um indivíduo. O ADN de cada indivíduo resulta sobretudo da interação dos seus genes com o meio envolvente.

Na etapa inicial dos *Workshops*, foi dado conhecimento aos *stakeholders* de todo o processo a ser realizado, das técnicas de criatividade a serem usadas que irão servir de alavanca para a sua motivação e criatividade.

Como anteriormente referido, tanto o primeiro como o segundo *Workshop* abordaram um conjunto de exercícios escritos e sensoriais, que serão analisados conjuntamente, de forma qualitativa, com o intuito de condensar o aglomerado de ideias em premissas sólidas, que sejam alvo de caracterização de toda a estrutura, física e organizacional inerente à Universidade de Évora.

Com a aplicação dos exercícios resultantes dos dois primeiros *Workshops*, procedeu-se ao tratamento dos dados recolhidos, resultantes da criatividade e inovação de todos elementos que poderão ser utilizados num estudo posterior como elemento de partida para a criação da futura marca Universidade de Évora.

Para esse efeito, será aplicada a metodologia de análise de conteúdo (Bardin, 2004) aos dados obtidos nos *Workshops 1 e 2* (anexo nº 2 e 3) e efetuada uma grelha de avaliação (anexo nº 4 e 5).

As tabelas de análise foram divididas em seis grupos de análise, que segundo a metodologia de análise de conteúdo (Bardin, 2004) são enquadradas com os seguintes tópicos:

- Perguntas
- Dimensões
- Categorias
- Subcategorias
- Unidades de Registo
- Valor total de Unidades de Registos

5.2.1- *Workshop 1*

O primeiro *Workshop* iniciou-se com o exercício de relaxamento e confiança praticado a dois e dois, realizado no espaço exterior da Universidade de Évora, onde um dos participantes pensava em três experiências sensoriais que o exterior lhe proporcionava, devidamente vendado, sendo guiado pelo outro participante que o levou a diferentes sítios do Colégio do Espírito Santo, edifício principal da Universidade. Após o primeiro participante registar as diferentes sensações que o espaço lhe proporcionou, o exercício inverteu-se para o participante que estava a guiar, sendo este a estar vendado e a ser guiado pelo participante anteriormente vendado. Esta dinâmica provocou um momento de descontração que permitiu uma maior aproximação de todos os membros para os exercícios seguintes.

Terminado o exercício, cada um dos participantes entregou o registo das três experiências sensoriais (anexo nº 2) e que serviu para serem analisadas através da análise de conteúdo (Bardin, 2004).

Através da análise a dimensão selecionada para este o primeiro *Workshop* foi: as Emoções que diferenciam a Universidade de Évora.

No campo das categorias foram identificadas duas (anexo nº 4): emoções positivas e emoções negativas.

As principais emoções positivas analisadas no campo das subcategorias foram: tranquilidade, natureza, ambivalência, companhia.

As principais emoções negativas analisadas no campo das subcategorias foram: desconforto e insegurança.

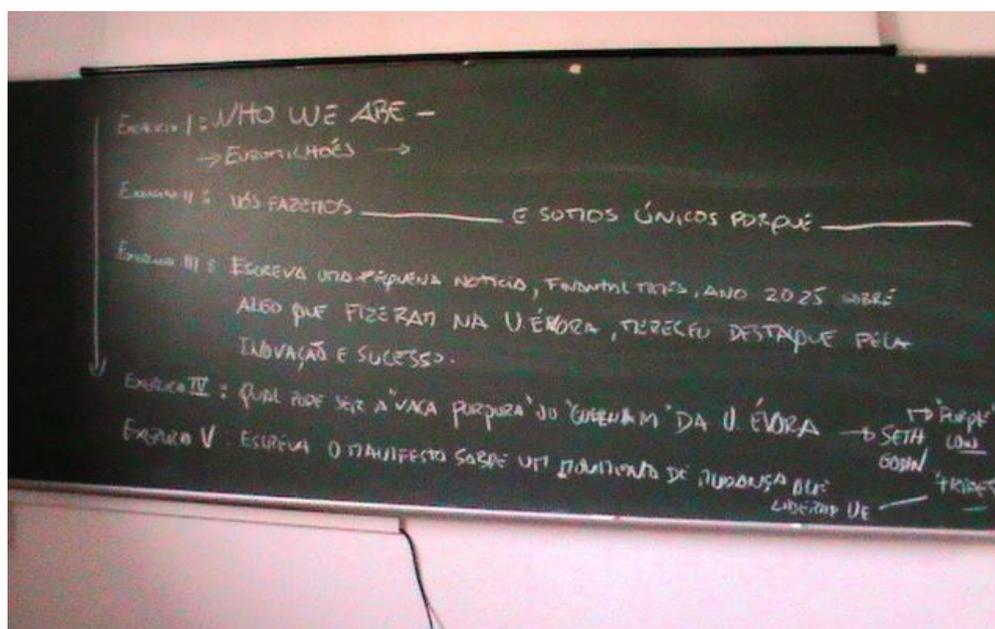
Em suma, conclui-se que a Universidade de Évora transmitiu um conjunto de emoções, essencialmente positivas a todos os participantes, das quais se destacam quatro.

5.2.2- *Workshop 2*

Este *Workshop* consistiu na aplicação de um conjunto de exercícios (vide figura nº 10) que pretendiam realçar a criatividade individual, focando a imaginação para assuntos diversos de índole pessoal e também vocacionadas para o passado, presente e futuro da Universidade de Évora. Os cinco exercícios, realizados de acordo com o descrito na metodologia deste trabalho, originaram respostas multifacetadas (anexo nº 3), que através da metodologia de análise de conteúdo, foram devidamente enquadradas para premissas devidamente estruturadas que serão alvo de escrutínio.

A figura seguinte ilustra esta fase na qual todos os exercícios foram escritos para a visualização de todos.

Figura nº 15 - Perguntas aplicadas



Fonte: Elaboração própria

Importa referir que para todas as premissas presentes no campo das dimensões, categorias e subcategorias foram selecionadas pela análise individual de todas as respostas analisadas para os diferentes exercícios. As respostas foram agrupadas em diferentes *clusters* que são caracterizados pelos diferentes campos presentes no exercício de análise de conteúdo (anexo nº 5).

Para o **primeiro exercício** a dimensão selecionada foi: A modificação da Universidade de Évora. As categorias selecionadas foram:

- Melhorar a forma de adquirir conhecimento
- Investir nas pessoas
- Aposta na Investigação
- Proporcionar conhecimento com aplicações teóricas
- Melhoria da Gestão
- Melhoria das infraestruturas
- A Universidade de Évora como motor de desenvolvimento da região.

Resta acrescentar que não houve subcategorias selecionadas.

Para o **segundo exercício** a dimensão selecionada foi: A caracterização da Universidade de Évora.

As categorias selecionadas foram: Os aspetos positivos e negativos referentes a esta entidade. No campo das subcategorias, as selecionadas para a categoria de aspetos positivos foram:

- Ensino com qualidade
- Inovação
- Bem- sucedido
- Investigação
- Qualidade de vida
- Prestação de serviços
- Tradição
- Caracter único
- Relações entre pessoas
- Motivação
- Desenvolvimento da região

No campo das subcategorias, a selecionada para a categoria de aspetos negativos foi: expetativas fracassadas.

Para o **terceiro exercício** a dimensão selecionada foi: Os aspetos positivos da Universidade no futuro.

No campo das categorias, as selecionadas foram:

- Inovação no modelo de educação
- Inovação nos espaços
- Inovação por cooperação com outras entidades
- Inovação pela procura do conhecimento do património histórico e cultural.
- Inovação pela Investigação
- Inovação pela preocupação em melhorar as condições de vida da população residente.

Resta acrescentar que não houve subcategorias selecionadas.

Para o **quarto exercício** a dimensão selecionada foi: A Universidade de Évora *versus* outras Instituições.

No campo das categorias, as selecionadas foram:

- Adequar a qualidade do ensino às novas necessidades
- Melhorar as infraestruturas da Universidade de Évora
- Diferenciação pela aposta numa área de estudo
- Apostar na dinamização económica e social do meio em que se insere.

Resta acrescentar que não houve subcategorias selecionadas.

Para o **quinto e último exercício**, a dimensão selecionada foi: A afirmação da Universidade Évora enquanto instituição de renome.

No campo das categorias, as selecionadas foram:

- Especialização/dinamização do ensino superior
- Modelo de Gestão
- Reconhecimento do seu modelo de ensino por alunos estrangeiros
- Fazer a diferença na vida das pessoas
- Valorização do património físico

Resta acrescentar que não houve subcategorias selecionadas.

5.2.3- Workshop 3

No *Workshop 3* foi proposto aos 12 elementos presentes o desenvolvimento de ações que levassem à identificação dos quatro elementos (géneses) que quando cruzados, criem o ADN da marca Universidade de Évora. Assim, pediu-se que cada grupo enumerasse 200 adjetivos num período de 20 minutos, cujo critério de escolha assentava na espontaneidade e criatividade individual de cada elemento.

Os adjetivos enumerados pelos grupos foram de 130 adjetivos para o Grupo 1 e 78 adjetivos para o Grupo 2 (quadro nº 6):

Em seguida, foi pedido que cada um dos presentes, individualmente, registasse num mapa cinco adjetivos associados à Universidade de Évora de entre os identificados anteriormente (Figura nº16).

Quadro nº 6- Adjetivos identificados pelos grupos 1 e 2

Grupo I					Grupo II		
Acolhedor	Complexa	Equilibrada	Integradora	Qualificada	Alegre	Fresco	Modesto
Acolhedora	Complicado	Esbelto	Inocente	Quente	Alternativo	Frio	Organizado
Advertido	Comunicativo	Especial	Inofensiva	Raivoso	Angustiante	Futurista	Orgulhoso
Agradável	Conciso	Espetacular	Inóspita	Rebelde	Ansioso	Glorioso	Ousado
Agreste	Condensada	Estruturante	Inóspito	Rigor	Apaixonante	Honesto	Participativa
Alarmante	Confiante	Eterna	Inovador	Saboroso	Apelativo	Humilhante	Pegajoso
Alegre	Confortável	Feio	Inovadora	Sarcástico	Atraente	Idóneo	Peganhento
Altruísta	Conforto	Formosa	Insatisfeita	Seco	Belo	Impessoal	Pessoal
Amiga	Confusa	Forte	Intelectual	Seguro	Bom	Impotente	Poderoso
Árida	Confuso	Fraco	Inteligente	Simple	Brilhante	Indisponível	Prepotente
Aromático	Contemplativa	Fraudulento	Intratável	Soberbo	Calculista	Indolente	Quente
Arrogante	Corruptível	Fria	Irreverente	Sociável	Cinzento	Inerente	Raivoso
Atento	Credível	Fugaz	Justa	Sofisticado	Colaborador	Inovador	Regrado
Audaz	Criativo	Gastador	Leve	Suave	Condensado	Insolente	Resiliente
Belo	Dependente	Glorioso	Louca	Sublime	Criativo	Insólito	Resistente
Bonito	Desagradável	Gordinho	Magrinho	Submissa	Deprimente	Interessante	Sensato
Cândida	Dinâmico	Gostoso	Original	Subtil	Desconfiado	Intransmissível	Sensível
Carinhoso	Diplomática	Graciosa	Ousado	Supremo	Desonesta	Introvertido	Simpático
Carisma	Dispendioso	Harmonioso	Participativo	Sustentável	Desorganizado	Invejoso	Sossegado
Carismático	Disruptiva	Horrível	Permanente	Teimoso	Dinâmico	Juvenil	Tímido
Chato	Ecológico	Imaginativo	Persistente	Temerário	Empreendedor	Liberal	Transmissível
Cheiroso	Educada	Imponente	Perverso	Transparência	Envolvente	Líder	Triste
Claro	Eficaz	Impulsionadora	Piedosa	Triste	Extrovertido	Manhoso	Ultrapassado
Cobarde	Elegante	Incompetente	Popular	Única	Fantástico	Mau	Único
Colorida	Enorme	Incompreendida	Potente	Valorativa	Fechado	Mentiroso	Velho
Competitiva	Envolvente	Independente	Problemática	Histórica	Vanguardista	Inspiradora	Vulgar

Fonte: Elaboração própria

Figura nº 16 - A Escolha dos Adjetivos pelos participantes



Fonte: Elaboração própria

No quadro seguinte apresentam-se os adjetivos escolhidos com a respetiva frequência.

Quadro nº 7 - Os adjetivos associados à Universidade de Évora

Adjetivos	Freq.	Adjetivos	Freq.	Adjetivos	Freq.	Adjetivos	Freq.
Vanguardista	5	Contemplativa	2	Empreendedor	2	Confortável	1
Histórica	4	Credível	2	Eficaz	2	Espetacular	1
Integradora	4	Dinâmico	2	Qualificada	2	Harmonioso	1
Inspiradora	3	Estruturante	2	Apaixonante	1	Poderoso	1
Supremo	2	Glorioso	2	Competitiva	1	Rigorosa	1

Fonte: Elaboração própria

O resultado da escolha dos cinco adjetivos possibilitou a identificação dos conceitos mais repetidos (Figura nº 17). O adjetivo vanguardista foi identificado 5 vezes; os adjetivos Histórica e Integradora foram identificados 4 vezes; e o adjetivo inspiradora foi identificado 3 vezes.

Figura nº 17 - Os conceitos mais repetidos

Vanguardista (5)
Histórica (4)
Integradora (4)
Inspiradora (3)

Fonte: Elaboração própria

Depois de uma breve reflexão e discussão sobre os adjetivos selecionados, consideraram-se os mais repetidos como os mais fortes para a constituição do ADN da marca Universidade de Évora. Adjetivos como estruturante, credível, glorioso, foram também selecionados mas não constituem elementos fortes que sejam apelativos para a marca.

Posteriormente, resultante da reflexão e discussão de ideias, tendo sempre presente os elementos que caracterizam a Universidade, foi possível chegar à personalidade da Universidade, bem como às suas características (Figura nº 18).

Figura nº 18 - A personalidade e características da Universidade de Évora



Fonte: Elaboração própria

Através dos resultados obtidos é possível caracterizar o ADN da marca Universidade de Évora, como pode ser observado na figura seguinte.

Figura nº 19 - O ADN da Universidade de Évora



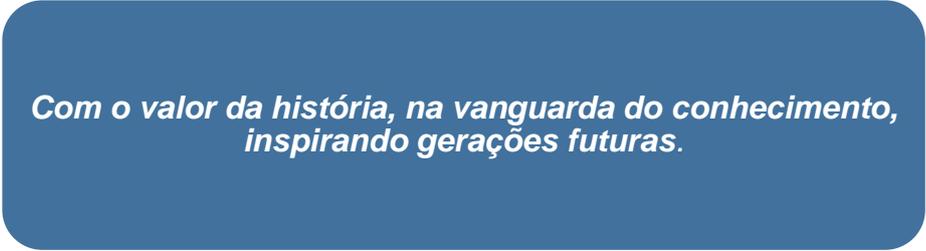
Fonte: Elaboração própria

5.2.4- *Workshop* 4

A partir de todo o trabalho desenvolvido que levou a construção do ADN da marca Universidade de Évora, foi proposto aos elementos, a criação de uma frase inovadora, tendo em conta os quatro elementos do ADN identificados e que servisse como modelo de identificação da Universidade de Évora.

Do trabalho realizado pelos dois grupos, surgiu uma frase que reúne todos elementos e as características mais predominantes da Universidade (figura nº20).

Figura nº 20 - A representação da Universidade de Évora numa frase



*Com o valor da história, na vanguarda do conhecimento,
inspirando gerações futuras.*

Fonte: Elaboração Própria

5.3- Síntese

Em suma, pode-se concluir que para todos os exercidos realizados no decorrer do primeiro e do segundo *Workshop*, a Universidade de Évora é considerada um polo de conhecimento, cuja estrutura física e organizacional reflete a sua história, tradições e cultura. Contudo deve também primar pela inovação, melhorando as suas infraestruturas, cooperar com novas entidades, mas também contribuir para o desenvolvimento socioeconómico da região em que insere, assim ir adaptando-se continuamente às contínuas exigências do ensino superior.

A aplicação do modelo *Ideas(R)evolution* à Universidade de Évora, permitiu alcançar dados importantes no sentido em que foram identificados os elementos da génese da marca Universidade de Évora: Histórica, Vanguardista, Inspiradora e Integradora.

A partir dos elementos da génese, foi possível definir o ADN através da personalidade (Histórica; Vanguardista) e das características: (Inspiradora e Integradora) da marca Universidade de Évora.

Por fim foi criada uma frase que poderá ser ajustada e consolidada de futuro para a acompanhar a futura marca Universidade de Évora: *Com o valor da história, na vanguarda do conhecimento, inspirando gerações futuras.*

6- Considerações Finais

Depois da identificação e desenvolvimento da metodologia aplicada, foram apresentados dados que poderão vir a ser revelantes numa futura definição da marca Universidade de Évora, nomeadamente com a identificação das géneses do seu ADN, das características da personalidade da Universidade, como o próprio ADN.

6.1- Conclusões

As marcas são formas de representação da oferta organizacional, símbolos que os públicos aprendem a descodificar, em função das mensagens recebidas, mas também da sua cultura ou padrões internos de pensamento, que se desenvolveram em resultados de várias experiências. Esses símbolos convencionais assentam em valores e emoções, elementos tangíveis, mas também em questões de funcionalidade, ligadas ao produto, serviço ou ideia em questão.

As marcas assumem diferentes métodos de caracterização de determinada entidade, contribuindo para a sua atribuição de valor, representando todo um processo complexo de elementos visuais, psicológicos, que constituem a sua identidade e definem a missão de uma entidade, produto ou serviço.

A Universidade de Évora, com a posição que ocupa ao lado das suas congéneres, deve criar fatores de diferenciação usando os seus recursos histórico-culturais, bem como toda a sua estrutura física e organizacional, devidamente organizados numa Marca forte, identificadora e diferenciadora, representando a Universidade na sua totalidade.

Sobressai-se assim a importância de criar futuramente uma marca forte para a Universidade de Évora, esperando-se que o presente trabalho de projeto com a sua investigação seja utilizado devidamente para tal.

Por último, refere-se também a importância da pesquisa qualitativa como método de recolha e análise de dados, pois permitiu perceber as perceções individuais de cada elemento, sendo um instrumento importante quando aplicado no âmbito da metodologia *Ideas(R)evolution*. O estímulo da criatividade e inovação de ideias por parte de um grupo

de indivíduos distintos permitiu analisar inconscientemente as suas motivações e perceções sobre o significado da Universidade de Évora. Registou-se um conjunto de respostas com elevado interesse, esperando que todo o conjunto de dados analisados permita futuramente alicerçar as bases para a criação da marca Universidade de Évora.

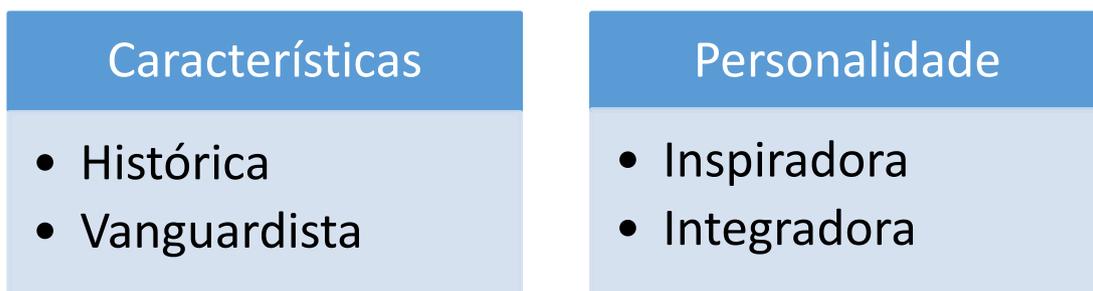
Com a aplicação da metodologia *Ideas(R)evolution*, foi possível manter o conjunto de elementos interessados durante todo o processo, desenvolvendo um trabalho criativo, com participação ativa e partilha de experiências, o que possibilitou uma maior obtenção de dados fulcrais, para a criação de ideias para a marca Universidade de Évora, com uma estratégia de valorização da entidade, num modelo de base etnográfica e participativa.

Estabeleceram-se as condições propícias para uma reflexão que se espera ser um ponto de partida para a criação da marca Universidade de Évora, ao serem já identificados alguns denominadores comuns para esta entidade, permitindo que o processo de criação seja estabelecido e desenvolvido.

Tendo como base um processo de criação de valor, utilizando dinâmicas dos grupos presentes, técnicas criativas e de geração consensual de ideias, tendo como base a inovação e a criatividade, foi possível graças à realização dos 4 *Workshops*, registarem-se alguns elementos que caracterizam esta entidade, criando-se fatores de diferenciação e inovação, que mais tarde poderão ser utilizados numa estratégia criativa que assente na criação de uma marca competitiva e diferenciadora, representante da Universidade de Évora.

Quanto aos objetivos delineados para o presente trabalho de projeto, todos foram cumpridos na totalidade com todo o trabalho, quer teórico, quer prático, desenvolvido. Ao nível do **Objetivo Geral** foram identificados os elementos que caracterizam a identidade da marca e que são diferenciadores da sua competitividade que tomam corpo com a resposta aos **objetivos específicos** propostos. Desta forma foram identificadas as características e a personalidade da Universidade de Évora tal como se apresentam na Figura nº 21, e identificadas as géneses que formam o ADN da marca Universidade de Évora (Figura nº 22).

Figura nº 21 - Características e Personalidade da Universidade de Évora



Fonte: Elaboração própria

Figura nº 22 - O ADN da Universidade de Évora



Fonte: Elaboração própria

Por fim foi também gerada uma frase diferenciadora acerca da universidade: **“Com o valor da história, na vanguarda do conhecimento, inspirando gerações futuras”**.

Em suma, neste trabalho de projeto foi possível validar os objetivos definidos para a vertente da aplicação do modelo – O Fazer - por meio dos resultados e conclusões

obtidas. Através da observação participante, foi possível avaliar todo o processo inerente à aplicação das fases Preparação e Ideação. Devido a um conjunto de situações alheias à realização deste trabalho de projeto, não foi possível aplicar todas as fases desta metodologia. Contudo, os objetivos principais foram alcançados e os resultados demonstraram-se satisfatórios.

Acrescenta-se também que todas as conclusões e reflexões resultantes do presente trabalho de projeto serão também consideradas como um ponto de partida para uma estratégia futura que aborde a criação da marca Universidade de Évora.

6.2- Limitações da pesquisa

Apesar todo o rigor vocacionado para a execução do presente trabalho de projeto, a presente pesquisa apresenta um conjunto de limitações.

Uma vez que a metodologia aplicada requer um esforço complexo, que a nível de recursos humanos, recursos logísticos e até mesmo recursos financeiros, a aplicação da metodologia na sua totalidade, com todas as fases e aplicativos para execução, não foi possível. Assim, a criação da marca Universidade não foi contemplada, tendo apenas sido identificados certos fatores, que serão, indubitavelmente, determinantes para investigações futuras.

O facto de não terem sido aplicadas as restantes fases do modelo tornou impeditivo a construção de uma marca que realça o objetivo principal da aplicação da metodologia *Ideas(R)evolution*. O fator tempo foi o principal condicionante deste efeito, devido à complexidade que envolve a aplicação de todas as fases do modelo, o que se prolongaria por um período indeterminado, condicionando assim o trabalho inicialmente proposto.

O presente trabalho de projeto deverá ser qualificado como o início de um trabalho de campo, que deve ter uma continuidade com futuras investigações e novas frentes de ação, valorizando sempre a necessidade de participação ativa da comunidade local, ligada direta ou indiretamente à comunidade académica, em futuras ações que se desenvolvam, de acordo com as normas da metodologia *Ideas(R)evolution*.

A complexidade que esta metodologia requer para ser aplicada na sua totalidade, implicará um esforço adicional de meios e de recursos, não contemplados no presente trabalho, que desenvolve apenas a primeira e segunda fase do modelo *Action Factory*.

6.3- Futuras investigações

É de extrema importância as investigações futuras, que recorram à utilização da metodologia *Ideas(R)evolution* na sua totalidade e assim fazer também uma comparação da metodologia em entidades congêneres em que determinada equipa esteja a trabalhar.

Em suma, para utilizar a metodologia *Ideas(R)evolution* na sua totalidade, torna-se imperativa desenvolver futuramente a terceira fase do modelo – *Sistematização*. Nesta fase, parte-se do fator organização e definição estratégica, revistos anteriormente como o ponto da base da ideia criativa central para a inovação. A partir desta, serão implementadas todas as vertentes que concernem a inovação. Os resultados obtidos neste trabalho através da análise de conteúdo servirão como ponto de partida para esta fase da sistematização.

Para que a marca Universidade de Évora possa ser devidamente identificada, criando posteriormente uma estratégia adequada para a sua implementação numa fase mais avançada, os seguintes pontos retratam as fases que permitem investigações e trabalhos de projeto futuros a partir da presente investigação:

- A. **Análise (*Brand Analysis*)** - Identifica as marcas que podem ser associadas à marca Universidade de Évora e que poderão influenciar a sua posição.
- B. **Público-alvo (*Brand Audience*)** - Conhecer o público-alvo é determinante para o sucesso da estratégia de uma marca.
- C. **Estratégia publicitária (*Brand Advertising*)** – Com a promessa da criação da marca, uma estratégia publicitária deve desenvolver-se para atrair o seu público-alvo.
- D. **Construção da marca (*Brand Bulding*)**

- E. Sistema da marca (*Brand System*)** – Devido à diversidade e complexidade das áreas de intervenção abrangentes, a marca deve ser repensada como um "sistema de marcas" que se enquadrem nas áreas de conhecimento, nos diversos cenários e diferentes intervenientes.

Assim, novas perspetivas futuras de investigação são deixadas, sendo fulcral a aplicação da metodologia *Ideas(R)evolution* de forma a desenvolver um modelo operacional, utilizando todas as vertentes não exploradas na totalidade, mas cujas bases já estão definidas.

7- Bibliografia

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. & Biel, A. (1993). *Are Brand Equity Investments Really Worthwhile?-Brand Equity and Advertising*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 333-34.
- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1995) *Strategic Market Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Aaker, D. (1999): *Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora.
- Aaker, D. (2004). Leveraging the corporate brand, *California Management Review*, Vol. 46 N°3, Spring.
- Aaker, J.; Benet-Martinez, V.; Garolera, J. (2001). A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs, *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 81, p. 492-508.
- Aaker, J.L. (1999). *The malleable self, the role of self-expression in persuasion: Journal of Marketing Research*, nº 36(1) p. 45-57.
- Altinay, L. & Paraskevas, A. (2008). *Planning Research in Hospitality and Tourism*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- American Marketing Association (1960). *Marketing Definitions: a glossary of marketing terms*. Chicago: AMA
- Azoulay, A. & Kapferer, J-N. (2003). Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality? *Brand Management*, nº 2, p. 143-155.
- Balmer, J. (1998), *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing- Journal of Marketing Management*, nº 14, p. 963-980.
- Biel, A. (1992). How Brand Image Drives Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, nº 32, p. 6-12.
- Chamberlin, E. (1993) The theory of monopolistic competition. Cambridge: *Harvard University Press*.
- Chandon, P. (2004) *Note on brand Audit: How to Measure Brand Awareness, Brand Image, Brand Equity and Brand Value*. France: INSEAD.
- Douglas, M. & Isherwood, B. (1978). *The World of Goods: Towards an anthropology of Consumption*. New York: W. W. Norton.
- Drawbaugh, K. (2001). *Brands in the Balance*. United Kingdom: Internet Bookshop UK
- Espanca, T. (1980). *Évora, Arte e História-Évora*: Câmara Municipal de Évora

- Farquhar, P. H. (1990). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, nº 30(4), p. RC-7RC 12.
- Feldwick, .P. (1996) Do we really need brand equity? In *CALLER, Linda (Ed.). Researching brands*. Netherlands: Esomar, p. 93-117.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research- *Journal of Consumer Research, Inc.*
- Gomez, L., Mateus, A. (2009). Brand DNA - The brands creative (R)evolution, IADE International Conference.
- Johns, N. & Lee-Ross, D. (1998). *Research Methods in Service Industry Management*. London: Thomson.
- Kapferer, J.N. (1986) *Beyond positioning: retailer's identity*- Esomar Seminar Proceedings, p. 167-176.
- Kapferer, J.-N. (1992) *Strategic Brand Management*. New York: Free Press.
- Kapferer, J.N. (1991) *Marcas: Capital da Empresa*. Lisboa: Edições CETOP.
- Kapferer, J.N. (1998). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Keller, K. (2001) Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management- Illinois*, nº10, n. 2, p. 14-19.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, nº 57(1), p. 1-22.
- Kotler, P. (2002) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. UK: Prentice Hall.
- Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, J. & Rodrigues, J. (2010). *Publicitor, comunicação 360º online e offline*. Lisboa. Lisboa: D. Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J, Dionísio, Pedro & Vicente Rodrigues (2004). *Mercator XXI Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2008). *Marketing de Serviços- Pessoas, Tecnologia e Resultados*. Pearson Prentice Hall.
- Olins, W. (2003). *A Ma(R)ca*. Lisboa: Verbo.
- Olins, W. (2008). *The Brand Handbook*. US: Thames & Hudson.
- Plummer, J. (1984). How Personality Makes a Difference. *Journal of Advertising Research*, nº 24, p. 27–31.
- Relatório de Atividades de 2012*. Évora: Reprografia da Universidade de Évora.
- Richins, M. (1994). Valuing Things: The public and Private Meaning of Possessions. *Journal of Consumer Research*, nº 21, p. 504-521.

Sequeira, A. (2010). *A Comunicação nas Instituições de Ensino Superior - O uso da Marca Institucional*. Seminário de Sociologia dos Media e do Jornalismo.

Silva, G.K. (2012) - *Importância dos Princípios do Marketing 3.0 nos Processos e Modelos da Inovação - Caso InovCity Évora*. Évora: Universidade de Évora

Sung, Y. e Kim, J. (2010). *Effects of Brand Personality on Brand Trust and Brand Affect*, -Psychology & Marketing, nº 27, p. 639 – 661.

Temporal, P. (2002) *Advanced Brand Management: From Vision to Valuation*. Singapura: John Wiley & Sons

Ward, S, Light, L. & Goldstine, J. (1999). What high-tech managers need to know about brands? *Harvard Business Review*, nº 77, p. 85-95.

Yin, R. K. (2005). *Introducing the world of education. A case study reader*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Documentos On line

IDEAS(R)EVOLUTION. Disponível a 21, Abril, 2011 em
[http://www.iade.pt/pt/investigação/projectos/ideas\(r\)evolution.aspx](http://www.iade.pt/pt/investigação/projectos/ideas(r)evolution.aspx)

Brand Equity. Disponível a 12, Novembro, 2010, em
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B

Manifesto IDEAS(R)EVOLUTION. Disponível a 12, Abril, 2011 em
http://www.ideasrevolution.pt/ir_manifesto.pdf

Mateus, Américo (2008). *Creating Brands – Creative Gaps: Intended and perceived creativity*, retirado de www.ideasrevolution.pt, em 12-04-2013

Anexos

Anexo nº 1 - Convite para a participação no *Workshop*



Exmo.(a). Senhor(a),

No âmbito de um processo de doutoramento e mestrado irá ser estudada a identidade da marca “Universidade de Évora”. Para servir este efeito, estão a ser organizados quatro *Workshops*, partindo do modelo Idea(s)Revolution, cujo processo de avaliação envolve a criatividade e imaginação de todos os participantes nestas sessões.

Gostaríamos de contar com a sua presença na realização destes workshops, sendo que o primeiro terá lugar no próximo dia 20 de Março, onde a sua presença, criatividade e imaginação, serão decerto um contributo indispensável para esta investigação científica. Caso não possa estar presente agradecemos a indicação de outro elemento da instituição.

Américo Mateus

(aluno doutoramento)

Miguel Bilou

(aluno de mestrado)

Marta Silvério

(orientadora e Pró-Reitora da
Universidade de Évora)

Anexo nº 2 - Exercício de descrição de Sensações

Pessoa A

- Paz: Clima Moderado (Sensação de Conforto)
- Espinhos; Sussurrar das Árvores (vento) sossego
- Pedra/ dureza mista- lisa e rugosa, ouvir o bater das folhas e o cantos dos pássaros (Primavera); cheiro a campo

Pessoa B

- Textura rugosa mas suave
- Chilrear dos pássaros
- Cheiro a Primavera

Pessoa C

1ª Sensação

- Tronco de madeira despido
- Frio
- Desconforto

2ª Sensação

- Calor
- Maciez
- Conforto

3ª Sensação

- Planta c/folhas pequenas
- Sem cheiro
- Sem flores
- Frio
- Desconforto

Pessoa D

1ª - Liberdade ao sentir o vento; de frio ao tocar á água

2ª - Obstáculos, limitação no andar / não controlar

3ª - Tocar nas flores; sentir a textura, o cheiro não senti.

Pessoa E

1ª - Textura rugosa da água

2ª - Cheiro semelhante ao chocolate queimado.

3ª - Textura da rocha mas em simultâneo, tranquilidade porque na insegurança dos vendados foi possível sentar-me.

Pessoa F

Som-fios-pássaros- vento

Planta: macia; aveludada; leve; suave; cheira mal

Pedra: áspera com pequenas saliências rugosas

Pessoa G

Obstáculos-----Transformação-----futuro

Vento/aragem Liberdade-poder- Inovação

Água/frescura

Áspero/rugoso

Pessoa H

Experiência Sensorial

1- Claustro da Universidade

Barulhos de vezes ao longe

Calor na cara (sol direto)

Medo de cair (pensava que tava no cimo de umas escadas no claustro da Universidade)

Barulho da água a cair de um lago
Sensação do mármore nas mãos (rugoso e frio)
Água entre os dedos- Fria e muito agradável

2- Jardim junto ao claustro grande

Volume/forma de algo grande e liso, com ângulos
Rugosidades/pedra
Fresco/frio (conforme estamos virados para ou não para o sol)
Pássaros a cantar

Pessoa I

O que senti que mais me marcou foi a sensação de luz e escuridão/sombra, que por vezes bloqueou a minha confiança sobre quem me guiava.

Tive uma experiência tátil, toquei numa árvore que logo identifiquei. Com o tato verifiquei as formas, a rudeza, a textura e o tamanho.

Fui guiada para dentro de um WC que identifiquei através do olfato. Era um local escuro e com eco. Experimentei gritar no local. Foi-me dado uma folha de uma árvore. O cheiro a verde, a textura suave, a possibilidade de se quebrar.

Pessoa J

- Cheiro a flores
- Textura aveludada
- Estou a ouvir crianças

Anexo nº 3 - Respostas aos 5 exercícios

Pessoa 1

Exercício 1- Como euro milionária investia na universidade porque é um lugar privilegiado para mudar mentalidades e abrir novos passos de conhecimento.

Exercício 2- Nós fazemos_____ e somos únicos porque o fazemos com qualidade, inovação e sucesso.

Exercício 3- A Universidade de Évora efetuou um projeto com outras universidades da Europa que visava compreender o processo de educação não formal nos currículos dos alunos com sustentação da sua educação formal.

Exercício 4- Uma maior qualidade no ensino com formadores/professores adequados aos currículos escolares.

Exercício 5- Sou aliada de todos os movimentos que possa vir a melhorar a qualidade do ensino. Novos cursos que possam vir a ser mais úteis para o desenvolvimento da sociedade portuguesa.

Pessoa 2

Exercício 1- Porque se trata de uma academia num ambiente estimulante onde o contacto com o estado de arte em vários domínios desafia o modo de estar e a possibilidade de abraçar projetos aliciantes.

Exercício 2- Nós fazemos investigação, ensino e prestação de serviços e somos únicos porque fazemo-lo numa região com grande qualidade de vida.

Exercício 3- A Universidade de Évora é uma instituição que apresentando o melhor que se fez em terra de regeneração urbana, contornou a impossibilidade (...), trazendo espaços de inovação integrados na cidade. Estando presente em todas as iniciativas da cidade, simultaneamente, alicerçou o seu futuro na arte, património histórico, turismo e saúde. Neste último caso, a responsabilidade por 6 spin-off, m áreas de sucesso, com ligações ao mediterrâneo (...) e América Latina. A Universidade de Évora está no contexto turístico mundial com uma oferta de serviços com utilidade desde o séc. XVI.

Exercício 4- Sem resposta.

Exercício 5 - O circuito casuístico e de gestão universitária errático dos últimos anos da Universidade de Évora, não havendo as diferentes recomendações das instituições internacionais para a escolha de áreas estratégicas, teve um limite com a redução drástica do financiamento e obrigando a dispensa de funcionários. Essa situação

obrigou a reitoria ter de decidir quais as áreas científicas mais dinâmicas, com um ritmo de iniciativas, artigos publicados em revistas especializadas e grau de satisfação pedagógica dos alunos. Apostou no património, na arte, na saúde e no turismo, aproveitando o seu contexto regional e o que de melhor fez. O seu primeiro spin-off na saúde; a ideia de associação turística com a ajuda do teatro para trazer visitantes do mundo para os espetáculos da Universidade de Évora em situação real nas salas de cátedras. A sua ideia de disseminação criativa pela cidade, tem sido um elemento impulsionador da vida da cidade, trazendo todos os residentes para a cultura. Não esqueçamos a Mecatrónica e a sua ligação a fábrica de componentes aeronáuticos como elemento impulsionador desta área.

Pessoa 3

Exercício 1 – Euro milhões- abertura de mais cursos, contratação de docentes com o máximo de especialização.

Exercício 2- Nós fazemos a tradição e somos únicos porque somos bons no que fazemos.

Exercício 3- Évora património Mundial assim conhecida, agora conhecida também por ter a melhor universidade da Europa, tanto em boas notas como em especialização dos docentes, é também a única Universidade do Planeta Terra, que mantém a tradição desde o ano da abertura.

Exercício 4- Construção de um espaço novo, onde as atividades Universitárias se desenvolvam no mesmo espaço.

Exercício 5- Sem resposta.

Pessoa 4

Exercício 1- Com o prémio do Euro milhões, criava um centro de investigação na área da cortiça (...) que fosse reconhecido mundialmente pela sua inovação, criatividade e aplicação prática na economia.

Exercício 2- Nós fazemos parte da história do conhecimento e de Portugal (segunda universidade mais antiga) e somos únicos porque somos a única universidade da região (que corresponde a um terço do território nacional).

Exercício 3- “ A História no centro do conhecimento”- Criação de um centro de investigação internacionalmente reconhecido na área da História/Arqueologia/Urbanismo (ligada à Unesco).

Exercício 4- Contratar um ou dois arquitetos mundialmente conhecidos, para criar um “corpus universitário” para reavivar a U.E. ao plano Internacional.

Exercício 5- Hoje dia 20 de Março, um grupo de alunos da U.E. recebeu um prémio internacional pelo seu trabalho de investigação na aplicação da metodologia Ideias(R)evolution na dinamização da Universidade de Évora o qual no espaço de três anos colocou a Universidade de Évora entre as preferidas pelos alunos inseridos no programa Erasmus (O terceiro nível da Europa)

Pessoa 5

Exercício 1- Trabalhar no sentido de passar da formação teórica à realidade empresarial.

Exercício 2- Somos formação e somos únicos porque marcamos a diferença.

Exercício 3- A U. E. recebeu em _____o prémio Excelência pela iniciativa inédita de estudo e investigação em torno da felicidade da população do Alentejo e o seu posicionamento a nível internacional, um estudo que considerou que os alentejanos em particular contribuem com X por cento para o PIB mundial. Relembre-se que esta análise do PIB já foi desenvolvida pela UE.

Exercício 4- Maior instituição Universal a atuar no campo X

Exercício 5- Mudar consciências/ envolver emocionalmente as pessoas.

Pessoa 6

Exercício 1- Tentaria fazer da UE um polo de desenvolvimento da região, não que não o faça de momento mas pode sempre melhorar.

Exercício 2- Nós fazemos passagem de conhecimentos e somos únicos porque o fazemos numa conjuntura desfavorável atingindo o objetivo.

Exercício 3- Professor e Investigador da UE ganha prémio Nobel.

Exercício 4- trabalhar e ser reconhecida no desenvolvimento económico e social, em sucesso do Alentejo.

Exercício 5- Propinas “tendencialmente” gratuitas.

Pessoa 7

Exercício 1- Investiria nas pessoas da região; seus trabalhadores e alunos - atuais e potenciais.

Exercício 2- nós fazemos conhecimento, relações (entre pessoas/organizações) soluções e inovação e somos únicos porque continuamos a acreditar no futuro sustentável com pessoas cada vez mais felizes.

Exercício 3- A tão aguardada pílula da felicidade interna, foi descoberta na Universidade de Évora: Agora já é possível induzir uma atitude positiva nas pessoas, resolver qualquer problema de relacionamento e prevenir, mais do que combater qualquer tipo de cancro, evitando a morte por doença.

Exercício 4- edifício único com preocupação de sustentabilidade ambiental/projetos de investigação integrados (várias áreas de conhecimento) / relacionamento professor/aluno exemplar.

Exercício 5- A partir de hoje tudo será possível. Basta nós querermos e trabalharmos para isso em ordem de atitudes positivas, inovadoras, responsáveis, sustentáveis. Juntos faremos a mudança, juntos continuamos a acreditar no amanhã.

Pessoa 8

Exercício 1 – ao receber o prémio do Euro milhões, investiria uma parte na universidade de Évora porque: Foi aqui que fiz a minha licenciatura e guardo muito boas lembranças; Está inserida na região Alentejo, com grande potencial de desenvolvimento, nomeadamente nos sectores da agricultura e das energias alternativas.

Exercício 2 – nós fazemos a preparação dos jovens em diversas áreas e somos únicos porque estamos inseridos numa região única com grandes possibilidades de criar riqueza e atrair população.

Exercício 3- A Universidade de Évora recebeu a distinção de melhor instituição portuguesa do ensino superior na área das energias alternativas, pelo estudo efetuado sobre energia solar e suas aplicações no quotidiano das populações.

Exercício 4- Sem resposta.

Exercício 5- Todos os alunos que ingressarem na Universidade a partir do ano de 2015 assumem o compromisso de cuidar o património existente, contribuindo assim para a sua valorização.

Pessoa 9

Exercício 1- Voltava a trabalhar na Universidade e investia mas impunha condições aos órgãos de Gestão.

Exercício 2- Nós fazemos muito e somos os únicos porque não atingimos os resultados desejados.

Exercício 3- A Universidade de Évora alterou o sistema de acesso ao Ensino Superior esgotou todas as vagas para todos os cursos.

Exercício 4- Uma Universidade gerida pelos alunos.

Exercício 5- Vamos mudar toda a cultura organizacional.

Pessoa 10

Exercício 1- Prazer em pensar e refletir sobre a realidade; possibilidade de fazer coisas a partir da relação com o conhecimento.

Exercício 2- Nós fazemos investigação e procuramos uso ou aplicação do conhecimento para o desenvolvimento e para possibilitar novas aprendizagens e somos únicos porque temos o tempo para assimilar e estarmos perto dos colegas, porque temos os meios para sermos uma cidade universitária, com cultura e espaços criativos.

Exercício 3- A Universidade de Évora marca e define o novo conceito de Universidade, da sociedade de conhecimento, ao desenvolver novas ferramentas de ensino colaborativo, usando ferramentas de gestão de projectos.

Exercício 4-

- Vaca púrpura- cultura organizacional
- Jugeheim- parque ciência

Exercício 5- Ao encontro dos nossos lugares, construímos os conhecimentos do futuro.

Pessoa 11

Exercício 1- Investia na Universidade de Évora pela sua Localização estratégica, em termos de formação ao nível do pessoal não docente; reestruturação dos espaços bem como assegurar um corpo docente motivado. Em primeiro lugar as pessoas.

Exercício 2- Nós fazemos ensino e somos únicos porque mudamos.

Exercício 3- Um centro de geofísica da Universidade de Évora a nível Internacional.

Exercício 4 - como uma parte/sistema que desse emprego com as empresas/um campus construído de raiz.

Exercício 5- Mudar e motivar os líderes/ as pessoas.

Pessoa 12

Exercício 1- Investia na Universidade de Évora porque iria contribuir para o desenvolvimento da minha região.

Exercícios 2- Nós fazemos investigação e somos únicos porque criamos empregabilidade na região.

Exercício 3- A Universidade de Évora descobriu a vacina para a cura da esclerose múltipla.

Exercício 4- Desenvolvimento do Alentejo a nível económico e social de forma a contribuir para o desenvolvimento do país.

Exercício 5- A Universidade de Évora deixe de ser pública e passe a ser privada.

Anexo nº 4 - Grelha de Análise de Conteúdo do *Workshop 1*

Perguntas	Dimensões	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Q
<p align="center">Exercício – Sensações De olhos vendados, as pessoas foram convidadas a circular pela UÉ e descrever três sensações que a mesma lhes transmitisse.</p>	<p align="center">Emoções que diferenciem a U.E.</p>	<p align="center">Emoções positivas</p>	Sossego	“Sussurrar das árvores (..)”	I
			Paz	“tocar nas flores, sentir a textura.”	I
			Tranquilidade	“Planta macia, leve, aveludada e suave.”	II
				“Clima moderado (...)”	
			Natureza	“Sussurrar das árvores (...)”	V
				“Cheiro a campo.”	
				“Ouvir o bater das folhas e o cantar dos pássaros.”	
				“Barulho de água a cair.”	
				“Pássaros a cantar.”	
			Liberdade	“ (...) Sensação de liberdade ao sentir o vento.”	I
		Transformação	“Obstáculos, transformação, futuro.”	I	
		Inovação	“Vento/aragem, liberdade e poder de Inovação.”	I	
		Companhia	“Barulhos de vozes ao longe...”	II	
			“Estou a ouvir crianças.”		
		Ambivalência	Pedra lisa e rugosa (...)”	VI	
			“Textura rugosa mas suave...”		
			“(...) textura rugosa da água.”		
			“Tronco de madeira despido e frio”		
			“Planta com folhas pequenas sem cheiro e sem flor.”		
	“Tranquilidade porque na insegurança dos vendados foi possível sentar-me.”				
<p align="center">Emoções Negativas</p>	Desconforto	“Sensação de frio ao tocar á água.”	III		
		“Cheiro semelhante ao chocolate queimado.”			
		“Cheira mal.”			
	Insegurança	“Obstáculos, limitação no andar, não controlar.”	IV		
		“Medo de cair.”			
		“Sensação de luz e escuridão que por vezes bloqueou a minha confiança.”			
		“Cheiro a verde , textura suave, possibilidade de se quebrar.”			

Anexo nº 5 - Grelha de Análise de Conteúdo do *Workshop 2*

Perguntas	Dimensões	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Q	
Exercício 1 – O que faria pela Universidade de Évora se ganhasse o Euromilhões?	Modificação da UÉ	Melhorar a forma de adquirir conhecimento;		“ (...) está inserida na região do Alentejo, com grande potencial de desenvolvimento.”	III	
				“ (...) abrir novos passos para o conhecimento”		
				“(.) abertura de mais cursos; contratação de docentes com o máximo de especialização”		
		- Investir nas pessoas;			“ (...) Investiria nas pessoas da região, seus trabalhadores e alunos, actuais e potenciais.”	II
					“ (...) Assegurar um corpo docente motivado, em primeiro lugar as pessoas”	
		Aposta na investigação			“ (...) Criava um centro de investigação...”	II
					“ (...) Possibilidade de abraçar projectos estimulantes”	
		Proporcionar conhecimento com aplicações práticas			“ (...) Aplicação prática na economia”	III
					“ (...) Passar da formação teórica à realidade empresarial.”	
					“ (...) prazer em pensar e reflectir sobre a realidade, e a possibilidade de fazer coisas a partir da relação com o conhecimento.”	
		Melhoria da gestão			“ (...) abertura de mais cursos; contratação de docentes com o máximo de especialização”	I
		Melhoria das infra-estruturas;			“ Investia (...) na reestruturação dos passos.”	I
A Universidade de Évora como motor de desenvolvimento da região.			“ (...) Fazer da U.E. um pólo de desenvolvimento da região.”	III		
			“ (...) está inserida na região do Alentejo, com grande potencial de desenvolvimento.”			
			“ (...) contribuir para o desenvolvimento da minha região”.			

Perguntas	Dimensões	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Q
Exercício 2 – Nós fazemos_____e somos únicos porque_____.	Caracterização da UÉ	Aspectos positivos	Ensino com qualidade	(...) fazemos um ensino com qualidade, inovação e sucesso”	III
				“Somos formação “	
				“ (...) fazemos passagem de conhecimento.”	
			Inovação	“ (...) Nós fazemos a preparação dos jovens em diversas áreas”.	IV
				“ (...) fazemos um ensino com qualidade, inovação e sucesso”	
				“ (...) Marcamos e diferença”	
				“ (...) nós fazemos solução e inovação.”	
			Bem sucedido	“ (...) fazemos um ensino com qualidade, inovação e sucesso”	II
				“ (...) fazemos numa conjuntura desfavorável atingindo o objectivo.”	
			Investigação;	“ (...) fazemos investigação e ensino”	II
				“ (...) nós fazemos investigação e procuramos uso ou aplicação do conhecimento.”	
			Qualidade de vida	“ (...) numa região com qualidade de vida”	II
				“ (...) continuamos a acreditar num futuro sustentável com pessoas cada vez mais felizes.”	
			Prestação de serviços	(...) fazemos ensino e prestação de serviços”	I
			Tradição	“ (...) fazemos a tradição e somos bons no que fazemos”	II
				“Nós fazemos parte da história do conhecimento e de Portugal”	
			Carácter único	“Somos a única universidade da região”	III
				“Estamos inseridos numa região única.”	
				“Somos únicos porque mudamos.”	
			Relações entre pessoas;	“ (...) nós fazemos relações entre pessoas e organizações.”	II
“(...) temos o tempo para assimilar e estarmos perto dos colegas.”					
Motivação	“(...) com cultura e espaços criativos.”	I			
Desenvolvimento da região	“(...) Aplicação do conhecimento para o desenvolvimento e para possibilitar novas aprendizagens.”	II			
	“(...) criamos empregabilidade na região.”				
Aspectos negativos	Expectativas fracassadas	“(...) não atingimos os resultados desejados.”	I		

Perguntas	Dimensões	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Q	
Exercício 3 – Escreva uma pequena notícia do ano 2025 sobre algo que fizeram na UÉ (Algo que de destaque pela inovação)	Aspectos positivos da U.É. no futuro	Inovação no modelo de educação		“(…) compreender o processo de educação não formal nos currículos dos alunos.”	V	
				“(…) melhor Universidade tanto em notas como em especialização dos docentes.”		
				“Professor investigador da U.E. ganha prémio Nobel.”		
				“A Universidade de Évora alterou o acesso ao ensino superior.”		
		Inovação nos espaços			“(…) espaços de inovação integrados na cidade.”	I
					“(…) efectuou um projecto com outras entidades da Europa.”	II
		Inovação por cooperação com outras entidades			“(…)estando presente em todas as iniciativas da cidade.”	
					Inovação pela procura do conhecimento do património histórico e cultural	
		“(…) A Universidade de Évora está no contexto turístico mundial com uma oferta de serviços e com utilidade desde o séc. XVI.”				
		“(…) mantém a tradição desde o ano da abertura.”				
		Inovação pela investigação			“Criação de um centro de investigação internacionalmente reconhecido.”	IV
					“ A U.E. recebeu a distinção como melhor instituição portuguesa do ensino superior na área das energias alternativas.”	
					“(…) um centro de geofísica da Universidade de Évora.”	
		Inovação pela preocupação em melhorar as condições de vida da população residente.			“ A U.E. descobriu a vacina para a cura da esclerose múltipla.”	II
“(…) iniciativa inédita de estudo em torno da felicidade da população do Alentejo e o seu posicionamento a nível internacional.”						
				“A tão aguardada pilula da felicidade eterna foi descoberta pela Universidade de Évora.”		

Perguntas	Dimensões	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Q
Exercício 4 – Qual pode ser a vaca púrpura do “Guggenheim” da Universidade de Évora?	A U.É. v.s. outras instituições	Adequar a qualidade do ensino às novas necessidades		“(…) Uma maior qualidade no ensino com formadores e professores adequados aos currículos escolares.”	III
				“Uma Universidade gerida pelos alunos.”	
				“Um sistema que desse emprego.”	
		Melhorar as infra-estruturas da UÉ		Construção de um espaço novo onde as actividades universitárias se desenvolvam no mesmo espaço.”	III
				“(…) Criando um corpus Universitário”	
		Diferenciação pela aposta numa área de estudo		“Maior instituição universal a actuar numa área.”	I
		Apostar na dinamização económica e social do meio em que se insere.		Trabalhar e ser reconhecida no desenvolvimento económico e social do Alentejo.”	II
				“Desenvolvimento do Alentejo a nível económico e social de forma a contribuir para o desenvolvimento do país.”	

Perguntas	Dimensões	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Q
Exercício 5 – Escreva um manifesto sobre um movimento que lidere a UÉ	Afirmação da U.É. enquanto instituição de renome	Especialização/dinamização do ensino superior		“Novos cursos que possam vir a ser mais úteis para o desenvolvimento da sociedade portuguesa”	III
				“(…) áreas científicas mais dinâmicas, com um ritmo de iniciativas, artigos publicados em revistas (…).”	
				“(…) mudar consciências e envolver emocionalmente das pessoas.”	
		Modelo de gestão		“(…) queremos trabalhar para isso em ordem de atitudes positivas, inovadoras, responsáveis e sustentáveis ”	V
				“(…) a ideia de associação turística com a ajuda do teatro pode trazer visitantes.”	
				“(…) propinas tendencialmente reduzidas.”	
				“(…) vamos mudar toda a cultura organizacional.”	
		Reconhecimento do seu modelo de ensino por alunos estrangeiros		“(…) Universidade de Évora entre as preferidas pelos alunos inseridos no programa Erasmus.”	I
		Fazer a diferença na vida das pessoas		“(…) mudar e motivar as pessoas.”	I
		Valorização do património físico.		“(…) apostou no património, na arte, na saúde, no turismo, aproveitando o seu contexto regional.”	III
“(…) o compromisso de cuidar do património existente contribuindo para a sua valorização.”					