

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
INSTITUTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E GESTÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Renata Cunha Bruno da Silveira

COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E INOVAÇÃO DE
MARKETING: RELAÇÕES, INTERFACES E CONEXÕES NA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR

Itajubá - MG

2023

Renata Cunha Bruno da Silveira

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E INOVAÇÃO DE
MARKETING: RELAÇÕES, INTERFACES E CONEXÕES NA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Empreendedorismo e Inovação.

Orientador: Prof. Dr. Elzo Alves Aranha.

ITAJUBÁ - MG

2023

Renata Cunha Bruno da Silveira

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E INOVAÇÃO DE
MARKETING: RELAÇÕES, INTERFACES E CONEXÕES NA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Empreendedorismo e Inovação.

Orientador: Prof. Dr. Elzo Alves Aranha.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Elzo Alves Aranha

Orientador

Prof. Dr. Fred Leite Siqueira Campos

Examinador Externo

Prof. Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin

Examinador Interno

ITAJUBÁ - MG

2023

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, sempre, agradeço à minha família! À minha mãe Alzira, a meu pai Emanuel José (*in memorian*) e à minha filha Heloísa, por todo o amor incondicional, torcida, colo e paciência durante esses dois anos e meio de estudos.

Às amigas Eunice e Gissélida, grandes alegrias que este mestrado me presenteou. Com pitadas de agito e calma, elas me mantiveram em equilíbrio e generosamente entregaram conversas, risadas e conselhos quase diários.

Aos meus colegas de turma, pelos preciosos lembretes sobre os prazos das atividades vencendo, mas principalmente por compartilharem seus acertos e dificuldades ao longo desta jornada.

Aos meus colegas do IFSULDEMINAS, pela compreensão ora pelo cansaço, ora pela ansiedade, ora pela ausência... Meu muito obrigada, sobretudo pelo tempo dedicado no fornecimento de dados valiosos para esta pesquisa.

Aos professores da UNIFEI, pelos vastos conhecimentos compartilhados.

Ao meu orientador, professor Dr. Elzo Alves Aranha, pelo incentivo a cada reunião e etapa vencida, pela parceria nas produções acadêmicas, pela paciência e pelos conhecimentos.

Aos membros da banca, professor Dr. Fred Leite Siqueira Campos, pela forma altruísta de apresentar cada importante contribuição a esta pesquisa, e professor Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin, pela disponibilidade ímpar em dialogar, contribuir e servir.

Ao IFSULDEMINAS, pelo apoio ao longo deste programa de mestrado, por meio da concessão de horas, auxílio inscrição em evento científico e licenças para capacitação.

Por fim, agradeço Àquele que me guiou e iluminou até aqui e daqui em diante.

RESUMO

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) e a Inovação de Marketing (IM) são dois tópicos de interesse da organização e da academia. No entanto, levantamento da literatura sugere que CIM e IM estão fragmentados e distantes um do outro na produção acadêmica de Administração, com poucos artigos que exploram suas interfaces, relações e conexões. Por que explorar CIM e IM, de forma integrada, na Instituição de Ensino Superior (IES)? Primeiramente, devido às lacunas do conhecimento existentes; em segundo lugar, para ampliar a compreensão sobre as relações entre os dois construtos fora do contexto empresarial, em que se concentram as investigações; por último, porque as IES enfrentam um cenário desafiador. A concorrência acirrada exige decisões e estratégias que estão relacionadas aos campos de marketing e inovação para a IES se diferenciar no mercado, atrair novos estudantes e manter os atuais. O objetivo geral desta pesquisa é compreender como a CIM é capaz de fomentar e desencadear IM na IES. Para tanto, um esquema conceitual e detalhado, desenvolvido a partir das relações, interfaces e conexões identificadas entre CIM e IM na literatura, foi proposto e aplicado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), onde foi realizado este estudo de caso exploratório. Esta pesquisa justifica-se pelas contribuições teórica, prática e social que visa fornecer. Quanto à justificativa teórica, o estudo busca preencher as fissuras na literatura expostas. A justificativa prática tem relação com a ausência de metodologias à disposição das IES que incentivem a inovação, particularmente a IM, a partir de processos como a CIM. A disponibilização do esquema conceitual e detalhado proposto, e como operacionalizá-lo, visa suprir essa lacuna. Por fim, a partir da discussão sobre a utilização do campo do marketing e da inovação como instrumentos possíveis para a IES conseguir identificar e interagir com seus *stakeholders* e fazer chegar, inclusive aos mais vulneráveis, as oportunidades gratuitas que oferta (no caso da IES pública), vislumbra-se a justificativa social desta pesquisa. Pelos resultados encontrados neste estudo, a partir da análise descritiva e qualitativa dos dados, concluiu-se que a CIM foi capaz de fomentar e desencadear IM na IES investigada, seja por meio do produto/*design*, praça, promoção ou estratégia e que o esquema conceitual e detalhado proposto conseguiu demonstrar como ocorre esse processo. O estudo apresentou limitações, a principal delas foi não ter contemplado a dimensão Preço da IM durante a operacionalização do esquema conceitual e detalhado, por ter sido realizada a pesquisa em uma IES pública. Recomenda-se, portanto, como agenda futura, aplicar o esquema proposto, com as cinco dimensões da IM identificadas na literatura, em organização de ensino superior particular, para ver como ele se comporta e como a CIM fomenta e desencadeia IM nesse outro contexto.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de Marketing; Inovação de Marketing; Instituição de Ensino Superior

ABSTRACT

Integrated Marketing Communication (IMC) and Marketing Innovation (MI) are two topics of interest to the organization and academia. However, a survey of the literature suggests that IMC and MI are fragmented and distant from each other in the academic production of Business Administration, with few articles that explore their relationships, interfaces and connections. Why explore IMC and IM, in an integrated way, in the Higher Education Institution (HEI)? Firstly, due to the gaps in existing knowledge; secondly, to broaden the understanding of the relationships between the two constructs outside the business context, where investigations are concentrated; lastly, because HEIs face a challenging scenario. Fierce competition requires decisions and strategies that are related to the fields of marketing and innovation for the HEI to differentiate itself in the market, attract new students and retain current ones. The general objective of this research is to understand how IMC is able to foster and trigger MI in HEI. To this end, a conceptual and detailed scheme, developed from the relationships, interfaces and connections identified between IMC and MI in the literature, was proposed and applied in the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), where this exploratory case study was conducted. This research is justified by the theoretical, practical and social contributions it aims to provide. As for the theoretical justification, the study seeks to fill the gaps in the literature exposed. The practical justification is related to the absence of methodologies available to HEIs that encourage innovation, particularly MI, from processes such as IMC. The availability of the proposed conceptual and detailed scheme, and how to operationalize it, aims to fill this gap. Finally, from the discussion on the use of the field of marketing and innovation as possible instruments for the HEI to be able to identify and interact with its stakeholders and to reach out, even to the most vulnerable, the free opportunities it offers (in the case of the public HEI), the social justification of this research can be glimpsed. Based on the results found in this study, supported by the descriptive and qualitative analysis of the data, it was concluded that the IMC was able to foster and trigger MI in the HEI investigated, whether through the product/design, place, promotion or strategy and that the conceptual and detailed scheme proposed was able to demonstrate how this process occurs. The study had limitations, the main one being that it did not include the Price dimension of MI during the operationalization of the conceptual and detailed scheme, as the research was carried out in a public HEI. Therefore, it is recommended, as a future agenda, to apply the proposed scheme, with the five dimensions of MI identified in the literature, to apply the scheme in a private higher education organization, to see how it behaves and how IMC fosters and triggers MI in this other context.

Keywords: Integrated Marketing Communication; Marketing Innovation; Higher Education Institution

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O <i>Mix</i> de Marketing.....	24
Figura 2 - Processo de criação e entrega de valor	26
Figura 3 - Esquema conceitual	62
Figura 4 - Etapas da pesquisa	79
Figura 5 - Unidades do IFSULDEMINAS: números de servidores, cursos e matrículas	80
Figura 6 - Principais indicadores do IFSULDEMINAS em 2022.....	81
Figura 7 – Sujeitos da pesquisa, por cargo e lotação.....	82
Figura 8 - O Setor de Comunicação nos organogramas do IFSULDEMINAS.....	92
Figura 9 - Canais de comunicação gerenciados pela Dicom e Ascom.....	95
Figura 10 - Resultados Dimensão Geral.....	101
Figura 11 - Resultados da Dimensão 1 (parte 1)	102
Figura 12 – Resultados da Dimensão 1 (parte2).....	103
Figura 13 – Resultados da Dimensão 1 (parte3).....	104
Figura 14 – Percentuais da Dimensão 1	104
Figura 15 - Post explicando a marca do programa IF MAIS EMPREENDEDOR	106
Figura 16 - Resultados Dimensão 2 (parte 1)	107
Figura 17 - Resultados Dimensão 2 (parte 2).....	108
Figura 18 - Percentual Dimensão 2	109
Figura 19 - IM na promoção: estudante- <i>influencer</i> , marketing de causas sociais e <i>trends</i>	111
Figura 20 - IM na promoção: técnica <i>storytelling</i>	111
Figura 21 - Resultados Dimensão 3 (parte 1).....	114
Figura 22 - Resultados Dimensão 3 (parte 2).....	115
Figura 23 - Resultados Dimensão 3 (parte 3).....	116
Figura 24 - Percentuais Dimensão 3.....	117
Figura 25 - Relatório de redes sociais	118
Figura 26 – IM na promoção e no produto: <i>Stories</i> com caixa de pergunta e <i>gif</i> , <i>post</i> sobre passeio virtual com realidade aumentada e arte gráfica com captura de <i>leads</i> e <i>QR code</i>	121
Figura 27 - Resultados Dimensão 4.....	123
Figura 28 - Percentuais Dimensão 4.....	124
Figura 29 - Comunicação institucional alinhada à missão e aos valores da IES.....	125
Figura 30 - Resultados Dimensão 5 (parte 1).....	126

Figura 31 - Resultados Dimensão 5 (parte 2).....	127
Figura 32 - Percentuais Dimensão 5.....	128
Figura 33 - IM na Dimensão Cultura e Clima colaborativos	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições da CIM	21
Quadro 2 - <i>Mix</i> Promocional de Marketing, descrição e exemplos.....	22
Quadro 3 - Benefícios e resultados da CIM	27
Quadro 4 - Definição, dimensões e elementos da Escala de CIM para IES	38
Quadro 5 - Exemplos de IM nas organizações	44
Quadro 6 - Relevância da IM para os objetivos da organização	46
Quadro 7 - Estratégias e exemplos de IM de WANG <i>et al.</i> (2020).....	48
Quadro 8 - Exemplos e objetivos das IM adotadas pelas IES	54
Quadro 9 – Esquema detalhado da relação entre as dimensões de CIM e IM	64
Quadro 10 –IM na dimensão Alinhamento da Comunicação na Instituição da CIM.....	65
Quadro 11 - IM na dimensão Escuta Ativa da CIM	67
Quadro 12 - IM na dimensão Interatividade da CIM	70
Quadro 13 - IM na dimensão Valores e Missão da Instituição da CIM	74
Quadro 14 - IM na dimensão Cultura e Clima colaborativos da CIM	76
Quadro 15 - Estado da arte: artigos sobre a prática, gestão e mensuração da CIM nas IES	84
Quadro 16 - Publicações com exemplos de inovações de marketing.....	85
Quadro 17 – Relação entre perguntas do questionário sobre a CIM e a IM.....	89
Quadro 18 - Competências da Dicom e da Coordenadoria de Projetos Estratégicos de Comunicação	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Ascom	Assessoria de Comunicação
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CIM	Comunicação Integrada de Marketing
Covid-19	Doença do novo Coronavírus
Dicom	Diretoria de Comunicação
EaD	Ensino a Distância
FIC	Formação Inicial e Continuada
IES	Instituição de Ensino Superior
IFSULDEMINAS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais
IM	Inovação de Marketing
IN	Instrução Normativa
Ipes	Instituição Pública de Ensino Superior
LAI	Lei de Acesso à Informação
MES	Marketing no Ensino Superior
OBAP	Olimpíada Brasileira de Agropecuária
OECD	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECOM	Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
4 Ps	Produto, Praça, Promoção e Preço

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização do tema.....	13
1.2	Problematização e Questão Básica.....	15
1.3	Objetivos (geral e específicos)	16
1.4	Justificativas do estudo.....	16
1.5	Escopo do trabalho	17
1.6	Estrutura da dissertação	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Comunicação Integrada de Marketing.....	19
2.1.1	Origem, contexto e evolução da CIM.....	19
2.1.2	Escopo e elementos da CIM	22
2.1.3	Benefícios e barreiras para a prática da CIM	26
2.1.4	O Marketing no Ensino Superior.....	29
2.1.5	Marketing nas Instituições Públicas de Ensino Superior.....	31
2.1.5	A CIM nas Instituições de Ensino Superior	33
2.1.6	Considerações preliminares	39
2.2	Inovação.....	40
2.2.1	Conceitos de Inovação.....	40
2.2.2	Inovação de Marketing pela perspectiva da OECD.....	44
2.2.3	Outras perspectivas sobre Inovação de Marketing	47
2.2.4	Inovação de Marketing no setor produtivo.....	48
2.2.5	Inovação de Marketing no setor público	53
2.2.6	Inovação de Marketing nas Instituições de Ensino Superior.....	54
2.2.7	Considerações preliminares	57

3	PROPOSTA DE UM ESQUEMA CONCEITUAL E DETALHADO	58
3.1	Relações, interfaces e conexões entre Comunicação Integrada de Marketing e Inovação de Marketing	58
3.2	Esquema detalhado: relações, interfaces e conexões entre Comunicação Integrada de Marketing e Inovação de Marketing.....	63
4	METODOLOGIA	78
4.1	Caracterização da pesquisa.....	78
4.2	Objeto de estudo	79
4.3	Sujeitos da pesquisa.....	82
4.4	Procedimentos de coleta de dados	83
4.4.1	Pesquisa Bibliográfica	83
4.4.2	Pesquisa Documental.....	86
4.4.3	Questionário	87
4.4.4	Desenvolvimento do questionário	88
4.4.5	Pré-teste do questionário	90
5	ANÁLISE DO CASO	91
5.1	Raio x do Setor de Comunicação do IFSULDEMINAS	91
5.1.1	Competências do Setor de Comunicação no IFSULDEMINAS	92
5.1.2	Canais de comunicação do IFSULDEMINAS	95
5.1.3	Principais desafios da comunicação e do marketing institucional	96
5.2	Procedimento de análise dos dados	100
5.3	Análise dos dados	101
5.3.1	Dimensão Alinhamento da Comunicação na Instituição.....	102
5.3.2	Dimensão Escuta ativa.....	107
5.3.3	Dimensão Interatividade.....	114
5.3.4	Dimensão Valores e Missão da Instituição	122
5.3.5	Dimensão Cultura e Clima colaborativos	126
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	131

7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
	REFERÊNCIAS	139
	ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP – Fepi Itajubá.....	152
	ANEXO B – Parecer Consubstanciado do CEP – IFSULDEMINAS	161
	APÊNDICE A – Apresentação por <i>e-mail</i> e Instrumento de coleta de dados <i>online</i>	165
	APÊNDICE B – Pré-teste	170
	APÊNDICE C - Dados Empíricos Secundários	171

1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo desta dissertação apresenta a contextualização do tema, a problematização, a questão básica da pesquisa, os objetivos perseguidos, as justificativas de teor acadêmico, prático e social, o escopo do trabalho e, por fim, como foi estruturado o texto.

1.1 Contextualização do tema

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) e a Inovação de Marketing (IM) são dois tópicos de interesse da organização e da academia. De um lado, o conceito e as práticas da CIM já foram bastante explorados no cenário empresarial (TAFESSE; KITCHEN, 2016) e é aceito que a aplicação da CIM gera diversos benefícios à organização, como o aumento do conhecimento sobre o cliente (KITCHEN; SCHULTZ, 1999); o fortalecimento do *Mix* Promocional de Marketing e a utilização coerente de múltiplos canais de promoção (KITCHEN; BURGMANN, 2015). Ainda há indicativos de que a CIM contribui para estabelecer diálogo e construir relacionamento com clientes; gerir de forma mais eficiente as comunicações organizacionais (DUNCAN; MORIARTY, 1998); melhorar o desempenho da marca no mercado; gerar maior satisfação do consumidor (REID, 2005; LUXTON; MAVONDO; REID, 2014, 2017) e aprimorar o desempenho geral do marketing (PISICCHIO; TOALDO, 2020).

Do outro lado, as investigações pregressas sobre IM, concentradas no contexto empresarial, mostram que esse tipo de inovação é um fator que agrega vantagem competitiva ao negócio (NAIDOO, 2010; SÁNCHEZ-GUTIÉRREZ *et al.*, 2019) e que contribui para a criação de valor para o cliente (SÁNCHEZ-GUTIÉRREZ *et al.*, 2019). A literatura também aponta que a IM potencializa a competitividade da organização para manter a participação dela no mercado atual e para entrar em novos (OECD, 2005), o que implica melhorias no desempenho organizacional (CUEVAS-VARGAS, *et al.*, 2021) em termos de capacidade de adaptação às diferentes demandas dos clientes e de desenvolvimento de relações fortes com os consumidores (OECD, 2005).

Levantamento da literatura sugere que os estudos sobre CIM e IM estão fragmentados e distantes um do outro na produção acadêmica de Administração, com poucos artigos

acadêmicos explorando suas interfaces, relações e conexões. Entre eles, o trabalho de Civelek *et al.* (2021) apontou que as empresas com maior utilização das ferramentas de comunicação de marketing possuem maior capacidade de desenvolver IM. O de Li e He (2020) analisaram, pela ótica da CIM, as estratégias inovadoras de marketing desenvolvidas por um museu chinês na comercialização de produtos culturais e seus resultados sugerem que a integração do *Mix* de Marketing junto às inovadoras táticas promocionais foi eficaz para atingir os objetivos da entidade.

Com foco nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), Baldo (2018) demonstrou como a comunicação organizacional, englobando nesse conceito a comunicação estratégica e integrada, a comunicação de marketing e as relações públicas, pode se beneficiar dos dados coletados pelas TIC para desenvolver soluções inovadoras que auxiliem o planejamento e a implementação de estratégias de comunicação e marketing na gestão de conflitos e no relacionamento com públicos de interesse. Nessa direção, Ungerman e Dědková (2019) identificaram e relacionaram as ferramentas inovadoras de marketing aos principais efeitos resultantes da implementação dessas ferramentas na Indústria 4.0, na República Tcheca. A melhora da comunicação com o cliente e a construção de relações públicas e *branding* foram alguns dos impactos entendidos como significativos.

Por fim, Pisicchio e Toaldo (2020) entenderam que a orientação para a inovação, em referência ao aspecto cultural que impulsiona a organização para ser mais inovadora, afeta positivamente o processo de CIM. Conseqüentemente, a orientação para a inovação pode levar a CIM a gerar inovações para aumentar a eficiência e a eficácia da comunicação de marketing, influenciando, inclusive, o desempenho geral do marketing organizacional.

Os achados na literatura sinalizam a importância de investigar CIM e IM de forma integrada, visando facilitar a compreensão e o entendimento das interfaces, relações e conexões entre os dois construtos. Ademais, ampliar essa investigação para fora dos limites empresariais e para outros contextos enriqueceria a teoria sobre CIM e IM.

Neste sentido, explorar CIM e IM de forma integrada nas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras mostra-se relevante. Primeiramente, devido à lacuna existente na produção acadêmica de Administração em relação à ausência de artigos acadêmicos com foco na IES, especificamente, em termos de coordenação do Mix Promocional de Marketing (KOTLER; KELLER, 2018). Segundo, porque as IES enfrentam um cenário desafiador. A concorrência acirrada exige decisões e estratégias que estão relacionadas aos campos de marketing e inovação, de forma integrada, para a IES se diferenciar no mercado e fortalecer sua marca para atrair novos e manter os atuais estudantes (RICCOMINI *et al.*, 2021), bem como

para investir em mecanismos que permitam conhecer melhor seus múltiplos *stakeholders* (HUEMPFNER; KOPF, 2017) e para coordenar múltiplos pontos e canais de comunicação para alcançar e interagir com seus públicos de forma efetiva (GORDON-ISASI; NARVAIZA; MARTÍNS, 2020) e, no caso das IES públicas, de maneira transparente e mais próximo da sociedade (LIMA, 2021).

1.2 Problematização e Questão Básica

No levantamento, realizado pela autora, da literatura nacional e internacional sobre CIM e IM, com foco nas IES, foram observadas cinco constatações. Primeiramente, há escassa quantidade de artigos acadêmicos nacionais e internacionais, bem como dissertações e teses sobre CIM no Ensino Superior, o que prejudica a identificação e análise dos benefícios que a abordagem pode trazer para as IES (GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021).

A segunda constatação observada é a existência de artigos acadêmicos que procuram analisar a CIM nas IES em nível internacional (EDMISTON-STRASSER, 2009; FOROUDI *et al.*, 2017; GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021, 2022). No entanto, é escassa a produção acadêmica que busca analisar a CIM nas IES brasileiras (SOUZA, 2021) e existem diversas diferenças entre um modelo e outro (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2010). Quanto à terceira constatação, o levantamento da literatura indicou poucos artigos nacionais e internacionais analisando a IM nas IES (CHENG *et al.*, 2019; GUIMARÃES *et al.*, 2013; KHAIRUSY *et al.*, 2022; LYSYTSIA *et al.*, 2019; RICCOMINI *et al.*, 2021b).

A quarta constatação evidenciou que não existem artigos científicos nacionais e internacionais procurando analisar as interfaces, relações e conexões entre CIM e IM nas IES. Por fim, a quinta constatação mostrou que a escassa produção acadêmica que analisa as relações entre CIM e IM não oferece esquema conceitual que demonstre como a CIM é capaz de fomentar e desencadear a IM na organização e, particularmente, na IES.

Dessa forma, a partir das lacunas expostas e compreensão sobre o impacto positivo que a CIM e a IM, juntas, podem acarretar para a IES, formula-se a seguinte questão básica: Como a Comunicação Integrada de Marketing é capaz de fomentar e desencadear a Inovação de Marketing na Instituição de Ensino Superior?

1.3 Objetivos (geral e específicos)

Levando-se em consideração a questão básica, o objetivo geral deste estudo é examinar como a Comunicação Integrada de Marketing é capaz de fomentar e desencadear a Inovação de Marketing na IES. Especificamente, os objetivos são:

- analisar a literatura para identificar os principais elementos e dimensões de CIM e IM;
- a partir dos elementos e dimensões de CIM e IM identificados, destacar as relações, interfaces e conexões entre os dois construtos;
- ao explorar as relações, interfaces e conexões identificadas entre CIM e IM, propor um esquema conceitual e detalhado que consiga ampliar a compreensão de como o fluxo do processo da CIM é capaz de fomentar e desencadear IM na IES;
- e operacionalizar o esquema conceitual e detalhado proposto numa IES, visando analisar como a CIM é capaz de fomentar e desencadear a IM nessa instituição.

1.4 Justificativas do estudo

Esta pesquisa justifica-se pelas contribuições teórica, prática e social que visa fornecer. Quanto à justificativa teórica, a pesquisa busca preencher as lacunas do conhecimento já expostas neste texto, oferecendo uma análise das relações, interfaces e conexões entre CIM e IM no contexto das IES, bem como propondo um esquema conceitual e detalhado que explica como a CIM é capaz de fomentar e desencadear a IM na IES. A justificativa prática tem relação com a ausência de metodologias à disposição das IES que incentivem a inovação, particularmente a IM, a partir do processo da CIM. A disponibilização do esquema conceitual e detalhado proposto, e como operacionalizá-lo, visa suprir essa lacuna. Por fim, a partir da discussão sobre a utilização do campo do marketing e da inovação como instrumentos possíveis para a IES conseguir identificar e interagir com seus *stakeholders* e fazer chegar à comunidade, e principalmente aos mais vulneráveis, as oportunidades gratuitas que oferta (no caso da IES pública), vislumbra-se a justificativa social desta pesquisa.

1.5 Escopo do trabalho

Esta pesquisa investiga as relações, interfaces e conexões entre CIM e IM, visando entender como a CIM fomenta e desencadeia IM nas IES. Sobre a CIM, o conceito utilizado foi o proposto por Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017); o conjunto de ferramentas que compõem o *Mix* Promocional de Marketing adotado foi o descrito por Kotler e Keller (2018); e as dimensões que compuseram o esquema conceitual vieram do trabalho de Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021), únicos autores que sistematizaram as dimensões da CIM especificamente para o contexto das IES.

Quanto à IM, o conceito foi retirado da OECD (2005), uma vez que a própria entidade internacional, ao atualizar as tipologias de inovação por objeto em 2018, declarou que as IM utilizadas na edição 2005 do Manual de Oslo “seguem, em sua maioria, incluídas na inovação de processo de negócio, exceto para inovações no *design* de produtos, que estão incluídas na inovação de produtos”. Além disso, as dimensões da IM usadas nesta dissertação foram baseadas no gerenciamento do *Mix* de Marketing (OECD, 2005, 2018) e no marketing estratégico (D'ANDREA; LUCE, 2021); e a descrição de inovações de marketing foram levantadas, no contexto das IES brasileiras, principalmente de Riccomini *et al.* (2021b), e do contexto empresarial e público, de diversos autores.

As referências teóricas citadas forneceram os principais pilares teórico-conceituais de balizamento e sustentação desta pesquisa. Elas permitiram o desenvolvimento de um esquema conceitual e detalhado para ampliar a compreensão sobre como o processo da CIM fomenta e desencadeia a IM nas IES e, em seguida, a operacionalização desse esquema no âmbito de uma IES brasileira.

A fim de atingir o objetivo deste estudo, realizou-se uma pesquisa aplicada, exploratória, com análise descritiva e qualitativa dos dados, tendo como procedimento técnico o estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), uma das instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), instituída com o objetivo de impulsionar o ensino profissionalizante no país. Criado em 2008, o Instituto possui estrutura descentralizada, pluricurricular e *multicampi*.

As atividades de comunicação de marketing no IFSULDEMINAS estão a cargo da Diretoria de Comunicação (Dicom), localizada na Reitoria, e das seis Assessorias de

Comunicação (Ascom), instaladas nos *campi*. Esses setores lidam com características e especificidades estruturais do IFSULDEMINAS que se configuram como desafios para a comunicação e o marketing institucionais. Entre eles destacam-se: a) a existência relativamente recente do Instituto, se comparada à de seus concorrentes já bem conhecidos e estabelecidos no mercado; b) a configuração e o conceito diferenciados e ainda pouco compreendidos pela população do que são e ofertam os Institutos Federais; c) a multiplicidade de públicos prioritários, cujos pontos de contato com a instituição são muitas vezes heterogêneos, requerendo esforços e canais distintos para serem alcançados (IFSULDEMINAS, 2023a); e d) a estrutura *multicampi*, que representa uma dificuldade para o gerenciamento da comunicação institucional (IFSULDEMINAS, 2022).

A partir das particularidades apresentadas acima, esta pesquisa se debruçou sobre as estratégias e táticas da comunicação de marketing adotadas pela IES, analisando-as sob a ótica da CIM e da IM. A análise visou compreender como, a partir da integração e do uso das ferramentas de comunicação de marketing, a IES tem buscado e implementado soluções inovadoras a fim de superar os desafios da comunicação e do marketing institucionais.

1.6 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em sete capítulos, com suas seções e subseções, além das referências utilizadas e dos apêndices e anexos do texto. O primeiro capítulo trata-se desta introdução, o capítulo 2 traz o referencial teórico, trabalhando as questões referentes à CIM e à IM, com a finalidade de explorar e identificar os principais elementos e dimensões desses dois construtos. No capítulo 3, os elementos e dimensões identificados no capítulo anterior são a referência para estabelecer as relações, interfaces e conexões entre CIM e IM. Baseado neles, o esquema conceitual e detalhado da relação entre CIM e IM na IES é desenvolvido e apresentado nessa parte do texto. O quarto capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados, evidenciando-se o tipo de pesquisa realizada e descrevendo suas etapas. O capítulo 5 apresenta os dados empíricos primários e secundários levantados com base no esquema conceitual e detalhado e procede a análise do caso. O sexto capítulo apresenta os principais resultados alcançados, as contribuições e as implicações práticas do estudo. Por fim, o sétimo e último capítulo traz as considerações finais, bem como as limitações da pesquisa e uma agenda para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação Integrada de Marketing

Esta seção revisa a base teórica utilizada na pesquisa sobre a Comunicação Integrada de Marketing (CIM). Dessa forma, primeiramente, descreve-se a origem e a evolução do conceito da CIM, juntamente ao contexto social, tecnológico e mercadológico que impulsionou sua adoção. A seguir, elencam-se os elementos que caracterizam a CIM, os escopos da abordagem e os benefícios e as barreiras à sua implantação nas organizações e instituições. Para finalizar, é fornecido um breve panorama sobre o Marketing no Ensino Superior (MES) e sobre a adoção do marketing pelas IES públicas brasileiras; ademais são descritas as práticas de CIM no contexto do MES e as ferramentas utilizadas para medir o nível de CIM nas IES, juntamente com suas estruturas dimensionais.

2.1.1 Origem, contexto e evolução da CIM

A Comunicação Integrada de Marketing é uma abordagem de marketing que surgiu há mais de trinta anos, no fim da década de 1980, como uma ferramenta tática do planejamento de marketing. O conceito de CIM foi introduzido formalmente na literatura por acadêmicos da *Northwestern University*. Eles propuseram integrar os diferentes elementos do *Mix Promocional de Marketing*, também chamado de conjunto de ferramentas de comunicação de marketing - como propaganda, promoção de vendas e relações públicas - em um todo coerente para gerar o máximo impacto positivo da comunicação organizacional sobre os públicos-alvo (KLIATCHKO, 2005).

A necessidade de tornar a comunicação da organização com os públicos mais eficiente surgiu devido às mudanças profundas no mercado, nas mídias, nas comunicações e na sociedade, resultantes principalmente da revolução digital no fim do século XX (KLIATCHKO, 2005). As organizações precisaram atender as necessidades mais sofisticadas do consumidor e enfrentar um mercado mais concorrido e segmentado (KITCHEN; BURGMANN, 2015). Com a criação de novas mídias, viram a eficácia da publicidade de massa reduzir, tiveram que lidar

com a fragmentação da audiência e precisaram encontrar novas formas de se comunicar e se relacionar com um consumidor empoderado (MANGOLD; FAULDS, 2009; RUST; OLIVER, 1994).

As mudanças descritas acima foram o impulso necessário para potencializar a ideia da integração da comunicação de marketing nas organizações (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). A combinação estratégica das ferramentas de promoção de marketing, que se reforçam e complementam umas às outras (KOTLER; KELLER, 2006), forneceria “uma visão, um som” para integrar e dar coerência às diversas comunicações organizacionais, disseminadas por meio de múltiplas mídias (KLIATCHKO, 2005, p. 21, aspas do autor) a um novo perfil de consumidor, caracterizado por também gerar informação, interagir com a organização e com outros consumidores e estar apto a selecionar o que deseja consumir de informação, quando e como (KLIATCHKO, 2008).

Nessa perspectiva, a prática da CIM é o reconhecimento da relevância de comunicar a mesma mensagem, de forma consistente, unificada e clara, para os mercados-alvo, na intenção de informar e persuadi-los, a fim de atingir metas organizacionais específicas, de curto prazo. Além disso, é a validação de que todas as ferramentas do *Mix* Promocional de Marketing, sob a abordagem integrada, comunicam algo e de que há uma sobreposição na comunicação que essas variáveis fornecem (OGDEN; CRESCITELLI, 2007).

Desde a concepção inicial, várias definições e complementos ao conceito original de CIM foram propostos. Contudo, até o presente momento, não há um consenso entre os autores sobre uma definição universal da CIM, nem sobre seu construto (KLIATCHKO; SCHULTZ, 2014; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; TAFESSE; KITCHEN, 2016). No Quadro 1, consta a evolução das definições de CIM e dos elementos que a compõem.

Quadro 1 - Definições da CIM

Autores(es)	Definição	Elementos
Northwestern University (1989) - extraído de Kliatchko (2005)	Conceito de planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicação - publicidade geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas - e combina essas disciplinas para fornecer clareza, consistência e impacto máximo de comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> - CIM é um conceito - Sinergia entre o <i>mix</i> de comunicações de marketing - Objetivo de criar "uma voz, um som" - Nível tático
Duncan e Moriarty (1998)	Modelo de marketing baseado na comunicação para aquisição, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos com clientes e outras partes interessadas. Processo sistêmico que requer suporte organizacional e integra mensagens, partes interessadas e processos de interatividade.	<ul style="list-style-type: none"> - CIM é um processo - Objetivo de promover relacionamentos com <i>stakeholders</i> - Necessários suporte organizacional e interatividade
Schultz e Schultz (1998)	Processo estratégico de negócios usado para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas de comunicação de marca coordenados, mensuráveis e persuasivos ao longo do tempo com consumidores, clientes, possíveis clientes e outros públicos-alvo, externos e internos relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> - CIM é um processo de negócios mensurável - Contempla público interno e externo - Abordagem externa focada na criação de valor para os clientes em todas as dimensões da experiência da marca
Kliatchko (2005)	Conceito e processo de gerenciamento estratégico de programas de comunicação de marca focados no público, centrados no canal e orientados a resultados ao longo do tempo.	<ul style="list-style-type: none"> - CIM é um processo e um conceito - Pilares: públicos múltiplos, multicanais e foco nos resultados financeiros
Kliatchko (2008)	Processo de negócios orientado para o público, que gerencia estrategicamente <i>stakeholders</i> , conteúdo, canais e resultados de programas de comunicação de marca.	<ul style="list-style-type: none"> - CIM é um processo de negócios - Pilares: conteúdo adequado para cada público, públicos múltiplos, multicanais e foco nos resultados financeiros do negócio
Šerić, Gil-Saura e Ozretić-Došen (2015)	Processo de negócios tático e estratégico centrado no consumidor, impulsionado pelos avanços da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que, com base nas informações obtidas dos bancos de dados dos clientes, transmite uma mensagem clara e consistente por meio da coordenação e sinergia de diferentes ferramentas e canais de comunicação, a fim de alimentar relações duradouras e rentáveis com clientes e outras partes interessadas e criar e manter o valor da marca.	<ul style="list-style-type: none"> - CIM é um processo de negócios tático e estratégico - Impulsionado pelas TIC - Objetivo de alimentar relacionamentos com partes interessadas e criar e manter o valor da marca
Luxton, Reid e Mavondo (2017)	Um mecanismo de implantação, relacionado ao mercado, que envolve toda a empresa e que permite a otimização das abordagens de comunicação para alcançar uma eficácia de comunicação superior.	<ul style="list-style-type: none"> - CIM como uma capacidade de marketing - Processo mensurável - Abordagem organizacional
Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)	Um processo interativo centrado nas partes interessadas de planejamento multifuncional e alinhamento de processos organizacionais, analíticos e de comunicação que permite a possibilidade de diálogo contínuo, transmitindo mensagens consistentes e transparentes por todos os meios para promover relacionamentos lucrativos de longo prazo que criam valor	<ul style="list-style-type: none"> - CIM é um processo interativo e multidimensional - Abordagem organizacional - Objetivo de promover relacionamentos lucrativos

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Como descrito acima, não existe uma concordância entre os autores sobre o conceito de CIM e sobre alguns elementos que norteiam a teoria. Mesmo assim, a CIM aparece na revisão da literatura como uma tendência irreversível nas comunicações de marketing (KLIATCHKO, 2005); uma das estruturas de gerenciamento de marketing mais influentes do nosso tempo (SCHULTZ; PATTI, 2009); e uma prática valiosa, indispensável e padrão em todas as organizações, embora em graus variados (KLIATCHKO; SCHULTZ, 2014; TAFESSE; KITCHEN, 2016).

2.1.2 Escopo e elementos da CIM

Tafesse e Kitchen (2016) compreenderam pelo menos três âmbitos nos quais os programas de CIM são planejados e implementados na organização: o da comunicação de marketing (tático), o da função de marketing (funcional) e o interfuncional em toda a organização (estratégico). Os autores explicaram que, em cada nível, a CIM apresenta elementos e objetivos específicos.

No contexto do marketing tático, o programa da CIM é executado no nível das ferramentas de comunicação de marketing (TAFESSE; KITCHEN, 2016) e corresponde à integração dessas ferramentas a fim de transmitirem uma mensagem coerente e o posicionamento estratégico da organização de forma eficiente e eficaz (KOTLER; KELLER, 2018). Nesse sentido, Ogden e Crescitelli (2007) consideram a CIM como a expansão do elemento de promoção do *Mix* de Marketing. O Quadro 2 traz as oito ferramentas essenciais que compõem o *Mix* Promocional de Marketing.

Quadro 2 - *Mix* Promocional de Marketing, descrição e exemplos

Propaganda	Qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, mercadorias ou serviços de um anunciante identificado via mídia impressa (jornais e revistas), eletrônica (rádio e TV), em rede (telefone, cabo, satélite, sem fio) e expositiva (painéis, placas de sinalização e cartazes).
Promoção de vendas	Variedade de incentivos de curta duração para estimular a experimentação ou a compra de um bem ou serviço, incluindo promoções de consumo (como amostras, cupons e prêmios), promoções comerciais (como bonificações de propaganda e exposição) e promoções corporativas e da força de vendas (concursos para representantes de vendas).
Eventos e experiências	Atividades e programas patrocinados por uma empresa e destinados a criar interações entre a marca e os consumidores continuamente ou em ocasiões especiais, incluindo esportes, artes, entretenimento e eventos associados a uma causa social, bem como atividades menos formais.
Relações Públicas e Publicidade	Variedade de programas internos, dirigidos aos funcionários da empresa, ou externos, dirigidos aos consumidores, outras empresas, governo ou mídia, que visam a promover ou proteger a imagem de uma empresa ou a comunicação de cada um de seus produtos.

Marketing online e de mídias sociais	Atividades e programas <i>online</i> destinados a envolver clientes atuais ou potenciais e, direta ou indiretamente, aumentar a conscientização, melhorar a imagem ou gerar vendas de bens e serviços. Suas plataformas geralmente são <i>sites</i> ; <i>e-mail</i> ; propaganda em resultados de busca; <i>blogs</i> corporativos; mídias sociais.
Mobile Marketing	Forma especial de marketing <i>online</i> que leva aos consumidores comunicações por meio de seus celulares ou <i>tablets</i> , geralmente usando o marketing digital e o de mídias sociais.
Marketing direto e interativo	Uso de correio, telefone, <i>e-mail</i> ou internet para estabelecer comunicação direta com clientes específicos e potenciais ou para solicitar uma resposta direta ou um diálogo. Algumas de suas ações são mala direta; <i>telemarketing</i> ; compras eletrônicas; catálogos.
Vendas pessoais	Interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando a apresentar bens ou serviços, responder a perguntas e estimular a venda. Envolve atividades como: apresentação de vendas; reunião de vendas; programas de incentivo; exibição e venda em feiras comerciais).

Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2018).

Kotler e Keller (2018) descreveram que as ferramentas de comunicação de marketing utilizam diversas plataformas de divulgação, como mídias pagas (canais tradicionais como TV, impressos e mala direta), mídia própria (opções controladas pela organização, como *sites*, *blogs*, aplicativos móveis e rede social) e mídia espontânea (comunicação boca a boca *online* ou do mundo real e cobertura da imprensa). Para que essas mídias consigam alcançar o máximo impacto, a combinação entre elas, proporcionada pela CIM, é bem-vinda.

Ademais, Kotler e Keller (2018) ressaltaram que os canais e ferramentas de comunicação surgem, se atualizam e incrementam num ritmo acelerado. Por isso, Ogden e Crescitelli (2007) afirmaram que a tarefa de apresentar o conjunto total de ferramentas de comunicação de marketing à disposição da empresa é uma tarefa sempre incompleta. Dessa forma, por causa da ampla gama de ferramentas de comunicação, mensagens, mídias e públicos, adotar a estratégia integrada da CIM, em detrimento da utilização de uma ou duas ferramentas de comunicação de forma isolada, para Kotler e Keller (2006), é uma questão de adaptação e sobrevivência da organização aos fatores econômicos, culturais e sociais contemporâneos.

Assim, conforme a análise da literatura, os principais elementos que sustentam o pensamento e a prática da CIM, a partir do nível tático, incluem o planejamento, a coordenação e o uso combinado das ferramentas do *Mix* Promocional de Marketing (NOWAK; PHELPS, 1994); o uso coordenado de múltiplas mídias/canais; a produção e difusão de mensagens unificadas, adequadas à cada audiência (KLIATCHKO, 2005) e consistentes com o posicionamento estratégico da organização; e a consistência nos componentes visuais da comunicação da organização (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017). Portanto, o objetivo central da CIM no nível tático é criar sinergia entre as diferentes ferramentas do *Mix* Promocional de Marketing, a fim de manter a consistência das mensagens organizacionais para

gerar resultados comportamentais nos públicos, a partir de campanhas pontuais de comunicação (NOWAK; PHELPS, 1994).

No âmbito funcional, o planejamento e a implementação de campanhas de marketing ganham um horizonte temporal mais longo do que no nível tático (TAFESSE; KITCHEN, 2016). Os elementos do *Mix* Promocional de Marketing já integrados pela CIM passam a ser integrados aos demais elementos do *Mix* de Marketing (PICKTON; HARTLEY, 1998), conhecidos por os “4 Ps”, definidos por McCarthy (1960) como as ferramentas de marketing que as empresas possuem para influenciar consumidores. De acordo com Pickton e Hartley (1998), nesse âmbito, os objetivos de todos os “4 Ps” são planejados e integrados para se obter sinergia entre eles. A Figura 1 expõe as variáveis específicas de marketing sob cada “P”.

Figura 1 - O *Mix* de Marketing



Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2006, 2018).

Nesse nível, a CIM é encarada como um processo estratégico de negócios, cujo planejamento deixa de seguir o ponto de vista corporativo, orientado por operações do que a marca quer transmitir, e passa a ser estrategicamente pensado de fora para dentro da organização, baseado em informações que ajudam a determinar as percepções do consumidor e as tendências do mercado e contribuem para a criação e manutenção de relacionamentos com o público, com foco na criação de valor (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Nesse ponto, a CIM apresenta uma de suas características centrais, a orientação para os públicos relevantes (não só os clientes) da organização (DUNCAN; MORIARTY, 1998; KLIATCHKO, 2005, 2008). Essa característica resulta em ações de marketing direcionadas para melhor atender as necessidades e expectativas específicas de cada público, além de comunicações planejadas e desenvolvidas sob o ponto de vista do público (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Nesse sentido, identificar os

*stakeholders*¹ da organização é fundamental para estruturar as estratégias e para o sucesso de qualquer programa de CIM (GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021; KLIATCHKO, 2008).

Contudo, a CIM não está restrita ao nível tático do *Mix* Promocional de Marketing nem ao nível funcional do marketing. Utilizá-la apenas como instrumental tático é a “menor quantidade” de integração da CIM que uma organização pode implementar (KITCHEN; BURGMANN, 2015, aspas dos autores). Dessa forma, no nível estratégico, os programas de CIM são aqueles implementados de forma interfuncional, mobilizando processos organizacionais além da função de marketing (TAFESSE; KITCHEN, 2016). Nesse contexto, vários autores conceituam a CIM como uma abordagem estratégica e abrangente, cujo escopo da integração da comunicação de marketing abarca a organização como um todo e está orientada para alcançar resultados de longo prazo (DUNCAN; MORIARTY, 1998; GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021; KERR; PATTI, 2013; KLIATCHKO, 2005, 2008; KOTLER; KELLER, 2006; PICKTON; HARTLEY, 1998; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998; ŠERIC; GIL-SAURA; OZRETIC-DOŠEN, 2015). É o reconhecimento de que todas as partes da organização se comunicam com o ambiente externo e, por isso, o processo de comunicação de marketing não pode ser isolado em um único departamento (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Nesse sentido, no nível do marketing estratégico, são tidos como fatores-chave para a CIM o uso estratégico das TIC (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998) e o alinhamento organizacional (KLIATCHKO, 2005; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017). Quanto às TIC, a CIM é impulsionada e se beneficia das soluções tecnológicas digitais implantadas na organização (ŠERIC; GIL-SAURA; OZRETIC-DOŠEN, 2015) para colocar a integração e o foco no receptor - elemento central da CIM - realmente em prática (KERR; KELLY, 2017; KLIATCHKO, 2005). As TIC fornecem as plataformas necessárias para a CIM expandir suas dimensões centrais, como a interatividade com os públicos e o planejamento interfuncional (KERR; KELLY, 2017). Elas também permitem a captura e armazenamento de grandes quantidades de informações, na forma de bancos de dados de clientes, consumidores e potenciais clientes (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998), possibilitando sua análise e formação de conhecimento aprofundado dos públicos de interesse. O conhecimento adquirido facilita a montagem de estratégias de marketing, como a segmentação do mercado, foco em mercados-

¹ De acordo com Kliatchko (2008), o termo *stakeholders* refere-se a todos os públicos relevantes ou múltiplos mercados com os quais uma determinada empresa interage.

alvo mais específicos e adequados para determinada marca ou organização e desenvolvimento do posicionamento do valor de uma oferta, atividades que são a essência do marketing estratégico (KOTLER; KELLER, 2006), como ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Processo de criação e entrega de valor



Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 35).

Quanto ao alinhamento organizacional, a gestão da integração dos programas de CIM a todas as operações de uma organização envolve alguns fatores organizacionais (KLIATCHKO, 2005). Entre esses fatores destacam-se o alinhamento dos processos de comunicação horizontal e vertical (KITCHEN; BURGMANN, 2015); o compartilhamento dos valores e objetivos corporativos (entre direção e empregados) (BREDA *et al.*, 2020; REID, 2005); o incentivo à colaboração entre departamentos (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998); o envolvimento da alta administração no apoio e na disseminação do pensamento da CIM; e o treinamento para a coordenação e planejamento interfuncional (KLIATCHKO, 2005; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017, REID, 2005). Esses fatores facilitam o planejamento e emissão de mensagens coesas por toda e qualquer parte da organização, além de possibilitar o monitoramento das mensagens quanto à sua consistência ou inconsistência estratégica (DUNCAN; MORIARTY, 1998). “Ao se esforçar para controlar mensagens conflitantes, as organizações estão em melhor posição para desenvolver relacionamentos de longo prazo e tornar a marca de sua organização mais distinta” (REID, 2005, p. 49, tradução nossa). Além disso, a partir da compreensão daquilo que os públicos recebem de informação em todas as dimensões da experiência deles com a marca (pontos de contato) ou com a organização, desenvolvem-se as estratégias de CIM, envolvendo tanto a área do marketing como todas as outras áreas de atuação do negócio, para conduzir as prioridades organizacionais (KLIATCHKO, 2005; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

2.1.3 Benefícios e barreiras para a prática da CIM

A CIM é apontada como uma prática indispensável e padrão para todas as organizações (KLIATCHKO; SCHULTZ, 2014) e como uma solução para o marketing e para as

comunicações de marketing gerarem vantagem competitiva à organização, no mercado do século XXI (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998). Porém, sua implementação encontra variações conforme a natureza do negócio, o mercado, o contexto em que a organização está inserida, o suporte gerencial e a direção estratégica da organização (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

A partir desse pressuposto, vários autores desenvolveram pesquisas empíricas para investigar os benefícios e as barreiras da prática da CIM em organizações de diferentes segmentos e localidades (EDMISTON-STRASSER, 2009; GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021; LUXTON; REID; MAVONDO, 2014; O'NEIL, 2003; SCRIVEN, 2001; ŠERIC; GIL-SAURA; OZRETIC-DOŠEN, 2015). A revisão da literatura demonstrou que a CIM é uma abordagem valiosa, cujos resultados proporcionam diferentes benefícios para organizações de diversas configurações. Os benefícios e resultados produzidos pela CIM foram categorizados por Tafesse e Kitchen (2016) em três níveis: tático, intermediário e estratégico. O Quadro 3 traz os principais benefícios e resultados da CIM detectados na revisão da literatura.

Quadro 3 - Benefícios e resultados da CIM

Autor(es)	Benefícios e Resultados da CIM	Nível
Nowak e Phelps (1994)	Respostas comportamentais e relacionadas à imagem dos consumidores	Tático
Reid (2005) e Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2022)	Mais receita de vendas	Estratégico
Schultz e Schultz (1998)	Melhor coordenação dos programas de comunicação de marketing	Tático
Duncan e Moriarty (1998)	Relacionamento com o cliente	Estratégico
Kitchen e Schultz (1999)	Informação do cliente	Intermediário
	Conhecimento do cliente	Intermediário
	Melhoria da rentabilidade	Estratégico
Kliatchko (2005)	Maior consistência das mensagens enviadas pela organização para os públicos de interesse	Intermediário
	Melhor gestão de múltiplos canais	Intermediário
	Retorno sobre os investimentos do cliente (ROCI)	Estratégico
Reid (2005); Šeric, Gil-Saura e Ozretic-Došen (2015) e Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2022)	Impacto positivo e significativo na satisfação do cliente	Intermediário
Duncan e Moriarty (1998) e Edmiston-Strasser (2009)	Valor de marca aprimorado	Estratégico
Einwiller e Boenigk (2012 <i>apud</i> Tafesse; Kitchen, 2016)	Valor corporativo total	Estratégico
Luxton, Reid e Mavondo (2014, 2017) e Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)	Comunicação de marketing aprimorada	Tático
	Melhor desempenho da marca	Estratégico
Kitchen e Burgmann (2015)	Fortalecimento do Mix Promocional de Marketing	Tático
Pisicchio e Toaldo (2020)	Impacto positivo no desempenho geral de marketing	Intermediário

Fonte: elaborado pela autora, adaptado e atualizado de Tafesse e Kitchen (2016).

Ao analisar os resultados e benefícios da CIM, Luxton, Reid e Mavondo (2014) constataram o inter-relacionamento entre os três níveis de resultados e seu efeito hierárquico. Os autores citaram como exemplo que a eficácia da campanha de comunicação de uma marca (resultado tático) contribui para o desempenho da marca no mercado (resultado intermediário) e ambos os resultados contribuem para o desempenho financeiro do negócio (resultado estratégico). Sendo que os resultados estratégicos são aqueles que constituem uma fonte de vantagem competitiva para toda a organização (KLIATCHKO, 2005) e, usualmente, são alcançados a longo prazo (KERR; PATTI, 2013).

Quanto às barreiras à implementação da CIM, a revisão da literatura revelou que os aspectos organizacionais, operacionais e humanos representam os principais obstáculos para as práticas da CIM. No nível do indivíduo, a falta de conhecimento e de treinamento da CIM, além da ausência de habilidades necessárias para gerenciar o *Mix* Promocional de Marketing e os canais de comunicação são barreiras relevantes para operacionalizar a CIM (KLIATCHKO; SCHULTZ, 2014). A falta de habilidades digitais foi também apontada como um dos principais obstáculos, uma vez que o meio digital é entendido ora como o facilitador da integração pela CIM ora como o grande integrador da comunicação de marketing (KERR; KELLY, 2017).

No nível operacional, O'Neil (2003) compreendeu que alcançar a orientação para o receptor é outro obstáculo para a implementação da CIM. A autora citada observou que, se os profissionais da comunicação tiverem uma orientação para tarefas, isso pode dificultar a disseminação de uma mensagem coesa e a apresentação de uma identidade unificada da organização aos seus *stakeholders*. Ainda de acordo com O'Neil (2003), tanto a especialização como a cultura da organização podem afetar os esforços de comunicação, disseminando conteúdos que são mais um reflexo do departamento ou da organização do que do público externo para o qual as campanhas de CIM são direcionadas (KLIATCHKO, 2005, 2008).

Também existem dificuldades para aplicar a CIM no nível da organização. Kitchen e Burgmann (2015) e Scriven (2001) apontaram a carência de programas de comunicação horizontal e a rigidez das estruturas organizacionais como importantes impeditivos. Scriven (2001) ainda ressaltou que para implementar uma abordagem de CIM é necessário adotar uma forma totalmente diferente de pensar: “Mudanças dramáticas na estrutura e cultura de uma organização sempre encontram forte resistência, a menos que sejam tratadas com muito cuidado” (SCRIVEN, 2001, p. 42, tradução nossa). Além disso, a existência de silos departamentais também pode acarretar atividades e mensagens estrategicamente inconsistentes com o posicionamento da marca (REID, 2005).

A falta de apoio da alta gerência à abordagem da CIM e o não emprego das tecnologias digitais para captação, análise e uso dos dados dos clientes-alvo (EDMISTON-STRASSER, 2009; KLIATCHKO, 2005; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998) também são barreiras significativas identificadas na literatura. Ademais, a falta de mecanismos confiáveis de mensuração da CIM para melhor demonstrar a contribuição da abordagem para o desempenho organizacional é considerada por muitos autores a principal barreira para aplicar a abordagem nas organizações (KLIATCHKO; SCHULTZ, 2014; TAFESSE; KITCHEN, 2016; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021, 2022).

Para superar os desafios associados à medição da CIM, autores sugerem e incentivam testar ferramentas de mensuração da CIM já propostas em novos estudos (EDMISTON-STRASSER, 2009; PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017; REID, 2005). O desenvolvimento de pesquisas em diferentes tipos de organizações e em outros mercados (ŠERIC; GIL-SAURA; OZRETIC-DOŠEN, 2015) traria validade às ferramentas e contribuiria para o aprofundamento do embasamento teórico da CIM (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017). Dessa forma, pesquisas específicas sobre a CIM no segmento das IES já foram incentivadas por diversos autores (CALVO *et al.*, 2019; FOROUDI *et al.*, 2017; O'NEIL, 2003; SCRIVEN, 2001), assim como a mensuração dos programas da CIM implementados por elas (EDMISTON-STRASSER, 2009; GORDON-ISASI; NARVAIZA; MARTÍNS, 2020; GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021).

2.1.4 O Marketing no Ensino Superior

A introdução da prática de Marketing no Ensino Superior (MES) surgiu na literatura na década de 1970, nos Estados Unidos, como uma das competências administrativas e operacionais relevantes para a revolução gerencial pela qual passavam as Instituições de Ensino Superior (IES) (KRACHENBERG, 1972). O MES foi percebido como um diferencial para a administração acadêmica aprimorar a “apresentação institucional e geração de informações”, assim como para conduzir o “desenvolvimento institucional” na entrega de serviços de educação superior, para atender as necessidades detectadas entre seus públicos (LITTEN, 1980, p. 43, tradução nossa).

No contexto nacional, a discussão sobre a utilização do marketing pelas IES ocorreu mais de uma década depois (MARTINS, 1989). A revisão da literatura nacional evidenciou que

o fator que mais influenciou as pesquisas sobre as práticas do MES foi a necessidade de modernizar as formas de captar novos alunos para a instituição, devido ao aumento da concorrência no setor do Ensino Superior brasileiro (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2010; MARTINS, 1989). Contudo, a necessidade de gerenciar e utilizar multicanais de comunicação, inclusive as novas mídias digitais, para estimular o engajamento dos *stakeholders* (CONCEIÇÃO *et al.*, 2019); de promover a permanência de estudantes na instituição (SEVERINO, 2018; SOUZA, 2020); e de fortalecer a marca institucional perante a sociedade (LIMA, 2021) também ocuparam espaço na pesquisa nacional sobre o MES.

É reconhecido que o MES tem especificidades que o diferem das práticas e do contexto do marketing empresarial (ELKEN, 2019). Primeiramente, o Ensino Superior oferta produtos altamente intangíveis (RAMACHANDRAN, 2010) e possui múltiplos públicos prioritários (HUEMPFNER; KOPF, 2017), sendo o principal deles formado pelos estudantes (KRACHENBERG, 1972). Ademais, a definição do que é o produto de uma IES varia em função do ponto de vista. Na visão da IES, o produto seria constituído pelos cursos que a instituição oferta. Já do ponto de vista do discente, o produto seria a qualificação, embora também poderiam ser as capacidades, as perspectivas de carreira, o *status* social, entre outros (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2010).

A revisão da literatura ainda detectou outras particularidades do MES, como o fato de a frequência de escolha de um estudante por um curso e instituição, geralmente, ser única ao longo da vida, e não repetitiva, com base na fidelidade à marca (LITTEN, 1980). A seleção de uma IES também se configura como uma escolha complexa, com relevantes consequências pessoais de longo prazo (LITTEN, 1980, p. 46) e que sofre a influência não só do estudante interessado, mas também de familiares, ex-alunos e até de empregadores (GORDON-ISASI; NARVAIZA; MARTÍNS, 2020).

Ainda podem ser citadas outras especificidades do Ensino Superior com as quais o MES precisa lidar. A estratégia de precificação e o financiamento, no caso de IES privadas, são também diferentes do usualmente praticado no mundo dos negócios, com o custo do ensino compartilhado pelo estudante, a família do estudante, o Estado ou a filantropia (LITTEN, 1980). Além disso, a mercantilização do Ensino Superior é uma pauta que desafia a gestão do Ensino Superior globalmente (ELKEN, 2019; GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021).

2.1.5 Marketing nas Instituições Públicas de Ensino Superior

Outra evidência encontrada na revisão da literatura nacional foi a bibliografia escassa sobre ações de marketing em IES públicas nacionais (LIMA, 2021; SEVERINO, 2018; SOUZA, 2020), quando comparada às produções acadêmicas que investigam a prática de marketing pelas organizações de ensino particulares. Uma das razões para esse descompasso é tratada no artigo de Alves, Mainardes e Raposo (2010).

No que se refere à situação atual do mercado educacional, o Brasil mostra-se um país de contrastes. Nas IES públicas, a procura é muito maior que a oferta (o que reduz sensivelmente a necessidade de estratégias de marketing voltadas para a captação de alunos); já nas IES privadas, a oferta é muito superior à procura e o uso do marketing educacional torna-se muito mais necessário neste tipo de instituição (ALVES, MAINARDES, RAPOSO, 2010, p. 59).

Entretanto, Alves, Mainardes e Raposo (2010) chegaram a essa conclusão vinculando as práticas de marketing executadas pelas IES prioritariamente à captação de novos alunos. Contudo, a literatura evidenciou que as funções do marketing nas IES extrapolam o objetivo de recrutamento de candidatos (SEVERINO, 2018; SOUZA 2020). As funções de marketing estão relacionadas, também, ao fortalecimento do valor da marca (EDMISTON-STRASSER, 2009; LIMA, 2021), à identificação e seleção dos públicos relevantes (LIMA, 2021); à criação e manutenção de relacionamentos com esses múltiplos públicos de interesse (CANTIN; GORDON-ISASI; MARTÍNS, 2020), à gestão dos canais e ferramentas de comunicação (TAUTKEVIČIENĖ; ADOMAITYTĖ, 2018; AGOSTINETO *et al.*, 2019; AKHYADOV; GONCHAROV; MAKUSHKIN, 2020); ao posicionamento da IES no mercado (DINNIE *et al.*, 2017), à implementação de mecanismos eficazes de conversação e diálogo com a sociedade (LIMA, 2021) e ao desenvolvimento institucional (LARA, 2015; LITTEN, 1980; SOUZA, 2021).

Baseada no alcance de alguns dos objetivos citados anteriormente, Lima (2021) defendeu o uso do marketing de forma institucionalizada, e contínua, pelas Instituições Públicas de Ensino Superior (Ipes) brasileiras para mudar eventuais imagens negativas e esclarecer o significado e o real papel da universidade pública à sociedade. De acordo com aquela pesquisadora, em determinadas situações, a sociedade enxerga o ensino superior público como uma instituição onerosa, morosa e elitista.

Diante das enormes transformações que o país tem vivenciado e ante as críticas severas vindas de parte da sociedade, que chega a questionar a relevância da continuidade dessas instituições, faz-se necessário que as Instituições Públicas de Ensino Superior (Ipes) atuem deliberadamente no sentido de seus públicos

entenderem a sua importância, trajetória organizacional, missão, visão e o impacto que sua existência proporciona a sociedade. Segundo Ferraz, Souza e Verdinelli (*apud* Oliveira, 2007, p. 02), “a imagem da universidade brasileira perante a opinião pública tem sido, diversas vezes, difundida negativamente, fato que se agrava por crises frequentes que as IES enfrentam” (LIMA, 2021, p. 15).

Mesmo com as singularidades do MES extraídas da literatura e apontadas anteriormente nesta pesquisa, há carência de modelos teóricos de marketing que reflitam sobre o contexto particular do Ensino Superior e a natureza de seus serviços (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006). Reflexo disso é a persistente desconfiança de alguns acadêmicos e gestores sobre o uso do MES, equiparando-o à propaganda de venda de produtos e serviços (HAYES, 2006; LIMA 2021), ou o temor de que a prática do MES impacte a natureza e a integridade da academia, principalmente quando há transposição acrítica e apressada de conceitos e práticas do mundo dos negócios para o setor de ensino (LITTEN, 1980). Sobre a possibilidade de que um agente não econômico, como uma IES pública, funcione como um agente econômico, Litten (1980) alertou que

Dentro dos limites da regulamentação governamental em alguns setores, as firmas comerciais são empresas livres e, em geral, livres para responder diretamente ao mercado. Isso elas fazem criando novos produtos e serviços e descartando outros à medida que a demanda diminui e eles se tornam não lucrativos...

... O marketing do ensino superior não pode simplesmente responder à demanda privada natural e manter totalmente nossa tradição intelectual ou cumprir completamente as responsabilidades públicas investidas no sistema. A orientação para o produto é tão essencial no marketing acadêmico quanto a orientação para o marketing. A pressão para descontinuar programas impopulares (e, conseqüentemente, caros) tem sido severa por uma década, e uma orientação estritamente ao consumidor pode exacerbar essas pressões. Se esses programas impopulares incluem, como costumam fazer, os clássicos, as línguas estrangeiras, a história ou a filosofia, nossa cultura será mais pobre se forem descartados por falta de demanda privada (LITTEN, 1980, p. 52, tradução nossa).

A esse respeito, Lima (2021) reforçou o pensamento de Litten (1980), afirmando haver diferença entre a forma que IES públicas e privadas praticam o marketing. Entretanto, aquela autora chamou a atenção para a capacidade do marketing servir de elo entre a IES e seus múltiplos *stakeholders*.

É necessário esclarecer que a pretensão não é sugerir o marketing da forma como as IES particulares o empregam, mas sim, propor seu uso como parte das ações de governança das Ipes, com o intuito de mostrar à sociedade o que são essas instituições e como sua atuação é de grande relevância para o progresso do país. Afirma Kotler (1994, p. 49) “as organizações de bem-estar público mais esclarecidas reconhecem que poderão alcançar seus objetivos mais eficientemente por meio de uma orientação para o marketing.” Para esse autor “Aqueles que satisfazem suas clientelas aumentam suas chances de se tornarem mais eficazes em seus outros mercados, tais como o mercado legislativo e o de opinião pública.” (LIMA, 2021, p. 33-34).

A discussão que Lima (2021) incentivou encontra alguma repercussão na literatura nacional. Contribuições, nesse sentido, vieram de Lara (2015, p. 16), que corroborou a visão de

Lima (2021) e fomentou a adoção do marketing pelas IES públicas, apontando que “conhecer os diversos públicos de uma organização, atender quais são suas demandas, criar valor e se relacionar com eles torna-se imprescindível para que a organização busque desempenhar seu papel com excelência”. Souza (2021, p. 20) também discutiu o tema e defendeu a ideia de que o marketing “já não é considerado útil apenas às organizações lucrativas, mas é amplamente reconhecido e pode ser aplicado a um vasto leque de organizações, pessoas, lugares e ideias”.

Contudo, devido à carência de modelos teóricos de marketing que reflitam sobre o contexto particular do Ensino Superior e a específica natureza de seus serviços (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006), pesquisadores clamam por modelos de marketing que ajudem a IES a entender o comportamento e as decisões dos públicos de interesse e, assim, forneçam uma oferta holística que atenda às necessidades em evolução desses públicos, sem impor às IES questões mercadológicas que desafiem sua essência (CHAPLEO; O'SULLIVAN, 2017). Nesse sentido, foi sugerido que o próximo foco do MES seja o marketing integrado, que exigiria que todas as áreas da IES trabalhassem juntas para haver “a comunicação integrada e a projeção de uma imagem de marca relevante e unificada” (HAYES, 2006, p. 930, tradução nossa). Em consonância, Elken (2019) propôs que estudos futuros aprofundem a pesquisa de marketing e comunicação como funções organizacionais específicas no Ensino Superior, propondo que marketing, *branding* e comunicação sejam “tarefas não apenas voltadas para os mercados externos, mas que também podem ser discutidas a partir de perspectivas organizacionais mais amplas” (ELKEN, 2019, p. 5, tradução nossa). A integração, sugerida pelos autores, é trabalhada nesta dissertação a partir da perspectiva da CIM.

2.1.5 A CIM nas Instituições de Ensino Superior

A CIM é considerada, por alguns pesquisadores, como uma abordagem que pode trazer benefícios para o MES, uma vez que “o cuidado com as partes interessadas e a coordenação da comunicação entre os diferentes departamentos são bem-vindos neste setor” (GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021, p. 13, tradução nossa). Ademais, incentivar o diálogo contínuo e os relacionamentos de longo prazo (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017) é entendido como “crucial para o público no contexto do Ensino Superior e essas são algumas das bases das estratégias da CIM” (GORDON-ISASI; NARVAIZA; MARTÍNS, 2020, p. 61, tradução nossa). Ressalta-se ainda que, tendo em vista que as IES estão inseridas em um mercado educacional cada vez mais competitivo, que exige a construção e a manutenção de

uma marca forte para se diferenciar e atrair estudantes (MAINARDES, ALVES; RAPOSO, 2010; DIMITROVA; DIMITROVA, 2017), pesquisas demonstraram que a prática da CIM pelo MES tem o potencial de aumentar o valor da marca (EDMISTON-STRASSER, 2009).

Como as IES possuem múltiplos *stakeholders* (HUEMPFNER; KOPF, 2017) e combinam o uso de diversos canais de marketing (como dias abertos, eventos, folders impressos, mídias sociais) com o conjunto de ferramentas de comunicação de marketing (como propaganda, marketing digital² e relações públicas) para estar em contato e se relacionar com seus públicos (MOGAJI; YONN, 2019), a integração e a gestão estratégica das comunicações de marketing proporcionada pela CIM podem contribuir para a disseminação de mensagens claras e unificadas, adequadas às mídias que cada público utiliza e consistentes com o posicionamento estratégico da organização (KLIATCHKO, 2008) e com a identidade de marca planejada (FOROUDI *et al.*, 2017). Ademais, a coordenação estratégica da comunicação interna da organização, sob a perspectiva da CIM, facilitaria o fluxo e compartilhamento de informações na organização (GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021) e culminaria em respostas rápidas e claras às demandas levantadas pelos públicos (GORDON-ISASI; NARVAIZA; MARTÍNS, 2020).

A revisão da literatura sobre CIM no contexto educacional permitiu identificar que a abordagem CIM foi pesquisada, principalmente, com a finalidade de melhorar os processos de recrutamento de novos estudantes para a IES e como forma de fortalecer a marca institucional. Nas campanhas de ingresso, Mogaji e Yonn (2019) analisaram a consistência da mensagem veiculada em folders impressos de diversas instituições, sugerindo ênfase nas singularidades e potencialidades da IES para se diferenciarem perante os públicos. Já Akhyadov, Goncharov e Makushkin (2020) investigaram o uso de vídeos, em mídias sociais, como estratégia de promoção de vagas e cursos e indicaram integrar, na estratégia de CIM, tanto conteúdos exclusivos elaborados pelo departamento de comunicação e marketing da IES, como conteúdos criados por atuais alunos. Ghansah *et al.* (2015) avaliaram a eficácia do uso das mídias sociais institucionais, na estratégia de CIM, para o recrutamento de novos estudantes e concluíram que o marketing digital contribui para melhorar a divulgação da IES, alcançar o público potencial e aumentar a interatividade entre IES e público.

Quanto à construção e fortalecimento da marca institucional, esse é considerado um trabalho relevante e rotineiro do departamento de marketing das IES (GORDON-ISASI;

² “Inclui todas as comunicações de marketing que operam com base em tecnologias digitais” (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019, p. 5).

NARVAIZA; GIBAJA, 2021). A partir dessa perspectiva, os artigos revisados buscaram compreender as conexões que os alunos fazem entre as mensagens e canais de relacionamento da CIM e a imagem que possuem da IES onde estudam (VILLELA FILHO, 2015); indicaram que a prática da CIM contribui para a construção e identidade de marca desejada (FOROUDI *et al.*, 2017); enfatizaram a relevância das mídias sociais como ferramenta de divulgação, cocriação e fortalecimento da marca institucional (FOROUDI, *et al.* 2017; NARIMAWATI; GRACIA, 2020); concluíram que a CIM tem o potencial de aumentar o valor da marca (EDMISTON-STRASSER, 2009) e que possui efeito positivo para determinar o interesse do estudante por uma IES (HARWANI *et al.*, 2018). Contudo, há estudos que demonstraram a dificuldade das IES em adotar na prática a orientação de fora para dentro, própria do planejamento da CIM, impactando na disseminação de uma identidade de marca institucional multifacetada, originada, possivelmente, da orientação para tarefas, da falta de coordenação e do alto grau de especialização dentro do departamento de comunicação e de marketing, além da própria cultura organizacional (O'NEIL, 2003).

Outro tema que recebeu atenção dos autores revisados foi a gestão da CIM. O planejamento estratégico da CIM demonstrou ser valioso para a IES na hora de lidar com a publicidade negativa e não gerada (SCRIVEN, 2001) e de gerir as mensagens disseminadas pela IES em ambiente *online*, quanto à sua coerência frente aos valores e objetivos institucionais e estratégias de comunicação (BREDA *et al.*, 2020). Os desenvolvimentos tecnológicos digitais e a interatividade também foram defendidos como elementos-chave do planejamento estratégico da CIM nas IES para criar e manter relacionamentos com os públicos prioritários e fidelizá-los (GORDON-ISASI; NARVAIZA; MARTÍNS, 2020).

Ainda a respeito da criação e manutenção de relacionamento com o público por meio da CIM, é importante ressaltar o trabalho acadêmico de Souza (2021), único estudo apontado no levantamento da literatura sobre CIM que investigou a CIM no contexto do Ensino Superior público brasileiro, mais especificamente, no cenário do Sistema de Bibliotecas de uma instituição federal de ensino. Souza (2021) examinou como a percepção dos usuários sobre a consistência da CIM nas comunicações e canais geridos pelas bibliotecas acadêmicas impacta a relação entre usuário e biblioteca. Os resultados obtidos por Souza (2021, p. 66) indicaram que a disponibilização de mensagens coerentes e claras nos diferentes canais de comunicação com o público-alvo impacta significante a confiança nos serviços bibliotecários, “sendo esta considerada uma importante variável mediadora para aumentar os níveis de compromisso e lealdade entre público-alvo e a biblioteca acadêmica”.

O diagnóstico da CIM nas instituições também teve atenção de pesquisadores. Tautkevičienė e Adomaitytė (2018) fizeram uma pesquisa de satisfação com usuários de uma biblioteca universitária. Os usuários indicaram a necessidade de melhorias na consistência das mensagens, gestão dos canais de comunicação e no relacionamento com os públicos. Já Koba *et al.* (2013) e Jimenez (2011) analisaram o funcionamento da comunicação organizacional em IES brasileiras. Os autores constataram que sem a presença e integração de profissionais especializados em diferentes áreas da comunicação (Koba *et al.*, 2013), sem a implantação de um departamento estruturado e sem a adoção do planejamento estratégico da comunicação, a proposta da CIM não consegue ser implementada de forma eficiente (JIMENEZ, 2011).

A medição da CIM foi outra temática encontrada na revisão da literatura. Até onde se sabe, apoiada pela revisão da literatura, apenas três pesquisas foram realizadas com a intenção de identificar o grau de estruturação e de desempenho da CIM nas IES. A pesquisa conduzida por Edmiston-Strasser (2009) em instituições públicas de ensino superior norte-americanas foi baseada em um modelo geral desenvolvido por Schultz e Schultz (1998), que contempla quatro estágios da CIM: “Coordenação tática das comunicações de marketing”; “Compromisso com pesquisa de mercado em apoio à CIM”, “Aplicação das TIC em apoio à CIM” e “Integração estratégica da CIM”. Edmiston-Strasser (2009) revelou que a CIM fortalece a marca institucional e que o apoio da liderança institucional é o principal determinante para o sucesso de uma estratégia de CIM. Além disso, o referido autor concluiu que a adoção de mecanismos formais e informais de comunicação contribui para uma CIM mais eficaz. Ele ainda sugeriu uma inversão dos estágios da estrutura da CIM (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998) para o contexto do ensino superior. Para Edmiston-Strasser (2009, p. 162, tradução nossa), “o ideal seria que as organizações primeiro planejassem estrategicamente, depois investissem em pesquisa de mercado e em tecnologias de informação e, finalmente, coordenassem suas táticas de comunicação de marketing”. Os resultados expostos pelo pesquisador, entretanto, não foram fornecidos como valores numéricos, nem mesmo o nível da CIM alcançado pelas instituições foi expresso numericamente (GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021).

Já Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021) forneceram uma escala numérica de mensuração da CIM específica para IES, baseada no conceito de CIM de Porcu, Del Barrio-García, Kitchen (2017) e adaptada da escala de CIM para o setor de serviços, dos mesmos autores. A ferramenta avalia a CIM sob a perspectiva de toda a IES, não restrita às comunicações de marketing. O instrumento foi construído levando em conta a multidimensionalidade do construto da CIM, característica da CIM que tem gerado maior

consenso entre acadêmicos e profissionais de marketing (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017).

A definição e as dimensões propostas de CIM da escala de Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021), assim como os elementos centrais da CIM identificados por esta pesquisadora para a construção da escala, juntamente com a base teórica que os suporta, estão descritos no Quadro 4.

Quadro 4 - Definição, dimensões e elementos da Escala de CIM para IES

Dimensão da CIM	Avaliação do(a)	Elementos centrais identificados	Base teórica
Alinhamento da Comunicação na Instituição	Coordenação e integração da comunicação interna e externa para manter a consistência do posicionamento estratégico da IES	Consistência das mensagens emitidas e dos elementos visuais	Breda <i>et al.</i> (2020), Duncan e Moriarty (1998), Kitchen e Burgmann (2015), Kliatchko (2005, 2008), Mangold e Faulds (2009), Nowak e Phelps (1994), Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017), Reid (2005), Schultz e Schultz (1998) e Šerić, Gil-Saura e Ozretić-Došen (2015)
		Coordenação e integração do Mix Promocional de Marketing	
		Treinamento e coordenação interfuncional	
Escuta Ativa	Planejamento estratégico da comunicação, se orientado pelos públicos	Monitoramento das mensagens geradas pelo público	Mangold e Faulds (2009)
		Comunicação estratégica, centrada no público	Kliatchko (2005, 2008), Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017) e Schultz e Schultz (1998)
		Gestão de relacionamento com os públicos relevantes	Duncan e Moriarty (1998) e Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)
Interatividade	Promoção do diálogo contínuo com os públicos, a partir da captura e análise de dados e por meio de canais convenientes aos públicos	Identifica e gerencia os principais pontos de contato do público com a IES	Duncan e Moriarty (1998), Kliatchko (2008) e Schultz e Schultz (1998)
		Uso estratégico das TIC	Duncan e Moriarty (1998), Schultz e Schultz (1998) e Šerić, Gil-Saura e Ozretić-Došen (2015)
		Disponibiliza a coordena múltiplos canais	Kliatchko (2005, 2008)
		Comunicação bidirecional (diálogo contínuo)	Duncan e Moriarty (1998) e Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)
Valores e Missão da Instituição	Promoção dos objetivos e da missão organizacional entre os públicos de interesse	Valores e objetivos institucionais como guia para a realização de tarefas e funções	Hayes (2006)
		Comunicação interna e externa alinhadas à missão, objetivos e valores da IES	Breda <i>et al.</i> (2020) e Reid (2005)
Cultura e Clima Colaborativos	Nível de colaboração interfuncional e da valorização da comunicação, com reflexo no sucesso organizacional	Valorização da comunicação horizontal e vertical	Kitchen e Burgmann (2015)
		Incentivo à colaboração entre setores da IES	Schultz e Schultz (1998)
Definição da CIM	Um processo interativo centrado nas partes interessadas de planejamento interfuncional e alinhamento de processos organizacionais, analíticos e de comunicação que permite a possibilidade de diálogo contínuo, transmitindo mensagens consistentes e transparentes por todos os meios para promover relacionamentos lucrativos de longo prazo que criam valor		Porcu, Del Barrio-García e Kitchen (2017)

Fonte: elaborado pela autora a partir de Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021) e Porcu, Del Barrio-García, Kitchen (2017).

Por fim, o estudo de Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2022) utilizaram a escala proposta por Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021) para analisar a inter-relação entre o nível de CIM alcançado pela IES e o desempenho empresarial da instituição (REID, 2005). Os autores constataram que o nível da CIM e o desempenho do negócio estão positivamente associados, em termos de vendas, *branding*³ e satisfação do público.

2.1.6 Considerações preliminares

Após a revisão de literatura sobre CIM, definiu-se pelo emprego das dimensões que compõem a escala criada por Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021) para compor o esquema conceitual que será apresentado nesta pesquisa. Portanto, as dimensões utilizadas nesta pesquisa em relação à CIM são: Alinhamento da Comunicação na Instituição; Escuta Ativa; Interatividade; Valores e Missão da Instituição; e Cultura e Clima Colaborativos.

Essa escolha deve-se ao fato de que, até onde se sabe, o instrumento de Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021) é o único adaptado especificamente para medir o nível de CIM no contexto das IES, que interessa a este estudo. Além disso, a referida escala foi elaborada com base em uma definição atual, sob a perspectiva organizacional e levando em conta a multidimensionalidade do construto da CIM (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017). Ademais, a ferramenta de Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021) foi validada e teve atestado o seu grau de confiabilidade.

³ *Branding*, segundo Kotler e Keller (2006) seria a forma de dotar produtos e serviços com o poder de uma marca (nome, termo, sinal, símbolo, *design* ou a combinação de todos eles) a fim de que os consumidores consigam diferenciá-los no mercado e se interessem por eles.

2.2 Inovação

Esta seção traz a base teórica utilizada na pesquisa sobre inovação e, particularmente, sobre Inovação de Marketing. Primeiramente, são apresentados os conceitos de inovação, na perspectiva econômica e social, os modelos, os tipos e os atores da inovação. Na sequência, discorre-se sobre a Inovação de Marketing e suas implementações na administração pública e no setor produtivo. Por fim, a revisão da literatura contextualiza o tema nas IES.

2.2.1 Conceitos de Inovação

No início do século XX, as teorias de Schumpeter (1997) marcaram o início dos estudos sobre inovação e a relacionaram com o desenvolvimento econômico e com o empreendedorismo (MARZANO, 2011). O autor seminal foi pioneiro ao sugerir que as empresas devem inovar, buscando novas oportunidades e vantagens competitivas sobre os concorrentes, para manter o valor de seus ativos. Foi ele quem introduziu o conceito de “destruição criativa” para descrever a forma como as inovações interrompem a atividade econômica, tirando o estado de equilíbrio do sistema existente, impondo a reestruturação do mercado e forçando a adoção de novos padrões de produção e consumo (MARZANO, 2011).

Schumpeter (1997) atribuiu ao empreendedor o papel de ator principal do processo de “destruição criativa”, visando a melhorias significativas para o mercado. O teórico demonstrou essa relação ao descrever que a essência do empreendedorismo, de perceber e aproveitar novas oportunidades de negócios, sempre vem atrelada à criação de novas formas de uso de recursos, deslocando-os de seu emprego tradicional e sujeitando-os a novas combinações (FILION, 1999). Portanto, o empreendedor, para Schumpeter (1997), é o sujeito que cria valor realizando novas combinações que causam descontinuidade no mercado (BULL; WILLARD, 1993).

Schumpeter (1997) explicou que a inovação é um fenômeno endógeno, que se origina no setor produtivo espontaneamente e de forma descontinuada. É ela que caracteriza o desenvolvimento econômico e engloba os seguintes casos: introdução no mercado de um novo bem ou implantação de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, obtenção de uma nova fonte de matérias-primas ou bens semimanufaturados ou reorganização da indústria.

Ainda de acordo com as ideias de Schumpeter (1997), a inovação pode ser caracterizada como radical ou incremental. O termo inovação radical é usado para especificar rupturas mais

intensas que causam um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado (OECD, 2005). A inovação radical produz mudanças estruturais nas atividades de uma organização e representa o afastamento consistente das práticas existentes (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 1998). Seu impacto pode mudar a estrutura do mercado, criar mercados e tornar produtos existentes obsoletos (CHRISTENSEN, 1997 *apud* OECD, 2005). Já aquelas inovações que dão continuidade ao processo de mudança e resultam em um menor grau de afastamento das práticas organizacionais vigentes, Schumpeter as definiu como inovação incremental (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 1998; OECD, 2005). Quanto à adoção ou geração de inovações radicais e de inovações incrementais pela organização, Damanpour e Gopalakrishnan (1998) defenderam que o processo depende da estrutura organizacional, ou seja, “as inovações radicais são mais facilitadas do que as inovações incrementais pela complexidade organizacional, enquanto as inovações incrementais são menos prejudicadas do que as inovações radicais pelo controle burocrático” (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 1998, p. 9, tradução nossa).

A partir de Schumpeter, vários autores e entidades internacionais e nacionais se debruçaram sobre o tema. A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD), entidade internacional referência sobre conceitos e medição da inovação mundialmente, definiu inovação como “um produto ou processo novo ou aprimorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo)” (OECD, 2018, tradução nossa, p. 32).

No contexto nacional, o Marco Legal de Ciência Tecnologia e Inovação do Brasil enfatizou que a inovação pode ocorrer tanto no ambiente produtivo como no ambiente social, ao defini-la como

introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2016, p. 1).

Pela relevância do tema, as pesquisas sobre inovação ganharam muitas vertentes. Houve estudos investigando como as organizações inovam, outros discutiram o papel do empreendedor no processo de inovação. Houve ainda pesquisas sobre os desafios e barreiras para a inovação em diversos contextos, países e setores econômicos, além de formulações sobre a dinâmica da inovação e seus integrantes (BRÄNNBACK *et al.*, 2009; CARAYANNIS;

CAMPBELL, 2009, 2011; ETZKOWITZ, 2004; MINEIRO; SOUZA; CASTRO, 2020; NELSON; WINTER, 2002; PÉREZ, 2009).

Um dos primeiros modelos para explicar como ocorre a inovação foi o Modelo Linear de Vannevar Bush (1945), no qual o processo da inovação se dá num percurso fixo, que se inicia na pesquisa básica, passa pela pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental, produção e finaliza na comercialização. Este modelo implica uma perspectiva fechada da inovação, com a existência de poucas fontes de geração da inovação e quase que nula a existência de influências externas ao processo de inovação (SANTOS, 2021). Esse modelo fechado prega que as organizações devem ser eficientes e autossuficientes e enfatiza a importância do controle sobre os recursos-chave e da organização interna das atividades para garantir vantagem competitiva contra os concorrentes (MORETTI, 2019).

O fenômeno da inovação, marcadamente econômico e centrado no setor produtivo, também foi entendido como um fenômeno socialmente complexo (MARZANO, 2011), cujos impactos econômicos e sociais dependem do incentivo e ação de agentes da inovação (MINEIRO *et al.*, 2019) e da difusão e aceitação das inovações no mercado (OECD, 2018). Dessa forma, novos elementos foram compreendidos como partes significativas da dinâmica da inovação, envolvendo governos, empresas, instituições de ensino superior (ETZKOWITZ, 2004), sociedade civil e ambiente (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009, 2011).

Com a constatação dos diversos agentes da inovação, foi sugerida a prática da inovação fechada juntamente com um modelo aberto de inovação. Foi Chesbrough (2003) quem desenvolveu o modelo da inovação aberta, no qual os atores da inovação precisam colaborar e se articular efetivamente, usando de recursos internos e externos à organização (competências, tecnologias, projetos, ideias, capital etc.) para acelerar o processo de inovação. Nesse modelo, o processo de inovação percorre uma rota não linear de produção e gestão da inovação. Dessa forma, o universo da inovação é dilatado, “pois estabelece conexões que ampliam as possibilidades de negócio, dada a interatividade das partes, já que propicia compartilhar infraestrutura, ideias, mão de obra, gerando conhecimento e reduzindo custos” (AGUSTINHO; GARCIA, 2018, p. 227-228).

A dinâmica da inovação também foi investigada com foco no processo de mudança tecnológica e sob a perspectiva da teoria da firma. A relação entre a mudança técnica e institucional e o crescimento econômico, em grande parte impulsionado pelos avanços tecnológicos, foi uma das vertentes investigadas pelos neoschumpeterianos (NELSON; WINTER, 2002; PÉREZ, 2002). A inovação foi reafirmada como uma constante na economia

de mercado, contudo, sua dinâmica nem sempre é contínua, pois recebe a influência do ciclo do sistema tecnológico no qual está inserida (PÉREZ, 2009). Nesse sentido, o conceito de paradigma tecnoeconômico⁴ foi proposto para indicar “a maneira ideal, mais eficaz e mais lucrativa de aproveitar o novo potencial inovador”, cuja influência perpassa pela esfera empresarial, institucional e social “de forma que, à medida que avança em sua adoção, torna-se o senso comum compartilhado” (PÉREZ, 2009, p. 200, tradução nossa).

Uma segunda vertente pesquisada pelos neoschumpeterianos foi o comportamento das empresas comerciais e suas capacidades e limites de adaptação em um ambiente de mudanças (NELSON; WINTER, 1977, 2002). Para esses seguidores de Schumpeter, a estrutura institucional complexa e divergente, de um setor econômico para o outro; o alto grau de incerteza que envolve o processo inovador (NELSON; WINTER, 1977); a rotina organizacional seguida; o conhecimento acumulado pelos atores; além da capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) interna e da competência de agir frente às mudanças técnicas introduzidas pelo ambiente externo foram propostos como elementos definidores do processo de geração e seleção da inovação na firma que, por sua vez, tem nas inovações a chave na luta pela competitividade no mercado (NELSON; WINTER, 2002).

Ainda no contexto organizacional, podem ser objeto de atividades de inovação todas as funções do negócio, desde a função principal de produção de bens e serviços até as funções de apoio, como marketing, serviços de TIC, serviços administrativos e gerenciais, entre outras. Ao aprimorar as funções do negócio, a organização desenvolve potencial para melhorar sua produtividade, seu desempenho (OECD, 2018) e sua competitividade no mercado (KOTLER; KELLER, 2006).

Quanto aos tipos de inovação, até o ano de 2005, a OECD estava centrada nas inovações tecnológicas de produtos e processos. Contudo, a partir daquele ano, a entidade expandiu o escopo da inovação e incluiu nele as inovações não-tecnológicas. Assim, a partir de 2005, a OECD definiu quatro categorias de inovações, que podem incidir sobre produtos/serviços, processos, marketing e gestão organizacional. Elas referem-se, respectivamente, a lançamentos ou aprimoramentos significativos de bens e serviços; a mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição; ao uso de novas metodologias e conceitos de marketing; e a implementação de diferentes práticas de negócios, de organização do local de trabalho ou nas relações externas organizacionais. Para configurarem inovações, necessariamente, as mudanças

⁴ De acordo com Pérez (2009, p. 200), é o “modelo de boas práticas que emerge gradualmente da experiência prática na aplicação das novas tecnologias”.

precisam ter caráter inédito dentro da organização e devem ser introduzidas no mercado ou ser colocadas em uso pela própria organização.

2.2.2 Inovação de Marketing pela perspectiva da OECD

De acordo com a *American Marketing Association*, o marketing “é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2017, tradução nossa). A função de marketing geralmente está presente nos mais variados tipos de organizações e seus esforços envolvem a identificação e a satisfação das necessidades dos públicos-alvo da organização a fim de gerar lucro para ela (KOTLER; KELLER, 2006).

Para selecionar, fornecer e comunicar valor ao consumidor, o planejamento de marketing é trabalhado em nível estratégico e tático (KOTLER; KELLER, 2006). Estrategicamente, utiliza-se o conceito de segmentação de mercado, seleção do público adequado e posicionamento da oferta para que a empresa selecione o valor da oferta para o cliente. Em outras palavras, a organização atua para descobrir as necessidades e grupos diferentes no mercado, estabelece como alvo aqueles que consegue atender de forma superior e posiciona seu produto/serviço e imagem de maneira que o mercado-alvo os diferencie dos concorrentes (KOTLER; KELLER, 2006). Depois, de forma tática, usa o composto de marketing (MCCARTHY, 1960) para fornecer o valor da oferta, determinando suas características, preço e forma de disponibilização e, por fim, para comunicá-la, por meio das ferramentas do *Mix* de Promoção de Marketing (KOTLER; KELLER, 2006).

De acordo com a OECD (2005, p. 59, tradução nossa), Inovação de Marketing (IM) é “a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços”. Sendo assim, as IM surgem do aprimoramento ou alteração significativa em algum ou alguns dos elementos do composto de marketing, desde que tenha(m) sido usado(s) pela primeira vez na empresa. O Quadro 5 apresenta alguns exemplos de IM já implementados em organizações, descritos pela OECD (2005) e revisados na literatura.

Quadro 5 - Exemplos de IM nas organizações

<p><i>Design</i> e embalagem do PRODUTO</p>	<p>- Mudanças substanciais na forma, aparência ou embalagem do produto, como o desenvolvimento de recipiente com um formato totalmente novo para o produto, com vistas a dar a ele um visual novo e um apelo diferente para um novo segmento de mercado (OECD, 2005)</p>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de embalagens interativas com códigos QR e de embalagens totalmente recicláveis (PURCHASE; VOLERY, 2020) - Criação de rotulagem ecológica voluntária de produtos (ROH <i>et al.</i>, 2022)
Encontro de novas mídias ou técnicas para PROMOÇÃO de produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de novos conceitos para promover produtos ou serviços de uma empresa; como uso pela primeira vez de marcas registradas e introdução de um símbolo de marca fundamentalmente novo visando posicionar o produto em um novo mercado (OECD, 2005) - Criação de hotéis virtuais (game <i>Second Life</i>) ou de ilusões de visita a um hotel (BARNA; SEMAK, 2020) - Uso de estratégias de promoção inovadoras para <i>branding</i> nas mídias sociais: publicidade de exibição paga; criação de <i>brand persona</i> (personagem criada para representar os valores da sua marca); <i>storytelling</i>; oportunidades de engajamento do cliente com a marca; marketing de conteúdo; e criação de advergames (jogos eletrônicos com mensagens comerciais embutidas que visam formar uma conexão emocional entre o jogo e a marca apresentada nele) (ASHLEY; TUTEN, 2015) - Concursos de mídia social; avaliações compartilhadas de clientes; lançamento de um produto por meio de líderes de opinião e influenciadores digitais (MANGOLD; FAULDS, 2009; PURCHASE; VOLERY, 2020 e UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019) - Criação de reality show televisivo sobre inovação cultural (LI; HE, 2020)
Implementação de novos métodos para disponibilização de produtos (PRAÇA)	<ul style="list-style-type: none"> - Introdução de novos canais de vendas; adoção de novo conceito ou de um novo ambiente para a apresentação de produtos e implementação de um sistema de informação personalizado, para adequar a apresentação de produtos às necessidades específicas dos consumidores individuais (OECD, 2005) - Demonstração e vendas ao vivo inéditas (WANG <i>et al.</i>, 2020) - Sistema de franquias com recompensas pelo desenvolvimento de melhorias ambientais (ROH <i>et al.</i>, 2022) - Implementação de licenciamento de marcas e produtos culturais (LI; HE, 2020)
Emprego de novos mecanismos de PRECIFICAÇÃO de bens e serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de novas estratégias de fixação de preços para comercializar os bens ou serviços de uma empresa (OECD, 2005) - Oferta de formas pré-pagas para o consumidor; novo método para variar o preço de um bem ou serviço segundo sua demanda (PURCHASE; VOLERY, 2020) - Precificação de pagamento por desempenho; descontos participativos; descontos em mercados cruzados (HINTERHUBER; LIOZU, 2014)

Fonte: elaborado pela autora (2023) a partir de diversos autores.

As IM podem surgir conduzidas por uma demanda captada por meio de pesquisas de mercado, contatos com os consumidores e suporte e relacionamento com clientes (OECD, 2005). Além disso, podem vir da análise dos processos internos e da interação com um outro tipo de inovação da organização (OECD, 2018). Um exemplo são os casos em que uma inovação de processo produz benefícios ambientais ou melhora a qualidade do produto. Essas inovações podem ser comercializadas pelo marketing e usadas como vantagem competitiva para a organização. E, sendo uma estratégia inédita, sua adoção configura-se como uma IM.

O novo método de marketing, caracterizado como IM, pode ser desenvolvido pela própria organização ou adotado de outras empresas ou organizações (OECD, 2005). Por isso, o uso da técnica de *benchmarking* com relação aos concorrentes que apresentam desempenho superior em algumas tarefas é aconselhado (KOTLER; KELLER, 2006), a fim de que as melhores práticas dos concorrentes sejam copiadas ou adaptadas para a realidade da organização, ajudando a melhorar seu desempenho competitivo.

Por fim, a OECD (2005) estabeleceu como característica das IM a orientação delas para consumidores e mercados. Assim, postulou que as IM são relevantes para a organização alcançar objetivos relacionados ao aumento da competitividade e participação no mercado, assim como à organização do trabalho, como exposto no Quadro 6.

Quadro 6 - Relevância da IM para os objetivos da organização

Competição, demanda e mercados	Aumento ou manutenção da parcela de mercado onde atua
	Entrada em novos mercados
	Aumento da visibilidade ou da exposição de produtos
Organização do local de trabalho	Melhoria da capacidade de adaptação às diferentes demandas dos clientes
	Desenvolvimento de relações fortes com os consumidores

Fonte: adaptado de OECD (2005).

Em 2018, a OECD atualizou as tipologias de inovação por objeto, distinguindo apenas dois tipos: inovação de produto (bens e serviços) e inovação de processo de negócio. Dessa forma, atualmente, a OECD (2018) embute a IM em um dos seis tipos de inovação de processos de negócios. As inovações de processos de negócios dizem respeito às principais funções de uma organização. “A função ‘produção de bens e serviços’ constitui a função central de uma empresa, enquanto as outras cinco funções compreendem atividades auxiliares para apoiar a produção e levar produtos ao mercado” (OECD, 2018, p.73-74, tradução nossa). As outras cinco funções são: Distribuição e Logística; Marketing e Vendas; Sistemas de Informação e Comunicação; Administração e Gestão; e Desenvolvimento de produtos e processos de negócio.

Ainda de acordo com a OECD (2018, p. 250, tradução nossa), as Inovações de Marketing utilizadas na edição 2005 do Manual de Oslo, “seguem, em sua maioria, incluídas na inovação de processo de negócio, exceto para inovações no *design* de produtos, que estão incluídas na inovação de produtos”. Portanto, nesta pesquisa, adotamos a definição da OECD (2018) que aponta a existência de apenas duas categorias de inovação: a de produto e a de processo de negócio. Contudo, como o escopo do termo inovação de processo de negócio é muito amplo e diversificado e como esta pesquisa visa investigar apenas as inovações relacionadas à função de marketing, para delimitar a abrangência deste estudo e facilitar a compreensão do leitor, em vez de usar o termo inovação de processo de negócio, decidiu-se utilizar nesta pesquisa o termo inovação de marketing para descrever as inovações de processo de negócio relacionadas exclusivamente à função de marketing, as quais interessam e são investigadas por este estudo.

2.2.3 Outras perspectivas sobre Inovação de Marketing

A revisão sistemática da literatura sobre IM realizada por Purchase e Volery (2020) identificou que a definição de IM mais adotada entre os pesquisadores revisados foi a fornecida pela OECD (2005). No entanto, também foi identificado, pela revisão feita por Purchase e Volery (2020) e por esta pesquisadora, que alguns trabalhos desenvolveram definições próprias sobre a IM, embora todas elas estivessem associadas aos “4 Ps” de marketing.

Sánchez-Gutiérrez *et al.* (2019) associaram a IM à prática de marketing específica de gerenciamento de relacionamento com clientes; Lin, Chen e Chiu (2009) relacionaram-na à pesquisa de mercado, estratégia de fixação de preços, segmentação de mercado, promoções publicitárias, canais de varejo e sistemas de informações de marketing; e Gupta e Malhotra (2013) e Gupta *et al.* (2016) ligaram-na à implementação de novas práticas e estratégias para a entrada em novos mercados. Já Purchase e Volery (2020) sugeriram incluir na definição de IM novas técnicas e estratégias de *branding*, estabelecendo cinco dimensões da IM: produto, promoção, praça, preço e marca (*brand*, em inglês). Nesse sentido, Civelek *et al.* (2021) aumentaram o escopo da IM e analisaram-na a partir de sete grandes áreas: as quatro sugeridas pela OECD (2005), além de outras três: pessoas (interação), processos e visualização da informação.

Quanto a D'Andrea e Luce (2021), os autores buscaram compreender o papel do marketing estratégico na inovação empresarial. Eles afirmaram que a inovação é inerente ao marketing devido, principalmente, à sua parte estratégica, que vai além dos esforços organizacionais para a criação, comunicação, precificação e colocação de produtos no mercado. De acordo com os autores, o marketing estratégico trata do dinamismo do mercado e lida com as mudanças das organizações no tempo. Os autores ainda encontraram correlação entre as teorias de marketing estratégico e de empreendedorismo, quando adotada a inovação. Para eles, “a inovação é impossível sem um ator, um tomador de decisão, um empreendedor” (D'ANDREA; LUCE, 2021, p. 611, tradução nossa) e esse sujeito “aposta na mudança, na inovação, para colocar em prática as ações de marketing estratégico que vislumbra” (D'ANDREA; LUCE, 2021, p. 606, tradução nossa).

Nessa mesma direção, Wang *et al.* (2020) analisaram exemplos bem-sucedidos, adotados por empresas chinesas no contexto da pandemia da covid-19, e sugeriram quatro tipologias de estratégias de IM: responsiva, proativa, de parceria e coletiva, que variam de acordo com a motivação para inovações e o nível de inovações colaborativas. As IM estudadas

por Wang *et al.* (2020), categorizadas segundo a estratégia adotada pelas empresas, estão descritas no Quadro 7.

Quadro 7 - Estratégias e exemplos de IM de WANG *et al.* (2020)

Estratégia	Exemplos de inovação de marketing
Responsiva	A Peacebird (marca de roupas) convidou superestrelas, celebridades <i>online</i> e até CEOs corporativos para vender mercadorias em transmissões ao vivo e desenvolver uma nova conexão virtual com seus clientes existentes (Zhou, 2020 <i>apud</i> WANG <i>et al.</i> , 2020).
Coletiva	A rede de postos de combustível Sinopec, percebendo a diminuição de consumo de combustível devido ao isolamento social, inaugurou um novo serviço: usou suas instalações espalhadas pelo território para montar pontos de vendas de alimentos em cooperação com fornecedores locais. Os clientes podiam comprar alimentos frescos, mais perto de suas casas, independentemente de precisarem abastecer seus carros (Cuba, 2020 <i>apud</i> WANG <i>et al.</i> , 2020).
Proativa	A Suning.com (plataforma de comércio eletrônico) aproveitou sua base de usuários existente e fez pleno uso de seus próprios recursos e capacidades para otimizar seus negócios de forma independente. A empresa prolongou a duração da transmissão ao vivo para 12 horas ininterruptas para atender à heterogênea preferência de tempo de exibição dos consumidores e maximizar a cobertura do público (Chinaz.com, 2020, <i>apud</i> WANG <i>et al.</i> , 2020)
Parceria	A plataforma de vídeos curtos Tik Tok se uniu a museus e cinemas e construiu um novo negócio <i>online</i> , combinando as vantagens internas de recursos digitais do Tik Tok com os recursos externos complementares dos novos parceiros. Como museus e cinemas não conseguiam gerar receita devido à quarentena doméstica e não tinham expertise para construir um novo negócio <i>online</i> , o Tik Tok aproveitou as necessidades de usuários em potencial e lançou novos serviços, como exibições <i>online</i> , reprodução de filmes <i>online</i> e educação <i>online</i> no setor de transmissão ao vivo (199IT, 2020 <i>apud</i> WANG <i>et al.</i> , 2020).

Fonte: adaptado de WANG *et al.* (2020).

Peng, Qin e Tang (2021) também estudaram a dimensão estratégica da IM e relacionaram o tipo de IM de acordo com a estratégia de negócio da organização. Empresas que se concentram nos elementos atuais do mercado e visam melhorar os produtos existentes para atender às necessidades atuais dos clientes adotariam uma postura de inovação mais passiva (*marketing-driven*). Já empresas que exploram as necessidades potenciais de clientes e investem ativamente no desenvolvimento de novos conceitos de produtos, tendem a adotar uma estratégia proativa de IM, criando tendências de consumo para pré-ocupar novos mercados (*marketing-driving*).

2.2.4 Inovação de Marketing no setor produtivo

A IM pode ocorrer em qualquer setor da economia, tanto orientada pelo mercado como pelo poder público (OECD, 2005). No setor produtivo, a revisão da literatura indicou investigações sobre as estratégias para a IM, além de estudos sobre os antecedentes e efeitos dessas inovações no âmbito organizacional. O estudo sobre a temática ainda é considerado escasso (PENG; QIN; TANG, 2021; CUEVAS-VARGAS; MONTOYA-PARGA; ESTRADA,

2020) e o interesse das pesquisas sobre inovação gira, normalmente, em torno das inovações tecnológicas (PENG; QIN; TANG, 2021; PURCHASE; VOLERY, 2020). Com isso, os tipos não tecnológicos de inovação foram negligenciados, por serem considerados “uma coincidência” ou por estarem “implícitos em outros tipos de atividades” da empresa; inclusive, apenas recentemente foram “associados à competitividade” (CUEVAS-VARGAS; MONTOYA-PARGA; ESTRADA, 2020, p. 66, tradução nossa).

A respeito dos antecedentes da inovação, a revisão evidenciou pesquisas analisando a relação entre inovação e orientação para o mercado ou para o cliente (PURCHASE; VOLERY, 2020). De acordo com a OECD (2005), a característica definidora da IM é ela ser orientada para os consumidores e mercados, com o objetivo de incrementar as vendas e a fatia de mercado da organização. Nesse sentido, Slater e Narver (1994) já haviam postulado que a orientação para o mercado leva as organizações a adotarem um foco externo e o compromisso com a inovação. De forma similar, Jaworski e Kohli (1996, p. 130, tradução nossa) sugeriram que a orientação para o mercado “dá origem a novas ideias e sensibiliza as organizações para a necessidade de desenvolver soluções inovadoras”, embora a relação entre orientação para o mercado e inovação ainda não esteja totalmente explicada (JAWORSKI; KOHLI, 1996; NAIDOO, 2010).

Quanto a Civelek *et al.* (2021), os autores apontaram que mudanças inovadoras e melhorias em marketing podem surgir das ferramentas de comunicação de marketing. Civelek *et al.* (2021) investigaram Pequenas e Médias Empresas (PMEs) eslovacas e identificaram que as empresas com maior utilização das ferramentas de comunicação de marketing possuem maior capacidade de desenvolver IM. Ainda segundo os autores, o impacto na capacidade de IM nas PMEs é positivo por meio do uso tanto das ferramentas tradicionais (como vendas pessoais *offline*, promoção de vendas *offline* e atividades de publicidade por meio de televisão, rádio e impressos) quanto das ferramentas habilitadas pela tecnologia (por exemplo, o marketing *online* e a publicidade em mídias sociais).

Ainda no contexto das ferramentas de comunicação de marketing, mas dessa vez analisando sua integração e sinergia por meio da abordagem da CIM, Pisicchio e Toaldo (2020) testaram a influência da orientação para a inovação no processo de CIM em PME hoteleiras brasileiras. Os autores concluíram que esse tipo de orientação estratégica, como aspecto cultural que impulsiona a organização para inovações, afeta positivamente os processos organizacionais, dentre eles o processo de CIM, e que as inovações são consequência desses processos influenciados pela orientação para a inovação. Os autores argumentaram que a

orientação para a inovação estimula as atividades de marketing, facilita a disseminação de informações na organização, apoia a criatividade e incentiva funcionários a ter novas ideias.

Monteiro, Correia e Braga (2019) identificaram as sugestões de clientes como um dos fatores que mais contribuíram para a IM em empresas portuguesas. Junto a esse fator, a inovação organizacional e o direito de propriedade intelectual e de licenciamento foram os antecedentes mais influentes, em detrimento de elementos como o tamanho da empresa, as características socioeconômicas dos empregados e a produção de inovações de produto e serviço. Ademais, a adoção das TIC foi entendida como um fator significativo para ocorrer IM em PMEs (CUEVAS-VARGAS *et al.*, 2021), no desenvolvimento dos negócios turísticos e da operação turística (BARNA; SEMAK, 2020) e no contexto das atividades rurais (MOHAMMADI *et al.*, 2018).

Ainda sob a perspectiva das TIC, Baldo (2018) demonstrou como o setor de comunicação organizacional pode se beneficiar das TIC para desenvolver soluções inovadoras que auxiliem o planejamento e a implementação de estratégias de comunicação e marketing na gestão de conflitos e no relacionamento com públicos de interesse. A partir de TICs como *Big Data*⁵, *Data Warehouses*⁶, *Business Intelligence*⁷ e *Customer Relationship Management* (CRM)⁸, Baldo (2018) elencou alguns exemplos empíricos de soluções inovadoras para a comunicação organizacional, como: a técnica estatística de *clusterização* (agrupamento de pessoas de acordo com suas similaridades); o *Brand Logo Detection* (identificação de logotipos em fotos publicadas em redes sociais, mesmo sem citação do nome da marca na descrição ou em *hashtags* e marcações.); o *Social Wall* (monitoramento de *hashtags*, *check-ins* ou termos de busca); e o uso e gestão de *bots* (interações autônomas com os internautas).

Os tipos de objetivos do negócio apareceram na revisão dos artigos como cruciais para que empresas produzissem IM (MOLINA-CASTILLO; MEROÑO-CERDAN; LÓPEZ-NICOLÁS, 2020; PENG; QIN; TANG, 2021; WANG *et al.*, 2020). Molina-Castillo, Meroño-Cerdan e López-Nicolás (2020) verificaram que o desejo de entrada em novos mercados foi o fator mais comum e influente para este tipo de inovação ocorrer tanto em empresas de

⁵ É o processamento de grandes quantidades de informações não estruturadas (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019)

⁶ Bancos de dados centralizados, capazes de unificar os dados de diferentes sistemas (BALDO, 2018).

⁷ Ferramenta que transforma os dados originados nos diversos departamentos da organização em informação clara e rápida – em forma de gráficos e relatórios, por exemplo (BALDO, 2018).

⁸ Canais de interação que auxiliam o contato e o relacionamento com o cliente, atividades de marketing, vendas e pós-venda (BALDO, 2018).

manufatura como de serviços, na Espanha. Constataram também que esse objetivo levou a novos métodos de *design*, promoção, distribuição e precificação de produtos/serviços.

A entrada em mercados emergentes foi o pano de fundo do trabalho de Gupta e Malhotra (2013). A pesquisa discutiu a IM como um resultado importante fruto da competitividade adquirida por meio da colaboração entre fabricante internacional e empresas locais, que vendem os produtos internacionais. Citando Cox (2007 *apud* Gupta e Malhotra, 2013, p. 117, tradução nossa), o estudo indicou que “as pequenas empresas locais atuam como uma fonte de inovação para as iniciativas de marketing das empresas internacionais, fornecendo-lhes percepções profundas sobre as condições do mercado local e os requisitos culturais específicos desse mercado”.

Quanto à capacidade de as empresas desenvolverem IM, a investigação de Naidoo (2010) com PME chinesas demonstrou que a orientação para a concorrência e a existência de boas capacidades interfuncionais facilitam o desenvolvimento de IM. No que diz respeito à capacidade interfuncional, Naidoo (2010) sugeriu que empresas, que têm essa capacidade de implementar um esforço coordenado entre várias funções para responder às necessidades e desejos do cliente, estariam mais propensas a atender as exigências do mercado por meio de atividades de IM. “Essa capacidade de resposta provavelmente vem da abertura na comunicação que a coordenação interfuncional facilita dentro de uma organização (NAIDOO, 2010, p. 1316, tradução nossa).

Quanto aos efeitos da IM nas empresas, esse tipo de inovação mostrou contribuir para agregar vantagem competitiva ao negócio (NAIDOO, 2010; SÁNCHEZ-GUTIÉRREZ *et al.*, 2019) e causar impacto considerável no desempenho das organizações (CUEVAS-VARGAS, *et al.*, 2021), tanto na parte comercial, como no campo administrativo, financeiro, de recursos humanos (BESHIR; ZELALEM, 2022; CUEVAS-VARGAS; MONTOYA-PARGA; ESTRADA, 2020) e ambiental (ROH *et al.*, 2022). Ainda nessa perspectiva, a combinação da gestão do relacionamento com o cliente com a capacidade interna de promover a IM foi percebida como dois processos-chave na criação de valor para o cliente (SÁNCHEZ-GUTIÉRREZ *et al.*, 2019). Essa capacidade de “desenvolvimento da sensibilidade para a promoção das relações com os clientes e para o *feedback* contínuo em todos os níveis da empresa” foi considerada crucial para a identificação das necessidades do cliente e posterior conversão delas em propostas de marketing inovadoras (SÁNCHEZ-GUTIÉRREZ *et al.*, 2019, p. 6, tradução nossa).

A pesquisa de Ungerman e Dědková (2019) teve como objeto as IM na Indústria 4.0. De acordo com os autores citados, o conceito de Indústria 4.0 envolve “digitalização completa, robotização e automação da maioria das atividades” industriais (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019, p. 1). A investigação com 210 empresas tchecas identificou e relacionou dezessete ferramentas inovadoras de marketing (como Eventos; *Employer Branding*⁹; Moeda Virtual¹⁰; Marketing de Relacionamento¹¹; Marketing individual usando mídia social; Realidade Aumentada¹² e Realidade Virtual¹³) e os onze principais efeitos resultantes da implementação dessas ferramentas na Indústria 4.0. Os impactos resultantes da IM que as empresas classificaram como os mais importantes foram: aumento da competitividade da empresa, aumento da produtividade do trabalho e mudança da cultura corporativa. Contudo, a melhora da comunicação com o cliente e a construção de relações públicas e *branding* foram outros impactos entendidos como significativos. Ademais, como citado, a pesquisa evidenciou que a IM é percebida pela Indústria 4.0 como “uma combinação de inovações tecnológicas e inovações não tecnológicas”, o que vai contra a conceituação de IM apresentada no Manual de Oslo de 2005 (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019, p. 16).

Por último, mas não menos importante, a revisão da literatura mostrou investigação sobre IM na época da pandemia da covid-19. A implantação das IM foi relevante para acompanhar alterações abruptas em planos de negócios e garantir a sobrevivência de micro e pequenas empresas frente ao declínio econômico que sofreram e às incertezas durante o cenário pandêmico (ZAHARA; MUSLIMIN; BUNTUANG, 2022; WANG *et al.*, 2020).

⁹ *Employer Branding*, ou Marca do Empregador (em português), “é um processo contínuo e de longo prazo e consiste em criar e compartilhar sistematicamente experiências positivas para os funcionários. A principal ferramenta é a comunicação pessoal sofisticada com funcionários atuais, futuros e antigos da empresa” (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019, p. 10).

¹⁰ É um sistema monetário sem controle superior para regular a moeda. Suas características principais são: não pode ser falsificado, devido à criptografia complexa, e suas transações e contas são públicas, o que funciona como proteção e prevenção de crimes financeiros (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019).

¹¹ “Em contraste com o marketing de transação, que se baseia nas necessidades do negócio, o marketing de relacionamento se baseia nas necessidades do cliente. Na prática, é um esforço para criar, manter e expandir relacionamentos fortes e valiosos com as partes interessadas” (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019, p. 9).

¹² “Representação do ambiente real e a subsequente adição de informações visuais usando gráficos 3D” (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019, p. 9).

¹³ Permite que o usuário se encontre em um ambiente simulado e interativo. A realidade virtual cria a ilusão de um mundo real ou um mundo fictício (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019).

2.2.5 Inovação de Marketing no setor público

A inovação é também importante para o setor público, entretanto, ainda há poucos dados sobre o processo de inovação em setores não orientados ao mercado (OECD, 2018). Na revisão da literatura, o setor público aparece como agente da inovação, assumindo o papel de produtor, mas também de impulsionador de IM. A introdução de inovações nesse setor contribui para lidar com problemas governamentais (de natureza interna) e públicos (de natureza externa) e “pode induzir oportunidades relevantes para o crescimento econômico, bem-estar social e atração de investimentos” (AVLONITIS, PAPASTATHOPOULOU; GOUNARIS, 2001 *apud* EMMENDOERFER, 2019, p. 27). Dessa forma, o apoio governamental é tratado como um dos antecedentes mais necessários para o processo de IM no setor produtivo (ARDITO; GU; NATALICCHIO, 2022). Contudo, no contexto nacional, a postura governamental recebe críticas a respeito da burocracia e instabilidade do arcabouço regulatório da inovação. Esses fatores “dificultam a atividade de planejamento por parte das empresas e, conseqüentemente, sua disposição para o risco, já que a inovação, como atividade incerta e de resultados imprevisíveis, não pode depender de uma visão de curto prazo” (MARZANO, 2011, p. 177).

Sobre o setor público atuar como produtor da IM, Emmendoerfer (2019) destacou ações de natureza simbólica conduzidas por entes governamentais para posicionar e distinguir uma localidade (cidade, região ou país). Essas ações resultam na criação de um logotipo, ícone, slogan ou marca que demonstrariam, por exemplo, a vocação do local. Nesse sentido, o autor incentivou um processo de inovação “endógeno e colaborativo”, envolvendo diversos agentes públicos, privados e sociedade civil, a fim de agregar valor ao processo, dar maior legitimidade às instituições envolvidas e usufruir das riquezas geradas pela inovação no setor público com foco em marketing de forma *perene*, independente de mandatos ou interesses privados (EMMENDOERFER, 2019).

Outra experiência de inovação em instituições públicas se refere a um museu chinês, cujas estratégias inovadoras de marketing na comercialização de produtos culturais foram analisadas a partir da teoria da CIM (LI; HE, 2020). As IM ocorreram em relação ao produto, preço, posicionamento e promoção e foram criadas estrategicamente reagindo, principalmente, aos novos hábitos de consumo do público-alvo do museu, que acessa informações por meio de novos canais de mídia e que tende a fazer compras *online* (LI; HE, 2020).

2.2.6 Inovação de Marketing nas Instituições de Ensino Superior

De acordo com a OECD (2014), a definição de inovação presente no Manual de Oslo (OECD, 2005) pode ser aplicada ao contexto educacional, contudo com pequenas modificações.

Organizações educacionais (por exemplo, escolas, universidades, centros de treinamento, editoras de educação) introduzem (1) novos produtos e serviços, por exemplo, novos currículos, livros didáticos ou recursos educacionais (2) novos processos para a prestação de seus serviços, por exemplo, utilização das TIC nos serviços de e-learning, (3) novas formas de organizar as suas atividades, por exemplo, as TIC para se comunicar com alunos e pais e (4) novas técnicas de marketing, por exemplo, preços diferenciados dos cursos de pós-graduação. Essas novas práticas visam melhorar a oferta de educação de uma forma ou de outra e, portanto, as inovações na educação devem ser consideradas como "melhorias" (OECD, 2014, p. 25, tradução nossa).

A IM nas IES aparece na revisão da literatura como estratégia do campo do marketing para melhorar a eficiência do marketing institucional (ARJUNAN, 2012 *apud* CHENG *et al.*, 2019), devido à crescente concorrência no setor de ensino superior. Não existe uma forma única de se inovar em marketing, assim, as IES reinventam a aplicação do marketing de acordo com as necessidades dinâmicas do mercado onde atuam (RICCOMINI *et al.*, 2021b), uma vez que o marketing fornece correções rápidas e soluções inovadoras e com baixo risco para as organizações (BENNETT; COOPER, 1979). Alguns exemplos encontrados na literatura de IM adotadas pelas IES, e seus objetivos ao implementá-las, são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Exemplos e objetivos das IM adotadas pelas IES

Autor(es) (Ano)	Inovação de marketing adotada	Objetivo(s)
Lysytsia <i>et al.</i> (2019)	Implantação de novo canal de interação e cooperação entre IES, estudantes e empregadores	Melhor relacionamento entre as partes e investimento no Ensino
Guimarães <i>et al.</i> (2013)	Divulgação da IES com a utilização do Google <i>Adwords</i> (investimento em publicidade paga para colocar a marca em destaque nas pesquisas do buscador)	Ampliação da exposição da IES na internet (maior alcance da audiência)
	Separação das campanhas publicitárias de Graduação e Pós-graduação, intercalando-as	Diferenciação de produtos
	Criação de um vídeo institucional para apresentação da IES	Divulgação
	Adoção de novo posicionamento estratégico pela IES	Diferenciação da marca e novos mercados
	Criação de novo logotipo	Diferenciação da marca
Riccomini <i>et al.</i> (2021b)	Patrocínio esportivo	Reposicionamento da marca
	Pesquisa de mercado sobre a marca	
	Reformulação da comunicação visual	Diferenciação da marca

	Implantação de um software de CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente)	Relacionamento com estudantes e potenciais estudantes para análise e alteração de produtos e serviços
	Gerenciamento de multicanais <i>online</i> e <i>offline</i> de comunicação e de divulgação	Comunicação, divulgação e relacionamento
	Criação de novos canais de comunicação e divulgação <i>online</i>	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Lysytsia *et al.* (2019), Guimarães *et al.* (2013) e Riccomini *et al.* (2021b).

O marketing procura desenvolver progressivamente diferentes esforços de promoção, como marketing viral¹⁴, marketing de relacionamento, marketing digital, *buzzmarketing*¹⁵, entre outros (OGDEN; CRESCITELLI, 2007). Esses desenvolvimentos têm sido utilizados pelas IES como forma de conexão com novos estudantes, envolvendo a promoção de cursos, de programas e a autopromoção da instituição (GUIMARÃES *et al.*, 2013; RICCOMINI *et al.*, 2021b). Quando implementados na instituição, de forma inédita, contribuem para formar ou ampliar vantagem competitiva da IES e atrair o interesse de futuros alunos pela instituição (KHAIRUSY *et al.*, 2022). Outras iniciativas inovadoras de marketing, visando novos alunos, contemplam a abertura e gerenciamento de novos canais de comunicação, principalmente via digital (GUIMARÃES *et al.*, 2013; RICCOMINI *et al.*, 2021b); adoção de estratégias de fortalecimento e posicionamento da marca como forma de diferenciação dos concorrentes (RICCOMINI *et al.*, 2021b); e implementação de novos formatos de comunicação adaptados ao público (GUIMARÃES *et al.*, 2013).

Os atuais estudantes também são um público essencial para a IES (GORDON-ISASI, NARVAIZA E GIBAJA, 2021) e soluções inovadoras de marketing para ajudar a reter e fidelizá-los devem ser buscadas pela instituição de forma perene (SOUZA, 2020). A literatura apontou que a IM é capaz de mudar a percepção do cliente sobre uma organização, além de melhorar significativamente o relacionamento entre fornecedores, empresa e clientes (GUIMARÃES *et al.*, 2013). Com esse entendimento, as IES têm implementado, como uma inovação, ferramentas do marketing de relacionamento (DUNCAN; MORIARTY, 1997) com seus graduandos, como maneira de combater a evasão estudantil (GUIMARÃES *et al.*, 2013; CHENG *et al.*, 2019; RICCOMINI *et al.*, 2021b).

Os atuais alunos da IES também foram os sujeitos do estudo de Cheng *et al.* (2019). Os pesquisadores concluíram que a percepção da inovação de serviços de uma IES que, de acordo

¹⁴ Forma de boca-a-boca na internet para atrair a atenção sobre informações, produtos ou serviços desenvolvidos pela empresa e disseminados de um usuário para o outro, de forma intensa (KOTLER; KELLER, 2006).

¹⁵ Também chamado de Marketing de burburinho, aproxima-se do marketing viral, mas a diferença é que o marketing viral é feito exclusivamente pela Internet, enquanto o *buzzmarketing* não. A intenção é fazer com que determinado assunto ganhe relevância entre as pessoas (OGDEN; CRESCITELLI, 2007).

com os autores, abrange as inovações de produto, processo, organizacional e de marketing, aumenta a satisfação do estudante em relação à instituição. Os autores sugeriram que “os alunos provavelmente ficarão satisfeitos se acharem as comunicações de marketing atraentes, bem planejadas, criativas e úteis” (CHENG *et al.*, 2019, p. 301, tradução nossa). Aliado a isso, o estudo constatou que o nível de satisfação dos alunos tem um impacto significativo na percepção da imagem da IES e em maior lealdade a ela.

As IES também promovem IM para que seus serviços e produtos sejam percebidos como diferenciais no mercado, mantendo-se dessa forma competitivas (RICCOMINI *et al.*, 2021b). Sobre isso, Guimarães *et al.* (2013, p. 81) observaram que “a competitividade está relacionada diretamente aos métodos e serviços novos prestados aos alunos, os quais contribuem para a melhoria no relacionamento e na qualidade percebida pelo cliente” (GUIMARÃES *et al.*, 2013, p. 81). Riccomini *et al.* (2021a) chamaram a atenção para as oportunidades de inovação, como investir em mecanismos de transparência institucional, entre eles, o canal de Ouvidoria. Já Lysytsia *et al.* (2019) buscaram, por meio dos processos de interação entre IES, graduandos e empregadores, perspectivas de melhorias na oferta de serviços educacionais. Ao implementarem um novo canal de interação e cooperação entre a IES e os dois públicos, os autores materializaram as condições necessárias para os participantes “aumentar a quantidade de conhecimento, mas também para melhorar a qualidade do conhecimento” sobre as conexões e lacunas entre o mundo acadêmico e o do trabalho (LYSYTSIA *et al.*, 2019, p. 1772, tradução nossa).

O marketing educacional foi apontado como uma das dimensões da inovação educacional no ensino superior do Brasil (RICCOMINI *et al.*, 2021a). O estudo de Riccomini *et al.* (2021a) indicou como tendências para IM educacional as estratégias de marketing relacionadas à autopromoção da instituição, avaliação de mercado, exploração e seleção de ideias, planejamento inovador, implementação de projetos-piloto, marketing e *feedback*, e os serviços prestados pela IES. Contudo, Riccomini *et al.* (2021b) clamaram por mais estudos empíricos que descrevam, conceituem ou apresentem práticas de inovação em marketing educacional que abranjam diferentes contextos.

Outras contribuições sobre IM educacionais vieram de Guimarães *et al.* (2013). Os autores constataram nas IES estudadas que a maioria desse tipo de inovação “ocorreu em métodos e conceitos, com pouca introdução de novas tecnologias de software e nenhuma de hardware”. Além disso, identificaram que não foram inovações inéditas, mas sim a reprodução de métodos e conceitos já existentes. Outra observação dos autores refere-se ao modelo fechado de produzir a inovação ou com o mínimo de abertura, envolvendo a participação de poucos agentes externos (GUIMARÃES *et al.*, 2013, p 94-95).

2.2.7 Considerações preliminares

Após a análise da literatura sobre inovação e, particularmente sobre IM, definiu-se por utilizar elementos do marketing tático e estratégico para compor o esquema conceitual que será apresentado nesta pesquisa. Na literatura, identificou-se que a definição de IM com maior aceitação pela academia foi a desenvolvida pela OECD (PURCHASE; VOLERY, 2020). A OECD (2005) postulou que as IM surgem do aprimoramento ou alteração significativa e inédita nas atividades organizacionais de criação, comunicação, precificação e colocação de produtos ou serviços no mercado. Portanto, a partir da definição da OECD (2005), distinguiram-se quatro dimensões da IM: Produto (*design* da embalagem), Promoção, Preço e Praça.

Neste ponto, ainda vale esclarecer que a dimensão Preço, neste estudo, refere-se ao valor percebido pelo indivíduo na hora de optar por um produto/serviço de uma marca em detrimento do produto/serviço de outra. Dessa forma, o termo Preço foi adotado por esta pesquisa para seguir a nomenclatura da OECD (2005) a respeito das IM, contudo, a ênfase que se dá neste estudo é sobre o valor percebido. De acordo com Kotler e Keller (2018), o valor percebido é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os atributos e benefícios econômicos, funcionais e emocionais esperados e os custos monetários, de tempo, de energia física e psicológicos relativos a um produto/serviço e as alternativas percebidas.

Prosseguindo, a revisão da literatura também evidenciou pesquisas relacionando o marketing estratégico à inovação (D'ANDREA; LUCE, 2021; LI; HE, 2020; PENG; QIN; TANG, 2021; WANG *et al.*, 2020). O marketing estratégico está ligado às estratégias organizacionais e apresenta-se para além das táticas e estratégias de gerenciamento do *Mix* de Marketing. É o marketing estratégico que acompanha as dinâmicas do mercado e indica como as organizações devem se posicionar para competir nele (D'ANDREA; LUCE, 2021). A partir da perspectiva do marketing estratégico, identificaram-se três conceitos fundamentais de marketing: Segmentação, Seleção do Alvo (*Targeting*, em inglês) e Posicionamento (KOTLER; KELLER, 2006).

Portanto, pelos apontamentos descritos acima, definiu-se utilizar nesta pesquisa as seguintes dimensões de IM, baseadas no gerenciamento do *Mix* de Marketing e no marketing estratégico: Produto, Praça, Preço, Promoção e Estratégia. A dimensão Estratégia engloba as atividades de Segmentação, Seleção do Alvo e Posicionamento.

3 PROPOSTA DE UM ESQUEMA CONCEITUAL E DETALHADO

A análise da literatura realizada no capítulo anterior teve o objetivo duplo de, primeiramente, explorar as noções de CIM e IM, visando identificar seus principais elementos e dimensões, que permitirão o desenvolvimento de um esquema conceitual e detalhado para ampliar a compreensão sobre como o processo de CIM é capaz de fomentar e desencadear IM nas IES. O segundo objetivo da revisão da literatura foi fornecer os principais pilares teórico-conceituais de balizamento e sustentação desta pesquisa.

Neste capítulo, propõe-se, inicialmente, a partir dos principais elementos e dimensões da CIM e da IM, identificados anteriormente, realizar análises sobre os aspectos mais relevantes que delineiam ou marcam as relações entre os construtos, buscando revelar as interfaces e conexões entre eles. Essas análises perpassam pelos elementos e dimensões da CIM propostos por Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021) e pelos elementos e dimensões da IM, baseados na definição de IM da OECD (2005) e nos conceitos de Segmentação, Seleção do Alvo e Posicionamento, fundamentais ao marketing estratégico para o processo de seleção do valor ao público (KOTLER; KELLER, 2006). Além disso, a partir das relações, interfaces e conexões apontadas, propõe-se desenvolver, neste capítulo, um esquema conceitual e detalhado para ampliar a compreensão sobre o impacto da implementação da CIM no desenvolvimento de IM nas IES.

3.1 Relações, interfaces e conexões entre Comunicação Integrada de Marketing e Inovação de Marketing

A partir dos principais elementos e dimensões da CIM e da IM, identificados previamente, buscaram-se os aspectos mais relevantes que delineiam as relações entre os construtos, a fim de revelar as interfaces e conexões entre eles. Nesta seção, essas relações, interfaces e conexões são apresentadas. Vale ressaltar que a maior parte da produção acadêmica sobre CIM e IM explora os construtos no cenário empresarial, portanto, baseados na literatura, os elementos, relações, interfaces e conexões entre os construtos expostos nesta seção e na próxima trazem referências textuais, majoritariamente, do contexto empresarial.

A CIM, como um processo estratégico (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998) com foco nos públicos de interesse da organização (KLIATCHKO, 2005), tem seu planejamento e ações pensados de fora para dentro da organização, baseados em informações que ajudam a determinar as percepções dos públicos e as tendências do mercado, a fim de criar mensagens atraentes, consistentes e direcionadas para cada um de seus públicos (KLIATCHKO, 2008). O uso estratégico das TIC é vital nesse processo, uma vez que oferece recursos para as organizações conhecerem, entenderem e identificarem melhor seus públicos, construindo e gerenciando sistemas e bancos de dados (BALDO, 2018). Portanto, o planejamento e as ações dos programas da CIM são orientados pelos pontos de vista dos públicos relevantes da organização, estrategicamente extraídos de dados empíricos, recolhidos e armazenados pelas TIC (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998) e por atividades como pesquisa de marketing e escuta ativa (GORDON-ISASI, NARVAIZA E GIBAJA, 2021).

A relação entre inovação e orientação para o mercado e para o cliente é também investigada em pesquisas no campo da IM (PURCHASE; VOLERY, 2020). De acordo com a OECD (2005), a característica definidora da IM é ela ser orientada para os consumidores e mercados, com o objetivo de incrementar as vendas e a fatia de mercado da organização. Nesse sentido, Slater e Narver (1994) já haviam postulado que a orientação para o mercado leva as organizações a adotarem um foco externo e o compromisso com a inovação. De forma similar, Jaworski e Kohli (1996) sugeriram que a orientação para o mercado pode ser um antecedente da inovação, uma vez que abre a empresa para novas necessidades dos clientes e novos processos de negócios. Quanto à adoção das TIC pela organização, ela foi entendida como um fator significativo para ocorrer a IM em diferentes contextos e setores econômicos (BARNA; SEMAK, 2020; CUEVAS-VARGAS *et al.*, 2021; MOHAMMADI *et al.*, 2018).

A partir da perspectiva apresentada acima, sugere-se que o planejamento estratégico da CIM centrado nos públicos e abastecido por informações sobre esses públicos, disponibilizadas pelas TIC e por atividades de pesquisa de marketing e escuta ativa, podem fomentar a IM na organização.

Para comunicar as mensagens planejadas, estrategicamente orientadas pelos públicos, um plano de CIM integra as ferramentas de comunicação de marketing disponíveis e seleciona os canais mais relevantes e de acordo com a preferência desses públicos (KLIATCHKO, 2008). Além disso, coordena e disponibiliza canais de comunicação para estimular a interatividade, a fim de garantir que a voz dos *stakeholders* seja ouvida no processo de planejamento da comunicação. A interatividade também é estimulada para que a CIM possa desempenhar “seu

papel estratégico na gestão do lado intangível dos negócios”, o gerenciamento de relacionamentos com os *stakeholders* (REID, 2005, p. 42, tradução nossa), para criar percepções, atitudes e comportamentos positivos em relação à organização (DUNCAN; MORIARTY, 1998). Ademais, com a proliferação de mídias e de ferramentas de comunicação de marketing, principalmente as digitais, juntamente com as mudanças nos padrões de consumo de mídia das audiências atuais (KLIATCHKO, 2008), a CIM pode facilitar sua coordenação e integração e melhorar o desempenho geral de marketing (PISICCHIO; TOALDO, 2020). As redes sociais, especificamente, podem configurar em oportunidades para promover o diálogo intencional e personalizado e moldar as discussões com os usuários de uma forma consistente com a missão e os objetivos da organização (MANGOLD; FAULDS, 2009; REID, 2005). Portanto, o gerenciamento e a integração dos canais pela CIM são essenciais, uma vez que são os canais que permitem aos consumidores encontrarem a marca ou a organização e que possibilitam à organização se comunicar, interagir e criar relacionamentos com seus públicos (KLIATCHKO, 2008).

Estabelecer ferramentas e canais de comunicação de marketing alimentados pelos requisitos do público também pode contribuir para o processo de IM (CIVELEK *et al.*, 2021), uma vez que a capacidade de gerar inovações está positivamente associada à combinação do conhecimento externo obtido pela interação com os clientes e as capacidades organizacionais da empresa (SÁNCHEZ-GUTIÉRREZ *et al.*, 2019). Além disso, a evolução e as características das novas ferramentas e canais, principalmente os digitais, devem constar no radar dos profissionais de marketing da organização, pois podem ser utilizados como propostas de marketing inovadoras na promoção e no posicionamento de produtos (LI; HE, 2020), bem como impactar positivamente em outras áreas do marketing, como na precificação, interação com pessoas, processos e visualização da informação (CIVELEK *et al.*, 2021).

Dessa forma, sugere-se que o uso e a coordenação integrada de múltiplos canais e ferramentas de comunicação de marketing, a gestão de relacionamento com os públicos de interesse e o estabelecimento de comunicações bidirecionais com os *stakeholders* sejam elementos da CIM capazes de favorecer a IM.

A CIM trabalha com a noção expandida dos canais de comunicação de marketing, formada não só pelas mídias formais (rádio, televisão, mídia impressa) e pelos novos meios digitais, mas também por todos os outros possíveis pontos de contato entre os públicos e a organização (KLIATCHKO, 2005). Esses pontos são considerados exteriores à função de comunicação de marketing e compreendem, por exemplo, os manuais de instrução, as políticas

de devolução, o atendimento do *call center* da empresa, entre tantos outros produtos e atividades setoriais que podem moldar a percepção do cliente. Esses fatores são o reconhecimento de que todas as partes da organização se comunicam com o ambiente externo e, por isso, o processo de comunicação de marketing não pode ser isolado em um único departamento (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998).

Portanto, sob a perspectiva organizacional, o processo de CIM visa ao planejamento e à emissão, tanto para o ambiente interno como para o externo, de mensagens coesas e estrategicamente consistentes por toda e qualquer parte da organização. Para alcançar uma implementação bem-sucedida, a CIM necessita de coordenação interfuncional, que é a competência gerencial na utilização das ferramentas de comunicações de marketing, no marketing interno, para otimizar a produtividade e a criatividade dos funcionários e o compromisso imparcial de recursos entre equipes sinérgicas (DUNCAN; MORIARTY, 1998; REID, 2005). Além disso, para a implementação bem-sucedida da CIM, a abordagem deve contar com o apoio da alta administração e com o suporte de uma cultura organizacional que aceite a CIM, valorizando a comunicação fluida entre os setores e entre as hierarquias e incentivando a colaboração interfuncional (KITCHEN; BURGMANN, 2015; SCHULTZ; SCHULTZ, 1998; REID, 2005).

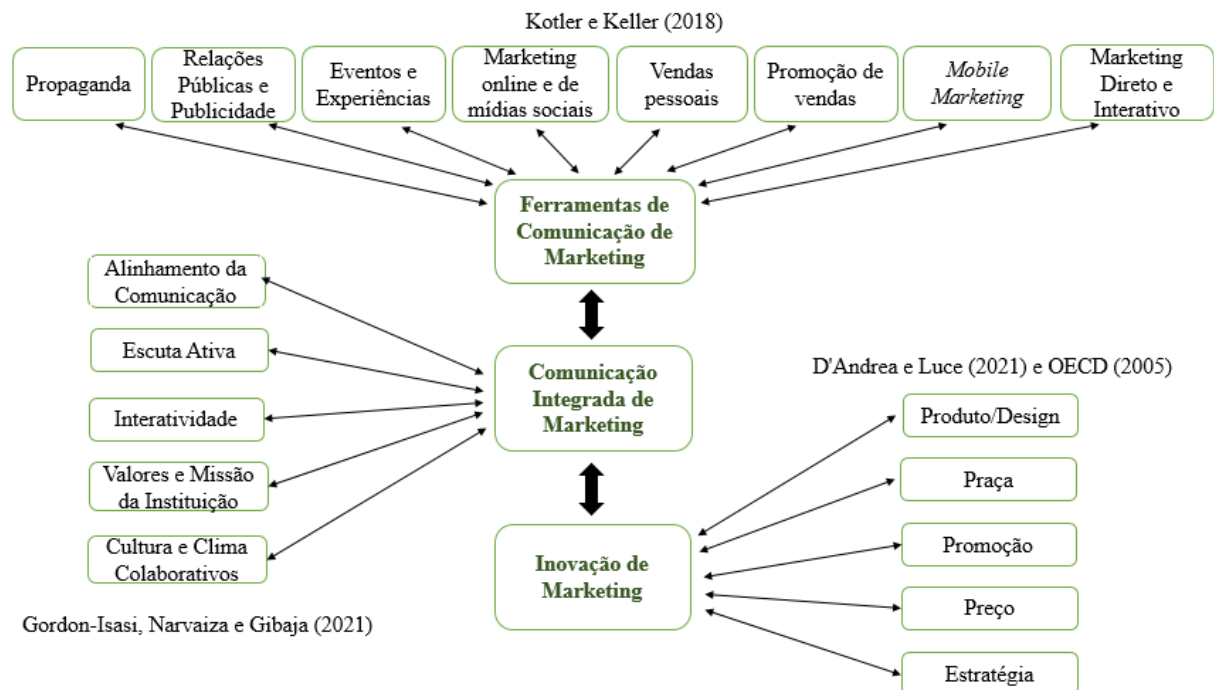
O conceito de capacidade interfuncional de orientação para o mercado de Slater e Narver (1994) guarda semelhanças com o elemento coordenação interfuncional da CIM (REID, 2005). A respeito da capacidade interfuncional, Naidoo (2010) sugeriu que empresas, com essa capacidade de implementar um esforço coordenado entre várias funções para responder às necessidades e desejos do cliente, estariam mais propensas a atender as exigências do mercado por meio de atividades de IM. “Essa capacidade de resposta provavelmente vem da abertura na comunicação que a coordenação interfuncional facilita dentro de uma organização (NAIDOO, 2010, p. 1316, tradução nossa). Além disso, a OECD (2005) postulou que o capital social de uma organização, referente aos estoques de confiança social, valores e normas corporativas, impacta a circulação da informação organizacional, o compartilhamento de dados em atividades colaborativas com parceiros e a manutenção de relacionamentos. Com o objetivo de melhorar a capacidade de inovação, a empresa pode investir em novas estruturas organizacionais ou em novas práticas para introduzir uma nova cultura de negócios, normas e valores. A postura e liderança da alta administração também é um fator relevante para ditar a estratégia quanto às inovações na empresa (D'ANDREA; LUCE, 2021). O perfil da gestão é um dos determinantes

para indicar se a organização vai investir em inovações incrementais ou radicais (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 1998).

Sendo assim, sugere-se que a coordenação interfuncional, o alinhamento da organização quanto aos objetivos organizacionais e a promoção de uma cultura que valorize a comunicação e a cooperação são elementos essenciais para a implementação estratégica da CIM e que podem fomentar a IM.

Portanto, a análise dos elementos e dimensões da CIM e da IM identificou a existência de relações, interfaces e conexões entre os construtos. As relações, interfaces e conexões indicaram que alguns dos elementos que permitem a implementação da CIM também propiciam a implementação da IM nas organizações de maneira geral e sugerem que essas relações, interfaces e conexões façam sentido também no contexto das IES. Dessa forma, propõe-se um esquema conceitual para ampliar a compreensão sobre como a implementação da CIM é capaz de fomentar e desencadear IM nas IES. O esquema conceitual está representado na Figura 3.

Figura 3 - Esquema conceitual



Fonte: elaborado pela autora (2023).

No esquema proposto, tudo começa com o conjunto de ferramentas de comunicação de marketing, composto essencialmente pelas modalidades Propaganda; Relações Públicas e Publicidade; Eventos e Experiências; Marketing Direto e Interativo; Vendas pessoais; Promoção de vendas; *Mobile Marketing*; e Marketing *online* e de mídias sociais (KOTLER;

KELLER, 2018). Os elementos do *Mix* Promocional de Marketing trabalhados de forma integrada, estratégica e “sendo perfeitamente coordenados” (GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021, p. 4, tradução nossa) desencadeiam a CIM, no nível do marketing tático.

Contudo, neste esquema conceitual, a CIM está ancorada nos elementos e dimensões propostos por Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021), que descrevem a CIM como um processo também estratégico, que perpassa por todas as funções institucionais e que se posiciona no nível da alta administração, sendo “uma abordagem para direcionar as direções organizacionais e estratégicas” (KLIATCHKO; SCHULTZ, 2014, p. 386, tradução nossa). Nesse sentido, a CIM, operando no nível do marketing estratégico, lida de forma inerente com a inovação. Uma vez que o marketing estratégico “está diretamente ligado à inovação e suas consequências no desempenho e até mesmo na perpetuação ou desaparecimento de qualquer organização” (D’ANDREA; LUCE, 2021, p. 606, tradução nossa).

Dessa forma, o esquema conceitual proposto se fecha demonstrando a CIM como fator capaz de fomentar e desencadear a IM na IES. Sendo que os elementos e dimensões da IM deste esquema estão baseados na definição de IM da OECD (2005), ligada ao gerenciamento do *Mix* de Marketing, e nos conceitos de Segmentação, Seleção do Alvo e Posicionamento, centrais ao marketing estratégico (KOTLER; KELLER, 2006).

3.2 Esquema detalhado: relações, interfaces e conexões entre Comunicação Integrada de Marketing e Inovação de Marketing

Nesta seção, busca-se demonstrar, no nível elementar, as relações, interfaces e conexões existentes entre os construtos da CIM e da IM, no contexto das IES. Para essa finalidade, optou-se pela construção de um esquema detalhado, no qual visualizam-se com facilidade as relações, interfaces e conexões, baseadas em exemplos retirados da revisão da literatura, entre as dimensões e os elementos de ambos os construtos. Embora possam existir diversas relações entre as dimensões estudadas, optou-se por demonstrar, por meio do esquema detalhado, aquelas mais evidentes. O esquema detalhado está exposto no Quadro 9.

Quadro 9 – Esquema detalhado da relação entre as dimensões de CIM e IM

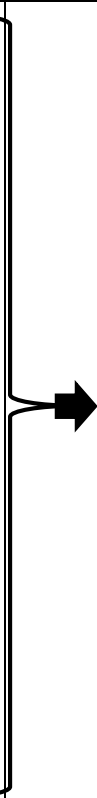
	Ao implementar a CIM, a busca por...		pode fomentar e desencadear IM em...
Propaganda Relações Públicas e Publicidade Vendas pessoais Marketing Direto e Interativo Eventos e Experiências Promoção de vendas Mobile Marketing Marketing <i>online</i> e de mídias sociais	Alinhamento da Comunicação na Instituição	- Consistência das mensagens emitidas	Promoção
		- Consistência dos elementos visuais	Produto
		- Coordenação e integração do <i>Mix</i> Promocional de Marketing	Promoção
		- Treinamento e coordenação interfuncional	Promoção
	Escuta ativa	- Monitoramento das mensagens geradas pelo público	Estratégia e Promoção
		- Comunicação estratégica, centrada no público	Promoção
		- Gestão de relacionamento com os públicos relevantes	Praça e Preço
	Interatividade	- Identifica e gerencia os principais pontos de contato do público com a IES	Promoção
		- Uso estratégico das TIC	Todas
		- Disponibiliza aos públicos e coordena múltiplos canais	Promoção
		- Comunicação bidirecional (diálogo contínuo)	Promoção
	Valores e Missão da Instituição	- Valores e objetivos institucionais como guia para a realização de tarefas e funções	Promoção
		- Comunicação interna e externa alinhadas à missão, objetivos e valores da IES	Promoção
Cultura e Clima colaborativos	- Valorização da comunicação horizontal e vertical	Promoção	
	- Incentivo à colaboração entre setores da IES	Promoção	

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Partindo da dimensão da CIM “Alinhamento da Comunicação na Instituição” é possível desencadear IM nas dimensões “Produto” e “Promoção”. No que se refere a “Produto”, a dimensão pode ser impactada diretamente pelo elemento “Consistência dos elementos visuais” da CIM. A prática da CIM contribui para a construção e identidade de marca desejada nas IES e um de seus antecedentes são os elementos da marca, ou seja, logotipo, nome e cor (FOROUDI *et al.*, 2017) divulgados por meio de propagandas, eventos e marketing *online*, entre outros. Ao buscar a consistência da identidade visual da instituição, os profissionais de comunicação e marketing podem identificar o uso irregular do logotipo da IES, adaptado a algum evento ou projeto específico. A necessidade de regularizar a situação pode propiciar IM, como a realização de projetos colaborativos, envolvendo instituição e público na criação conjunta do *design* de um logotipo específico para evento ou projeto, promovendo, dessa forma, o

pertencimento, a criatividade e uma maior interação do público com a marca (EMMENDOERFER, 2019; FOROUDI *et al.*, 2017). Um desdobramento dessa ação seria envolver uma parcela ainda maior do público, convidando-a a votar no logotipo preferido para definir aquele que irá representar o evento/marca. O Quadro 10 descreve os exemplos de IM, encontrados na literatura, fomentados e/ou desencadeados pela dimensão “Alinhamento da Comunicação na Instituição” da CIM.

Quadro 10 –IM na dimensão Alinhamento da Comunicação na Instituição da CIM

	Ao implementar a CIM, a busca por...	pode fomentar e desencadear IM em...	Como pode fomentar (exemplos de IM retirados da literatura)
Propaganda Relações Públicas e Publicidade Vendas pessoais Marketing Direto e Interativo Eventos e Experiências Promoção de vendas <i>Mobile</i> Marketing Marketing online e de mídias sociais	Alinhamento da Comunicação na Instituição 	Consistência das mensagens emitidas	Promoção - Marcas registradas (OECD, 2005) - <i>Brand persona</i> (ASHLEY; TUTEN, 2015)
		Consistência dos elementos visuais	Produto - Concurso em mídia social de natureza simbólica (MANGOLD; FAULDS, 2009, p. 365) e estímulo a coarctação, entre instituição e público, de natureza simbólica (EMMENDOERFER, 2019)
		Coordenação e integração do Mix Promocional de Marketing	Promoção - Adoção de Marketing de Relacionamento (DUNCAN; MORIARTY, 1998); Marketing de Guerrilha e Viral (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019); Marketing Digital (CONCEIÇÃO <i>et al.</i> , 2019), Marketing de Conteúdo (ASHLEY; TUTEN, 2015); Marketing de Vídeo (AKHYADOV; GONCHAROV; MAKUSHKIN, 2020); Marketing de mídias sociais (ASHLEY; TUTEN, 2015; GUIMARÃES <i>et al.</i> , 2013; MANGOLD; FAULDS, 2009; RICCOMINI <i>et al.</i> , 2021b)
		Treinamento e coordenação interfuncional	Promoção - Formação de Comitês de Marketing e Recrutamento de influenciadores nos <i>campi</i> (EDMISTON-STRASSER, 2009)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Em relação à dimensão “Promoção”, a estratégia da CIM pode desencadear IM que reforce a consistência das mensagens institucionais, assim como aprimore o *Mix* Promocional de Marketing e fomente o treinamento e coordenação interfuncional. A respeito do primeiro elemento, para que os públicos percebam coerência nas mensagens emitidas pela instituição e que consigam, por meio delas, distinguir a IES no mercado (MOGAJI; YOON, 2019), a gestão da CIM precisa emitir comunicações claras, unificadas e consistentes com o posicionamento estratégico da instituição (KLIATCHKO, 2005). Nesse sentido, podem ser desencadeadas IM na promoção, como o uso inédito de marcas registradas (OECD, 2005) e a criação de *brand persona* (ASHLEY; TUTEN, 2015). A marca, quando registrada, garante ao proprietário o

direito de uso exclusivo no território nacional, em seu ramo de atividade econômica, e sua adoção pode agregar valor a produtos, serviços ou à própria instituição junto ao público (INPI, 2020), pois permite que ela seja identificada e distinguida no mercado. A respeito da tática de criar uma personagem (*brand persona*) para estabelecer um padrão de linguagem e discurso com o público e para representar os valores da marca, pesquisas indicam que o uso de *brand persona*, pelo Marketing de mídias sociais, atende aos objetivos de melhorar o reconhecimento da marca pelo consumidor e as avaliações sobre ela (ASHLEY; TUTEN, 2015).

Quanto ao elemento referente à coordenação integrada de todas as disciplinas da comunicação de marketing disponíveis na instituição, feita pela CIM (KITCHEN; BURGMANN, 2015), inovações na promoção podem ser introduzidas para incrementar o *Mix Promocional de Marketing*. No Brasil, as atividades de assessoria de comunicação organizacional geralmente envolvem profissionais da área de jornalismo, relações públicas, publicidade e propaganda e marketing (DUARTE, 2009). Contudo, estruturas menores, geridas, de modo geral, por jornalistas, também são comuns, “consolidando uma experiência de assessoria de imprensa jornalística única no mundo” (CHAPARRO, 2009, p. 47). Dessa forma, introduzir, diversificar, coordenar e integrar o uso de novas ferramentas de comunicação de marketing, como Marketing de Relacionamento (DUNCAN; MORIARTY, 1998); Marketing Digital (CONCEIÇÃO *et al.*, 2019), Marketing de Conteúdo (ASHLEY; TUTEN, 2015), Marketing de Vídeo (AKHYADOV; GONCHAROV; MAKUSHKIN, 2020), Marketing de Guerrilha¹⁶ e Viral (UNGERMAN, DĚDKOVÁ, 2019); Marketing de mídias sociais (ASHLEY; TUTEN, 2015; GUIMARÃES *et al.*, 2013; MANGOLD; FAULDS, 2009; RICCOMINI *et al.*, 2021b), entre outras que forem surgindo, às rotinas dos setores de comunicação e marketing, pode ser uma útil estratégia de divulgação e de relacionamento da IES com seus diversos públicos, conforme as necessidades do mercado onde atuam (RICCOMINI *et al.*, 2021b).

A literatura também evidencia que o elemento “Treinamento e coordenação interfuncional” da CIM pode fomentar e desencadear inovação na promoção de marketing. Exemplos desse tipo de inovação vêm de Edmiston-Strasser (2009) que cita a formação de comitês de marketing em instituições de ensino e o recrutamento de influenciadores entre os membros da comunidade acadêmica como estratégias que podem ser adotadas para conseguir

¹⁶ “Forma não convencional de marketing destinada a chocar. O objetivo é obter o máximo efeito de fontes mínimas” (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019, p. 10).

apoio ao planejamento e à promoção das iniciativas de marketing, além da defesa e disseminação da filosofia da CIM por todos os *campi*.

Já a partir da dimensão “Escuta Ativa” da CIM é possível desencadear, por exemplo, IM nas dimensões “Promoção”, “Estratégia”, “Preço” e “Praça”. Em relação à “Promoção”, a característica da CIM de planejar comunicações estrategicamente orientadas ao público (KLIATCHKO, 2008) pode fomentar inovações levando em consideração o conhecimento prévio que se tem do público que se deseja atingir. Nesse sentido, se a intenção da instituição é ampliar sua exposição na internet, sem focar em uma audiência específica, o Marketing *online* pode começar a divulgar a organização com a utilização do Google *Adwords*, que coloca a marca em destaque nas pesquisas do buscador (GUIMARÃES *et al.*, 2013). Contudo, se já houver um público específico para direcionar a comunicação, as ferramentas “Propaganda”, “Eventos e Experiências” e “Marketing *online* e de mídias sociais”, respectivamente, podem trabalhar inovações promocionais como *advergames* (ASHLEY; TUTEN, 2015); patrocínio cultural ou esportivo, cujo público corresponda bem ao mercado-alvo desejado (KOTLER; KELLER, 2006; RICCOMINI *et al.*, 2021b); apoio a causas importantes para o público-alvo (MANGOLD; FAULDS, 2009) e utilização de influenciadores digitais (KOTLER; KELLER, 2006; UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019), cujo expertise atraia segmentos específicos e relevantes para a instituição. O Quadro 11 evidencia os exemplos de IM achados na literatura, fomentados e/ou desencadeados pela dimensão “Escuta Ativa” da CIM.

Quadro 11 - IM na dimensão Escuta Ativa da CIM

	Ao implementar a CIM, a busca por...	... pode fomentar e desencadear IM em...	Como pode fomentar (exemplos de IM retirados da literatura)
Propaganda	Monitoramento das mensagens geradas pelo público	Estratégia	- <i>Clusterização</i> do mercado (BALDO, 2018)
		Promoção	- <i>Brand Logo Detection</i> e <i>Social Wall</i> (BALDO, 2018)
Relações Públicas e Publicidade	Comunicação estratégica, centrada no público	Promoção	- Apoio a causas que são importantes para os consumidores (MANGOLD; FAULDS, 2009)
Vendas pessoais			- Patrocínio cultural e/ou esportivo (KOTLER; KELLER, 2006; RICCOMINI <i>et al.</i> , 2021b)
Marketing Direto e Interativo			- <i>Advergames</i> (ASHLEY; TUTEN, 2015)
Eventos e Experiências			- Google <i>Adwords</i> (GUIMARÃES <i>et al.</i> 2013)
			- Uso de Influenciadores digitais (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019)

Promoção de vendas	Escuta Ativa	Gestão de relacionamento com os públicos relevantes	Praça	- Parceria comercial internacional (GUPTA; MALHOTRA, 2013; GUPTA <i>et al.</i> , 2016)
Mobile Marketing			Preço	- Programa de fidelização (RICCOMINI <i>et al.</i> , 2021b) - Embaixador da marca (DUARTE; MONTEIRO, 2009)
Marketing online e de mídias sociais				

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quanto ao elemento “Monitoramento das mensagens geradas pelo público” da CIM, ele pode favorecer inovações tanto na promoção como na estratégia de marketing. Em relação à promoção, os profissionais de marketing podem implementar técnicas inovadoras como forma de monitorar o que se discute ou se posta sobre a instituição nas mídias sociais. Por exemplo, as equipes de marketing podem usar as redes sociais institucionais de forma proativa e passar a utilizar a tecnologia *Brand Logo Detection*, e/ou o serviço *Social Wall* (BALDO, 2018) para detectar informações produzidas sobre a IES pelo público em canais pessoais, não controlados pela IES e, a partir daí, criar comunicações que incentivem o diálogo da instituição com esses usuários.

A escuta ativa dos públicos também impulsiona inovação na estratégia de marketing. A organização pode optar por investir em uma estratégia de *marketing-driven* ou *marketing-driving* (PENG, QUIN; TANG, 2021), ou seja, baseada na identificação de mercados cujas necessidades a IES já consiga suprir ou investir no desenvolvimento de cursos e serviços ainda não ofertados pelos seus concorrentes na região ou estado onde atua, criando tendências de formação acadêmica para se posicionar como líder nesse mercado (D'ANDREA; LUCE, 2021). Independentemente de qual das duas estratégias seguir, por meio do monitoramento dos públicos, a instituição pode adotar a técnica de *clusterização* do mercado (BALDO, 2018), com a qual se pode agrupar pessoas de acordo com suas similaridades. Uma forma de segmentar o mercado e definir o público-alvo da marca, pontos centrais do marketing estratégico (KOTLER; KELLER, 2006).

À medida que o tempo passa, os sistemas recolhem ainda mais dados do consumidor e começam a agrupar consumidores que têm as mesmas preferências, agrupando as tribos ao redor de serviços da empresa. Os times de marketing e comunicação já pesquisam estas tribos para criar novas ofertas, preços e serviços, fazer parcerias com terceiros e até criar novos produtos. Finalmente, torna-se viável entender como se comunicar com as diferentes tribos do público, com uma mensagem única e contextualizada, que leva em consideração quem é o indivíduo, suas referências, suas restrições, entre outras informações (BALDO, 2018, p. 88).

No que se refere a “Preço”, o elemento “Gestão de relacionamento com os públicos relevantes” da CIM pode desencadear novas estratégias para a manutenção de estudantes ao

longo do curso. Por exemplo, como a CIM visa à promoção de relacionamentos lucrativos de longo prazo que criam valor para o público (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017), instituições de ensino particulares podem criar programas de fidelização, fornecendo descontos progressivos na mensalidade de alunos que trouxerem novos estudantes para a IES (RICCOMINI *et al.*, 2021b), uma forma de gerar lucro para a IES ao mesmo tempo que agrega valor ao estudante contemplado com o benefício. Nesse sentido, a adoção de programas de fidelização pode ser uma estratégia inovadora para a ferramenta de Vendas pessoais de na IES.

Outra inovação na ferramenta de Vendas pessoais é a implementação de programas como o “embaixadores da marca”, no qual os funcionários trazem informações sobre o mercado e transmitem informações qualificadas sobre a organização para o mercado (DUARTE; MONTEIRO, 2009). Assim, o “embaixador da marca” investe no cultivo de relacionamento a longo prazo com os públicos-alvo para que eles percebam o valor superior da marca e consequentemente optem por ela (KOTLER; KELLER, 2018).

O elemento “Gestão de relacionamento com os públicos relevantes” da CIM também pode fomentar inovações quanto à “Praça”. A criação de uma vantagem competitiva é uma função do marketing e a marca tem papel crucial na criação da capacidade de uma organização de demonstrar suas habilidades superiores (HUNT; MORGAN, 1995, 1996; SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001, *apud* GUPTA *et al.*, 2016). Ações de relações públicas, por exemplo, para formar e gerenciar uma marca forte no mercado (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019) podem facilitar a criação de novos convênios ou a intensificação de parcerias já estabelecidas por uma organização. Consequentemente, parcerias podem implicar a entrada da organização em novos mercados.

No caso das IES, as parcerias podem gerar novas possibilidades de locais para abrigar cursos e serviços oferecidos pela IES e, dessa forma, ampliar sua área de abrangência e o número de potenciais estudantes, nacionalmente e internacionalmente. No contexto comercial, Gupta e Malhotra (2013) já evidenciaram que empresas interessadas em expandir sua atuação no mercado estrangeiro podem se tornar mais competitivas ao buscar alianças com revendedores locais do país-alvo.

Os gerentes da Maruti Suzuki garantem a formação de fortes associações com as empresas associadas locais porque elas não só atuam como seus clientes comerciais, que fornecem conhecimento, feedback e informações sobre a adequação dos produtos da Maruti Suzuki aos clientes locais, como também prestam serviços pós-venda aos consumidores, o que é um importante determinante da fidelidade à marca. Os associados locais informam os gerentes da Maruti Suzuki sobre diferentes abordagens

inovadoras que podem ser adotadas para melhorar a adequação do suporte a produtos e serviços (GUPTA; MALHOTRA, 2013, p. 120, tradução nossa).

A respeito da dimensão “Interatividade” da CIM, ela é capaz de fomentar inovações em todas as dimensões da IM. Em relação à dimensão “Promoção”, todos os quatro elementos da dimensão “Interatividade” podem fomentar e desencadear inovações. A busca da CIM por identificar e gerenciar os principais pontos de contato do público com a instituição pode, por exemplo, desencadear o uso da tática de captura e geração de *leads*¹⁷, por meio de Eventos e Experiências e do Marketing *online*, bem como adotar a narrativa transmídia, integrando as ferramentas Propaganda e Marketing *online* e de mídias sociais. Este último exemplo de inovação promocional aproveita o fato de os usuários terem muitos pontos de contato em potencial com a marca para envolvê-los em uma narrativa coesa, estruturada em etapas e distribuída em diferentes mídias, de forma que o público se torne participante da integração das peças e se engaje com a história e com a marca (CRONIN, 2016). O Quadro 12 traz este e outros exemplos de IM, revisados na literatura, fomentados e/ou desencadeados pela dimensão Interatividade da CIM.

Quadro 12 - IM na dimensão Interatividade da CIM

	Ao implementar a CIM, a busca por...	... pode fomentar e desencadear IM em...	Como pode fomentar (exemplos de IM retirados da literatura)
Propaganda	Interatividade	Identifica e gerencia os principais pontos de contato do público com a IES	Promoção - Captura e geração de <i>leads</i> (RICCOMINI <i>et al.</i> , 2021b) - Narrativa transmídia (CRONIN, 2016)
Relações Públicas e Publicidade			
Vendas pessoais	Interatividade	Uso estratégico das TIC	Promoção - Aplicativos de realidade virtual ou aumentada (LI; HE, 2020; UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019; BARNA; SEMAK, 2020)
Marketing Direto e Interativo			Estratégia - Processamento do <i>Big Data</i> para realizar planejamento estratégico, acompanhamento e adequação da instituição (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019) e planejamento da comunicação (BALDO, 2018)
Eventos e Experiências			Produto - Embalagens interativas com códigos QR (PURCHASE; VOLERY, 2020)
Promoção de vendas			Praça - Sistema de Informação personalizado (OECD, 2005)
Mobile Marketing			Preço - Moeda virtual (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019)
Marketing <i>online</i> e de mídias sociais			

¹⁷ De acordo com o Sebrae (2023), gerar *leads* é o processo de conversão de visitantes do seu *site* em oportunidades de negócio.

		Disponibiliza aos públicos e coordena múltiplos canais	Promoção	- Adoção de redes sociais (MANGOLD; FAULDS, 2009) - Novos mecanismos e canais de transparência institucional (RICCOMINI <i>et al.</i> , 2021a)
		Comunicação bidirecional	Promoção	- Avaliações compartilhadas de usuários (ASHLEY; TUTEN, 2015; MANGOLD; FAULDS, 2009)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

A característica da CIM de emitir mensagens aos *stakeholders* por meio de canais mais relevantes e de acordo com a preferência desses públicos (KLIATCHKO, 2008) também pode estimular inovações na dimensão “Promoção”. A adoção do uso das mídias sociais foi considerada a ação mais inovadora no marketing educacional no estudo de Riccomini *et al.* (2021b). Nessa linha, Mangold e Faulds (2009) também ressaltaram a importância de os profissionais de marketing inovarem em suas ferramentas promocionais digitais.

O paradigma tradicional da comunicação, que se baseou no clássico mix promocional para elaborar estratégias de CIM, deve dar lugar a um novo paradigma que inclua todas as formas de mídia social... porque elas se tornaram rapidamente o *modus operandi* de fato para os consumidores que estão disseminando informações sobre produtos e serviços (MANGOLD; FAULDS, 2009, p. 361, tradução nossa).

Portanto, o Marketing *online* e de mídias sociais e o *Mobile Marketing* podem encabeçar inovações nesse espaço digital. Alguns exemplos de inovações são “gerenciamento de relacionamento com o cliente, atendimento ao cliente, pesquisa de compradores, geração de *leads*, canal de entrega de promoção de vendas, canal de publicidade paga e *branding*” (ASHLEY; TUTEN, 2015, p. 16, tradução nossa). Ademais, a disponibilização de novos mecanismos e canais de transparência institucional, como o canal de Ouvidoria, é vista como uma oportunidade de inovação (RICCOMINI *et al.*, 2021a) para tornar a comunicação institucional mais eficaz.

A comunicação bidirecional adotada pela CIM para promover o diálogo contínuo e criar e gerenciar relacionamentos (DUNCAN; MORIARTY, 1998) também pode fomentar inovações por meio da promoção do engajamento do público com a marca, incentivando a participação do público nas redes sociais (ASHLEY; TUTEN, 2015). Isso pode ser realizado, por exemplo, adotando estratégias como: a) o uso inédito de concursos (MANGOLD; FAULDS, 2009), cujos produtos criados pela equipe de marketing da própria instituição ou pela comunidade, seguindo orientações da equipe de marketing, possam ser compartilhados e votados na mídia social, gerando burburinho espontâneo e b) a abertura de espaço inédito de avaliações compartilhadas de usuários (MANGOLD; FAULDS, 2009) sobre, por exemplo, algum curso rápido ofertado ou evento executado pela IES. O *feedback* espontâneo do público

pode ser usado para melhorias das ofertas pela IES e para motivar outras pessoas a participar de uma próxima edição do curso/evento.

Sobre o elemento “Uso estratégico das TIC” pela CIM, ele pode contribuir para o desenvolvimento de IM em todas as dimensões propostas, principalmente em relação à “Promoção”. No contexto da Indústria 4.0, Ungerma e Dědková, (2019, p. 12, tradução nossa) corroboraram essa afirmação ao descrever que o processamento do *Big Data* permite “conhecer de perto o comportamento de seus clientes e adequar seu *mix* de comunicação para atender às suas necessidades e, assim, obter maior satisfação. A melhoria da comunicação com o público-alvo leva à aquisição de novos clientes”. Quanto às IES, elas podem utilizar o *Mobile Marketing*, por exemplo, para explorar novas formas de interação com os públicos e divulgação de sua infraestrutura. Exemplo disso é a concepção de aplicativos de realidade virtual e/ou aumentada, que permitem passeios virtuais e montagem de ambientes virtuais personalizados (LI; HE, 2020; UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019; BARNA; SEMAK, 2020).

Além disso, a IES pode aproveitar a análise de dados e as TIC para entregar mensagens individualizadas, com a oferta de cursos e/ou serviços direcionados a estudantes atuais ou potenciais. Este recurso é chamado de Marketing um para um (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019) e ele pode ser trabalhado principalmente pelo Marketing direto e interativo e pelo Marketing *online* e de mídias sociais.

Adotar a Inteligência Artificial (IA) na rotina do marketing também é uma forma inovadora de promover a marca, produtos e serviços, além de diminuir consideravelmente o tempo de resposta ao usuário em canais de mídias sociais, *sites* e *telemarketing*. Uma maneira de introduzir a AI na instituição é utilizando os *chatbots*, que buscam reproduzir uma comunicação natural, em tempo real, com o usuário. Eles podem gerar respostas automáticas ao usuário, 24 horas por dia (BALDO, 2018), e “descobrem tudo o que um cliente deseja e preparam uma comunicação específica para ele” (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019, p. 5, tradução nossa).

Em relação à dimensão “Estratégia” da IM, ela pode ser fomentada pelo uso estratégico das TIC, por exemplo, no processamento do *Big Data* para realizar planejamento estratégico, acompanhamento e adequação organizacional, inclusive para a identificação de novos modelos de negócio. Ungerma e Dědková (2019, p. 13, tradução nossa) já descreveram essa relação no contexto empresarial enfatizando que “as empresas veem a grande importância da digitalização no controle de um plano estratégico onde, graças ao processamento de *Big Data*, a empresa tem uma visão geral perfeita de todas as saídas e dados concretos no contexto”. No contexto das

IES, a instalação de um banco de dados acessível a todos os setores da instituição que recolha informações sobre atuais, potenciais e ex-alunos (GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021) permitirá análise mais robusta sobre os *stakeholders* para avaliação e possível alinhamento do posicionamento estratégico da IES.

Ademais, inovações na estratégia de marketing podem ser fomentadas pelas TIC no planejamento e implementação da comunicação de marketing para a gestão de conflitos, comunicação de crise e relacionamento com públicos de interesse. Quanto a situações de crise, Salvador (2015 *apud* BALDO, 2018) exemplificou como os dados gerados pela análise do *Big Data* podem ajudar a identificar os primeiros sinais de situações problemáticas e de risco e como essa identificação prévia pode contribuir para a comunicação direcionada a segmentos específicos do público.

algumas empresas já integram bancos de dados de mídias sociais com seus bancos internos, de modo a permitir a criação de grupos de indivíduos conforme seus perfis, além de customizar um grande volume de respostas, se necessário. Em caso de crise, o agrupamento de consumidores e demais públicos – como funcionários e suas famílias – segundo seus perfis permite identificar detratores e buscar aproximações a partir, por exemplo, do estabelecimento de um canal de comunicação, que pode amenizar o tom das críticas (BALDO, 2018, p. 77).

Quanto à dimensão “Produto” da IM, a CIM pode utilizar as TIC para desencadear inovações na apresentação de embalagens de produtos, a fim de que se tornem interativas. Utilizar códigos QR (PURCHASE; VOLERY, 2020), gerados especificamente para direcionar o consumidor para o *site* da empresa, possibilita aos profissionais de marketing mais espaço e oportunidade de oferecer conteúdo ampliado sobre o produto adquirido, manual de uso, além de outros produtos e informações da marca. Essa realidade comercial pode ser adaptada ao contexto da IES, para que a instituição forneça ao público conteúdos mais detalhados que possam interessá-lo.


No que se refere à “Praça”, o Marketing Direto e Interativo pode lançar mão do uso estratégico das TIC e da utilização de múltiplos canais de comunicação, adequados e relevantes para os *stakeholders* (KLIATCHKO, 2005), para implementar novos canais de venda de produtos e serviços. Um exemplo de inovação na “Praça”, estimulado pela dimensão interatividade da CIM, é a introdução de “um sistema de informação personalizado, obtido por exemplo a partir de cartões de fidelidade, para adequar a apresentação dos produtos às necessidades específicas dos consumidores individuais” (OECD, 2005, p. 173). Essa inovação também pode ser transposta para o contexto das IES, para adequar a apresentação de cursos

disponíveis conforme as necessidades detectadas dos públicos, por exemplo, a partir da captura de *leads*.

Por fim, a dimensão “Preço” da IM também é impactada pelo uso estratégico das TIC. Ungerman e Dědková (2019) citaram a moeda virtual, ou criptomoeda, como uma inovação de marketing baseada em inovações tecnológicas. Permitir o pagamento de mensalidade ou de serviços, em IES particulares, com moeda virtual é uma forma de inovar, ao ampliar e diversificar as possibilidades de pagamento do público.

A partir da dimensão “Valores e Missão da Instituição” da CIM é possível fomentar e desencadear inovações de marketing principalmente na dimensão “Promoção”. A intenção de sensibilizar funcionários para serem guiados em suas tarefas e funções pelos valores e objetivos institucionais pode desencadear inovações utilizando as ferramentas “Relações Públicas e Publicidade” e “Eventos e Experiências”. Do contexto corporativo, Ungerman e Dědková (2019) trouxeram o exemplo do *Employer branding*, que consiste na criação e compartilhamento contínuo e de longo prazo de experiências positivas para os funcionários a fim de evitar a rotatividade e atrair os melhores futuros candidatos para o quadro da instituição. A adoção dessa tática pelas IES que possuem várias unidades pode ajudar a criar um sentimento de pertencimento e de unicidade. O Quadro 13 evidencia este e outros exemplos de IM, encontrados na literatura, fomentados e/ou desencadeados pela dimensão Valores e Missão da Instituição da CIM.

Quadro 13 - IM na dimensão Valores e Missão da Instituição da CIM

	Ao implementar a CIM, a busca por...	... pode fomentar e desencadear IM em...	Como pode fomentar (exemplos de IM retirados da literatura)
Propaganda Relações Públicas e Publicidade Vendas pessoais Marketing Direto e Interativo Eventos e Experiências Promoção de vendas Mobile Marketing Marketing <i>online</i> e de mídias sociais	 Valores e Missão da Instituição	Valores e objetivos institucionais como guia para a realização de tarefas e funções Comunicação interna e externa alinhadas à missão, objetivos e valores da IES	Promoção Promoção - <i>Employer branding</i> (Marca do empregador) (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019) - Organização de eventos (UNGERMAN; DĚDKOVÁ, 2019) - História da marca (ASHLEY; TUTEN, 2015; CRONIN, 2016)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Para que a missão e os valores institucionais sejam divulgados junto aos *stakeholders* da instituição, tanto internos como externos, a ferramenta “Relações Públicas e Publicidade” pode implementar novos métodos e canais de marketing para envio de mensagens customizadas para cada público específico (BREDA *et al.*, 2020). Essa ferramenta junto a “Eventos e Experiências” podem introduzir na rotina institucional seminários, palestras, confraternizações, entre outros eventos, para comunicar e difundir os valores e objetivos da instituição. De acordo com Ungerman e Dědková (2019, p. 9, tradução nossa), a organização de eventos “é um método de comunicação de marketing ligado a uma forma de performance, uma experiência que está associada a afetar emoções”.

Desenvolver oportunidades de engajamento que mantenham os públicos conectados à história da marca (ASHLEY; TUTEN, 2015) também é uma forma de difundir a missão da instituição. Essa tática pode ser implementada por meio do Marketing *online* e de mídias sociais. “Toda marca tem uma história e, como diz All (2013), ‘Grandes histórias são mais valiosas do que nunca para uma marca, e a narrativa é a maior arma secreta de uma organização em sua busca para se diferenciar da concorrência’” (CRONIN, 2016, p. 3, tradução nossa). A tática pode resgatar a origem da IES e contribuir, por exemplo, para vincular a IES à região onde ela está estabelecida, estimulando o sentimento de pertencimento dos habitantes daquela localidade com a instituição.

Por último, mas não menos importante, a dimensão “Cultura e Clima colaborativos” da CIM pode fomentar e desencadear IM. A esse respeito, a implementação eficaz da CIM depende de haver um clima colaborativo interfuncional (SCHULTZ; SCHULTZ, 1998) e uma cultura organizacional que compartilhe dos valores e objetivos institucionais (HAYES, 2006), que valorize a comunicação horizontal e vertical (KITCHEN; BURGMANN, 2015) e que tenha incorporada às atividades e funções a orientação para o público (KLIATCHKO, 2005, 2008). Havendo esses elementos na IES, a análise da literatura evidenciou que eles facilitariam o processo de inovação, inclusive das IM, primordialmente, na dimensão “Promoção”.

Nesse sentido, a busca da CIM pela valorização da comunicação interna, tanto horizontal como vertical, pode desencadear IM, como: implementando e coordenando novos canais formais internos de comunicação e interação, por exemplo, fóruns de discussão, canal de Ouvidoria, intranet, que facilitam o compartilhamento e tornam o acesso a informações mais veloz, além de serem instrumentos que permitem o *feedback* do público interno sobre políticas e diretrizes organizacionais (DUARTE; MONTEIRO, 2009). Além desse, o

Quadro 14 apresenta outros exemplos de IM, revelados na literatura, fomentados e/ou desencadeados pela dimensão Cultura e Clima colaborativos da CIM.

Quadro 14 - IM na dimensão Cultura e Clima colaborativos da CIM

	Ao implementar a CIM, a busca por...	... pode fomentar e desencadear IM em...	Como pode fomentar (exemplos de IM retirados da literatura)	
Propaganda	Cultura e Clima colaborativos	Valorização da comunicação horizontal e vertical	Promoção	- Fóruns de discussão, Ouvidoria, Intranet (DUARTE; MONTEIRO, 2009)
Relações Públicas e Publicidade		Incentivo à colaboração entre setores da IES	Promoção	- Novo conceito das Campanhas de Vestibular, fruto da colaboração entre setores (GUIMARÃES <i>et al.</i> , 2013) - Ação institucional para despertar o entendimento de que todos os profissionais da IES são responsáveis pela comunicação da marca e pelo aluno/candidato (RICCOMINI <i>et al.</i> , 2021b)
Vendas pessoais				
Marketing Direto e Interativo				
Eventos e Experiências				
Promoção de vendas				
Mobile Marketing				
Marketing <i>online</i> e de mídias sociais				

Fonte: elaborado pela autora (2023).

O incentivo à colaboração entre setores organizacionais pode fomentar IM também na dimensão “Promoção”. Guimarães *et al.* (2013) exemplificaram esse tipo de inovação, no contexto das IES, com a criação de um novo conceito das campanhas de vestibular, fruto do programa de atração e retenção de alunos, realizado em conjunto pelos setores de Marketing e de Ensino. Outro exemplo de IM fomentada por este elemento da CIM vem da investigação de Riccomini *et al.* (2021b) em IES.

A cultural foi a grande transformação ocorrida na instituição, onde todos se sentem responsáveis pelo aluno/candidato. Do fiscal ao reitor, passando pelos professores, administrativos, coordenadores, cada um deve ter em mente o seu departamento de marketing. Todas as campanhas, antes de irem a público, são apresentadas a colaboradores administrativos e acadêmicos e todos sabem o que deve ser feito e porquê. Temos um fórum de lideranças onde treinamos todos os alunos representantes de classe e também aproveitamos esses encontros para falar sobre ações de marketing para lideranças estudantis (RICCOMINI *et al.*, 2021b, p. 12, tradução nossa).

O trecho acima, retirado de Riccomini *et al.* (2021b), é a fala de um dos sujeitos da pesquisa. O depoimento demonstra como ações comunicacionais para a mudança da cultura da instituição impactaram diretamente na divulgação da marca da IES.

Após as explicações, acredita-se que neste capítulo foram demonstradas, por meio de exemplos retirados na literatura, as relações entre as dimensões e os elementos da CIM e da IM.

Esses exemplos facilitam a compreensão do modelo conceitual e detalhado proposto, que visa entender como a CIM é capaz de fomentar e desencadear a IM na IES.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo. Inicialmente, apresentam-se as características da pesquisa, descrevem-se o objeto estudado e os sujeitos da investigação. Em seguida, são descritos os procedimentos escolhidos para a coleta de dados.

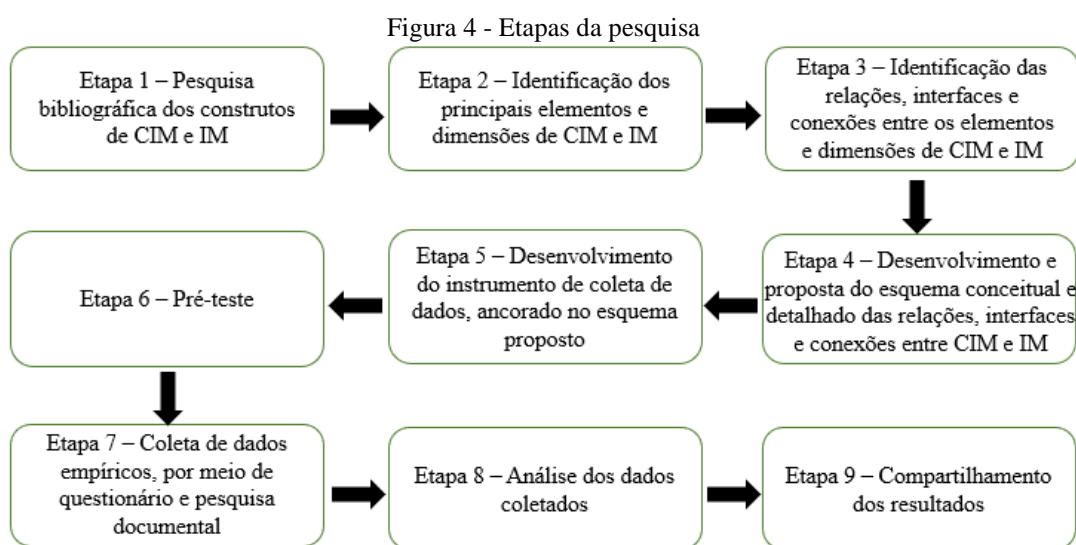
4.1 Caracterização da pesquisa

Considerando que este estudo buscou identificar os elementos, as dimensões e as relações, interfaces e conexões entre a CIM e a IM para entender como a CIM é capaz de fomentar e desencadear IM na IES, de acordo com a natureza, esta pesquisa científica pode ser classificada como aplicada. Conforme Silva e Menezes (2005), a pesquisa aplicada tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, orientados à solução de problemas específicos, também envolve verdades e interesses circunscritos ao *locus* pesquisado.

No que se refere à abordagem, a pesquisa é descrita como qualitativa, pois permite a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados a partir da relação entre o sujeito e o mundo real; sendo que essa relação não poderia ser traduzida em números (SILVA; MENEZES, 2005). Neste caso, a pesquisa documental e a aplicação de questionário foram utilizadas para coletar dados para o diagnóstico da CIM e da IM na instituição investigada e para relacionar os elementos da CIM que desencadeiam e fomentam a IM. Ambos os procedimentos de coleta foram ancorados no esquema conceitual e detalhado proposto.

Tendo em vista os objetivos propostos, esta pesquisa pode ser considerada como exploratória, uma vez que visa examinar as relações, interfaces e conexões existentes entre os elementos e as dimensões da CIM e da IM e, a partir dessas relações, interfaces e conexões, verificar como a CIM pode impactar o processo de IM no cenário das IES. O levantamento da literatura evidenciou que há lacunas do conhecimento sobre o construto da CIM e da IM no contexto das IES (já apresentadas na seção 1.2 desta dissertação) e essas lacunas permitem o enquadramento desta pesquisa como exploratória. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória investiga fenômenos ainda pouco explorados e visa proporcionar maior familiaridade sobre o problema, com intenção de torná-lo explícito ou mais bem compreendido.

O procedimento técnico adotado nesta pesquisa é o estudo de caso, adequado para entender fenômenos sociais complexos e atuais, por meio da investigação profunda do objeto de estudo escolhido, considerando o contexto de mundo real onde está inserido. Sendo esta uma investigação empírica de processos organizacionais e administrativos, sobre os quais o pesquisador tem pouco controle, a utilização do procedimento técnico de estudo de caso é indicada, pois procura responder “como” ou “por que” um fenômeno ocorre (YIN, 2015). As etapas desta pesquisa seguiram o rigor metodológico característico das pesquisas científicas e estão descritas na Figura 4.



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As etapas 1, 2, 3 e 4 desta pesquisa foram apresentadas nos capítulos anteriores desta dissertação. As etapas 5, 6 e 7 serão desenvolvidas no presente capítulo, enquanto as etapas 8 e 9 serão executadas em capítulos adiante.

4.2 Objeto de estudo

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) foi criado em 2008 e é uma das instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), instituída com o objetivo de impulsionar o ensino profissionalizante no país. O Instituto é uma autarquia, detém autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar e oferta educação superior, básica e profissional, nas modalidades presencial e a distância (BRASIL, 2008).

O Instituto possui estrutura descentralizada, pluricurricular e *multicampi*. Surgiu a partir da integração de três escolas agrotécnicas federais pré-existent, localizadas nas cidades de Inconfidentes, Machado e Muzambinho, as quais foram seus primeiros *campi*. Atualmente, o IFSULDEMINAS possui mais seis unidades: outros três *campi*, localizados nos municípios de Passos, Poços de Caldas e Pouso Alegre; dois *campi* avançados, em Carmo de Minas e Três Corações; e a Reitoria, sede executiva que também fica localizada em Pouso Alegre. A instituição ainda possui um Centro de Validação Tecnológica, um Polo Embrapii e 62 polos de ensino a distância (EaD) em diversas cidades da região (IFSULDEMINAS, 2023a), como ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - Unidades do IFSULDEMINAS: números de servidores, cursos e matrículas



Fonte: IFSULDEMINAS (2023a, p. 15).

O IFSULDEMINAS tem como principal finalidade a geração de valor com a oferta de ensino gratuito e de qualidade nos segmentos técnico (integrado ou subsequente ao Ensino Médio), profissional, superior e de pós-graduação. Ética, transparência, inclusão social, inovação, cooperação, equidade, respeito à diversidade, sustentabilidade, responsabilidade e formação profissional e integral representam os valores e a missão da instituição (IFSULDEMINAS, 2022a). Dados do último Relatório de Gestão (2022) indicaram haver 29.568 estudantes matriculados em todas as modalidades de ensino; 147 cursos na educação formal; 1.116 servidores no quadro efetivo; e, entre os dados da Inovação, duas patentes, duas

marcas e sete softwares registrados, uma patente licenciada e uma cessão de tecnologia (IFSULDEMINAS, 2023a). A apresentação dos principais indicadores do ano de 2022 do IFSULDEMINAS estão ilustrados na Figura 6.

Figura 6 - Principais indicadores do IFSULDEMINAS em 2022









Fonte: IFSULDEMINAS (2023, p. 17).

Os indicadores elencados acima representaram, ao longo de 2022, alguns dos diferenciais do IFSULDEMINAS no mercado educacional. A divulgação desses diferenciais é uma das atividades de comunicação e de marketing do IFSULDEMINAS, que estão a cargo da Diretoria de Comunicação (Dicom), localizada na Reitoria, e das seis Assessorias de Comunicação (Ascom), instaladas nos *campi*. No nível institucional, a Dicom é a responsável pelo planejamento, coordenação, execução e avaliação das ações de comunicação de marketing do Instituto, como as campanhas de ingresso (que envolvem todas as unidades). Já as Ascom, além de auxiliar na execução das ações institucionais nos *campi*, têm autonomia para criar e realizar atividades independentes e locais.

4.3 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos desta pesquisa são os servidores que integram a Dicom, na Reitoria, e as Ascom dos *campi* do IFSULDEMINAS. Esses profissionais são chamados nesta dissertação de comunicadores do IFSULDEMINAS e foram selecionados para compor os sujeitos do estudo pelo entendimento de que esse público pode suprir a pesquisa com dados relevantes sobre a gestão da comunicação e do marketing na instituição, uma vez que os comunicadores são os responsáveis pelo planejamento e execução das ações de comunicação de marketing no Instituto, pela gestão do conjunto de ferramentas de comunicações de marketing e dos canais de comunicação institucionais e pela sugestão e implementação de inovações de marketing utilizadas para alcançar os objetivos do Setor de Comunicação. Entre os comunicadores, foram contabilizados, em todas as unidades, 19 servidores do corpo técnico-administrativo do IFSULDEMINAS, os quais ocupam cargos diversos. Dessa forma, a Figura 7 apresenta os sujeitos desta pesquisa, por cargo e lotação.

Figura 7 – Sujeitos da pesquisa, por cargo e lotação

Cargo/Unidade	Reitoria	Inconfidentes	Machado	Muzambinho	Passos	Poços de Caldas	Pouso Alegre	Total
Analista de TI								1
Assistente de Aluno								1
Assistente em Administração								1
Jornalista	 					 		8
Programador Visual	 							3
Relações Públicas								2
Revisor de Texto								1
Técnico em Audiovisual								2
Total geral								19

 comunicadores que não participarão da pesquisa

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Contudo, foi constatado que, entre os comunicadores do IFSULDEMINAS, duas servidoras (a relações públicas da Reitoria e a jornalista do *Campus* Muzambinho) encontravam-se em cooperação técnica em outras instituições, ao longo da execução desta pesquisa. Além disso, é importante registrar que esta pesquisadora é uma servidora ativa da Dicom, no cargo de jornalista, lotada na Reitoria. Portanto, essas três comunicadoras não tiveram suas opiniões e informações recolhidas no presente estudo: as duas servidoras em cooperação técnica, por não participarem das atividades da instituição no recorte temporal deste estudo, e esta pesquisadora, para manter a ética e o rigor científico necessários. Assim sendo, este estudo trabalhou com a população formada por 16 sujeitos de pesquisa.

4.4 Procedimentos de coleta de dados

De acordo com Silva e Menezes (2005), a coleta de dados tem a finalidade de obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa consigam ser atingidos. Os meios utilizados, neste estudo, para a coleta de dados envolveram pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e aplicação de questionário.

Esta fase do estudo permite verificar dois critérios para estabelecer a qualidade da pesquisa. O primeiro deles é a validade de construto, que identifica as medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sendo investigados. Nesta pesquisa, foram utilizadas múltiplas fontes e métodos de coleta de dados para proceder a triangulação de evidências, sob o mesmo conjunto de questões de pesquisa, a fim de corroborar a mesma descoberta sobre o fenômeno investigado (YIN, 2015).

O segundo critério é o da confiabilidade, que demonstra que “as operações de um estudo – como os procedimentos para a coleta de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados” (YIN, 2015, p. 48). Para atender ao critério da confiabilidade, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a aplicação de questionário, seguiram protocolos descritos na subseção seguinte.

4.4.1 Pesquisa Bibliográfica

Quanto à pesquisa bibliográfica, Gil (2008, p. 50) explicou que ela é desenvolvida a partir de material já elaborado, sendo a sua principal vantagem “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. A pesquisa bibliográfica realizada neste estudo possuiu diversas fontes, principalmente artigos, dissertações, manuais e livros, nacionais e internacionais, buscados em bibliotecas e em bases de dados digitais, a respeito da CIM e da IM. Tal pesquisa foi executada para a sustentação teórica e desenvolvimento do esquema conceitual e detalhado proposto nesta dissertação. Ela serviu como âncora dos outros procedimentos de coleta de dados adotados e seguiu este protocolo:

a) Sobre a CIM:

- busca nos autores seminais sobre conceitos, definições, formas de mensuração, dimensões e elementos centrais da CIM;

- busca nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* de referência para compreender o estado da arte da pesquisa sobre CIM nas IES. Utilizaram-se os termos “*integrated_marketing_communication*” junto a “*higher_education*” ou “*universit**”. A busca, realizada no fim do mês de setembro de 2022, resultou em 41 artigos, dos quais 14 foram selecionados. É importante ressaltar que nada foi achado sobre pesquisas realizadas no Brasil;
- busca nas bases de dados Scielo e Google Acadêmico por artigos sobre a CIM nas IES brasileiras. Foram utilizados os termos “comunicação integrada de marketing” junto a “ensino superior”, “universidade”, “instituto federal”, “universidade federal”, “universidade pública” ou “ensino superior público”. A busca ocorreu no início de janeiro de 2023 e trouxe seis resultados, sendo um deles repetido, que apresentaram conteúdos que contribuíram para o estado da arte da CIM em IES do Brasil.

Os artigos selecionados na pesquisa bibliográfica sobre a CIM nas IES estão descritos no Quadro 15. Mais detalhes sobre os resultados estão descritos na subseção 2.1.5 deste estudo.

Quadro 15 - Estado da arte: artigos sobre a prática, gestão e mensuração da CIM nas IES

Autores (ano)	Tema/Objetivo
Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2022)	Mensuração da CIM
Souza (2021)	Relacionamento com o público
Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021)	Mensuração da CIM
Narimawati e Gracia (2020)	Marca institucional
Gordon-Isasi, Narvaiza e Martíns (2020)	Gestão da CIM
Akhyadov, Goncharov e Makushkin (2020)	Recrutamento de novos estudantes
Breda <i>et al.</i> (2020)	Gestão da CIM
Mogaji e Yoon (2019)	Recrutamento de novos estudantes
Calvo <i>et al.</i> (2019)	Programa de CIM
Tautkevičienė e Adomaitytė (2018)	Relacionamento com o público
Harwani <i>et al.</i> (2018)	Recrutamento de novos estudantes/Marca institucional
Foroudi <i>et al.</i> (2017)	Marca institucional
Villela Filho (2015)	Marca institucional
Ghansah <i>et al.</i> (2015)	Recrutamento de novos estudantes
Koba <i>et al.</i> (2013)	Diagnóstico da comunicação organizacional
Jimenez (2011)	Diagnóstico da comunicação organizacional
Edmiston-Strasser (2009)	Mensuração da CIM
O’Neil (2003)	Marca institucional
Scriven (2001)	Gestão de CIM

Fonte: elaborado pela autora (2023).

b) Sobre Inovação de Marketing:

- busca nos autores seminais sobre conceitos, definições, formas de mensuração, dimensões e elementos centrais da IM;

- busca de exemplos, nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e Google Acadêmico, de inovações de marketing criadas e/ou adotadas por IES, pesquisadas em janeiro de 2023. Na *Web of Science* e na *Scopus*, primeiramente, foi utilizado o termo “*marketing_innovation*” junto a “*higher_education*” ou “*universit**” e, num segundo momento, foram buscados os termos “*marketing*” e “*innovation*” e “*educational*”. A busca por artigos publicados nos últimos cinco anos produziu seis resultados, excluindo já as repetições. Destes, dois artigos contribuíram com o objetivo da pesquisa. No Google Acadêmico, foram realizadas buscas com os mesmos termos já citados, contudo, sem estabelecer data limite, a fim de ampliar os resultados. Um artigo foi encontrado e contribui com evidências sobre inovações de marketing em IES brasileiras;
- buscas, em janeiro de 2023, nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e Google Acadêmico e nas referências de artigos e livros, por exemplos de IM criadas e/ou adotadas por empresas e pela administração pública. Nessas buscas foi utilizado o termo “*marketing_innovation*”.

Os artigos apresentados no Quadro 16 foram aqueles que contribuíram com o objetivo das buscas e foram utilizados como referências nesta pesquisa. Eles contêm exemplos de IM nas IES e nos setores público e privado. Detalhes sobre o resultado das buscas estão descritos nas subseções 2.2.4, 2.2.5, 2.2.6 e na seção 3.2 deste estudo.

Quadro 16 - Publicações com exemplos de inovações de marketing

Autor(es) (ano)	IM em...
Ashley e Tuten (2015)	Promoção
Baldo (2018)	Estratégia e Promoção
Barna e Semak (2020)	Promoção
Cronin (2016)	Promoção
Emmendoefer (2019)	Produto
Guimarães <i>et al.</i> (2013)	Promoção
Gupta e Malhotra (2013)	Praça
Gupta <i>et al.</i> (2016)	Praça
Li e He (2020)	Promoção
OECD (2005 e 2018)	Praça e Promoção
Purchase e Volery (2020)	Produto
Riccomini <i>et al.</i> (2021b)	Preço e Promoção
Ungerma e Dědková (2019)	Estratégia, Preço e Promoção

Fonte: elaborado pela autora (2023).

c) Sobre Comunicação Integrada de Marketing e Inovação de Marketing:

- busca , em janeiro de 2023, nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* e Google Acadêmico, de artigos que relacionassem a CIM e a IM no contexto das IES. Para isso foram pesquisados os termos “integrated_marketing_communication” e “marketing_innovation” juntos a “universit*” ou “higher_education” ou “educational_institution*” nos campos título, resumo e palavras-chave. A busca trouxe zero resultado.

- leitura dos artigos sobre CIM e IM, selecionados das buscas prévias e entre os autores seminiais, para detectar relações e conexões entre a CIM e a IM, dentro e fora do contexto das IES. O resultado dessas inferências encontra-se na seção 1.1 e no capítulo 3 desta dissertação.

4.4.2 Pesquisa Documental

A respeito da pesquisa documental, foram realizados levantamento e consulta de documentos do IFSULDEMINAS, como resoluções, instruções normativas, editais, relatórios técnicos, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), *e-mails* e documentos internos da Dicom, além de informações e notícias nos portais e outros canais institucionais, relacionadas às ações de comunicação e marketing da instituição. As informações obtidas nesses documentos serviram como dados empíricos secundários para o diagnóstico da CIM e da IM no Instituto e para demonstrar a relação entre CIM e IM na IES. De acordo com Yin (2015, p. 111), “as buscas sistemáticas de documentos relevantes são importantes em qualquer plano de coleta de dados”. Entre suas vantagens está a verificação exata de nomes, referências e detalhes de um evento, contudo, a análise de seu conteúdo deve ser rigorosa, pois pode apresentar informações imprecisas e parciais. Yin (2015, p. 111) complementou afirmando que “o uso mais importante dos documentos é corroborar e aumentar a evidência de outras fontes” utilizadas pelo pesquisador. As evidências coletadas pela pesquisa documental estão descritas no Apêndice C.

A pesquisa documental realizada seguiu este protocolo, ancorado no esquema conceitual e detalhado:

- busca por evidências sobre o grau de implementação da CIM na instituição, à luz das dimensões do esquema conceitual e detalhado: Alinhamento da Comunicação na Instituição; Escuta Ativa; Interatividade; Valores e Missão da Instituição; e Cultura e Clima Colaborativos;

- busca por evidências sobre a adoção/criação de IM na instituição, à luz das dimensões do esquema conceitual e detalhado: Estratégia; Produto/*Design*; Praça; e Promoção;
- busca por evidências sobre os elementos centrais da CIM e IM em documentos institucionais e naqueles alusivos a uma única unidade do Instituto;
- busca por evidências sobre os elementos centrais da CIM e IM em canais de comunicação mantidos pela Dicom, Ascom e eventualmente por outros setores do Instituto;
- busca por evidências sobre os elementos centrais da CIM e IM em arquivo e *e-mails* internos da Dicom.

4.4.3 Questionário

A outra fonte de dados utilizada nesta pesquisa foi um questionário, usado para a coleta de dados primários do IFSULDEMINAS com os sujeitos da pesquisa, sobre a percepção deles sobre a implementação da CIM na instituição, a adoção da IM e a relação entre CIM e IM. A elaboração do instrumento seguiu este protocolo:

- foram pesquisados, entre os artigos de CIM selecionados anteriormente por esta pesquisadora, instrumentos de medição da CIM já utilizados em pesquisas prévias. Houve dois resultados e foi escolhido o de Gordon-Isasi, Gibaja e Narvaiza (2021), sendo que as razões para esta definição já foram explicadas na subseção 2.1.6 desta dissertação;
- foram pesquisados, entre os artigos de IM selecionados anteriormente por esta pesquisadora, instrumentos de medição da IM já utilizados em pesquisas prévias. Foram encontrados quatro instrumentos que tratavam da IM e outras variáveis (CIVELEK *et al.*, 2021; CUEVAS-VARGAS; MONTOYA-PARGA; ESTRADA, 2020; NAIDOO, 2010; RICCOMINI *et al.*, 2021b). Embora o questionário de Civelek *et al.* (2021) abordasse questões sobre as ferramentas de comunicação de marketing e inovação e o de Riccomini *et al.* (2021b) fosse exclusivo para o setor educacional, nenhum deles investigava a relação da CIM com a IM.
- foi elaborado questionário, por meio do qual o esquema conceitual e detalhado foi operacionalizado no IFSULDEMINAS, visando a coleta de dados primários para conferir, de fato, se a CIM fomenta e desencadeia IM na IES;
- o questionário desenvolvido foi submetido ao crivo de profissionais da área para verificar sua clareza, objetividade e se conseguia responder ao problema de pesquisa;

- o questionário foi submetido à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

O processo mais detalhado de desenvolvimento e estrutura do instrumento de coleta de dados primários está exposto na subseção seguinte.

4.4.4 Desenvolvimento do questionário

O questionário tem 38 questões fechadas, com opção de resposta sim ou não, múltipla escolha e escala de valores tipo Likert (1 a 5). Todas as questões estão distribuídas em seis dimensões: uma “Geral” e as cinco dimensões da CIM identificadas na escala de CIM para IES de Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021), que já foi utilizada em pesquisas anteriores e níveis aceitáveis de confiabilidade e validade foram relatados. As outras cinco dimensões do questionário são: “Alinhamento da Comunicação na Instituição”; “Escuta Ativa”, “Interatividade”, “Valores e Missão da Instituição” e “Cultura e Clima Colaborativos”. O questionário encontra-se no Apêndice A desta pesquisa.

A dimensão “Geral” consta de quatro perguntas para coletar dados profissionais gerais dos sujeitos. As outras cinco dimensões abrangem 16 questões a respeito da prática da CIM na instituição e 18 perguntas sobre a implementação da IM. As questões a respeito da prática da CIM envolvem os elementos centrais da CIM identificados na literatura. As questões foram selecionadas e adaptadas de Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021) para atenderem ao esquema conceitual e detalhado proposto neste estudo, que visa conferir, de fato, se a CIM fomenta e desencadeia IM na instituição.

Quanto às perguntas sobre a implementação da IM por meio da CIM, as questões elaboradas estão relacionadas à implementação de novos métodos e estratégias de marketing, incluindo mudanças no marketing estratégico (KOTLER; KELLER, 2018) e no gerenciamento do *Mix* de Marketing (OECD, 2005), quanto a “Produto”, “Praça” e “Promoção”. Vale esclarecer que a dimensão “Preço” foi excluída desta investigação, uma vez que o objeto desta pesquisa é uma instituição de ensino pública, na qual não há cobrança de taxa, mensalidade ou matrícula dos públicos pelos serviços prestados. Pelo mesmo motivo apresentado anteriormente, foram retiradas do questionário referências às ferramentas de comunicação de marketing relacionadas à dimensão “Preço”: Vendas Pessoais e Promoção de vendas.

Como não foi encontrado na literatura questionário que relacionasse o construto de CIM ao construto de IM, foram criadas perguntas específicas para contemplar essa relação. Dessa

forma, para cada uma das cinco dimensões da CIM presentes no instrumento de pesquisa foram elaboradas questões específicas relacionadas às relações, interfaces e conexões entre a CIM e a IM, de acordo com o esquema conceitual e detalhado proposto. O Quadro 17 apresenta quais são os códigos das perguntas do questionário a respeito de cada dimensão/elemento da CIM e de cada dimensão da IM; demonstrando a relação entre elas.

Quadro 17 – Relação entre perguntas do questionário sobre a CIM e a IM

Dimensão da CIM	Elementos da CIM	Perguntas sobre a CIM	pode fomentar e desencadear IM em...	Perguntas sobre a relação da CIM com a IM
Alinhamento da Comunicação na Instituição	Consistência das mensagens emitidas	AC1	Promoção	IMAC1
	Coordenação e integração do <i>Mix</i> Promocional de Marketing	AC3		IMAC3
	Treinamento e coordenação multifuncional	CC2		IMCC2.1
	Consistência dos elementos visuais	AC2	Produto	IMAC2
Escuta ativa	Monitoramento das mensagens geradas pelo público	ESC1	Estratégia	IMESC1.2
			Promoção	IMESC1.1
	Comunicação estratégica, centrada no público	ESC2	Promoção	IMESC2
	Gestão de relacionamento com os públicos relevantes	ESC3	Praça	IMESC3
Interatividade	Identifica e gerencia os principais pontos de contato do público com a IES	INT1	Promoção	IMINT1
				IMINT3.1
	Uso estratégico das TIC	INT3	Produto	IMINT3.2
			Praça	IMINT2.2
		INT2		Estratégia
	Disponibiliza aos públicos e coordena múltiplos canais	INT4	Promoção	IMINT4
Comunicação bidirecional (diálogo contínuo)	INT5	IMINT5		
Valores e Missão da Instituição	Valores e objetivos institucionais como guia para a realização de tarefas e funções	VM1		IMVM1
	Comunicação interna e externa alinhadas à missão, objetivos e valores da IES	VM2	IMVM1	
Cultura e Clima colaborativos	Valorização da comunicação horizontal e vertical	CC1.1 e CC1.2	Promoção	IMCC1
	Incentivo à colaboração entre setores da IES	CC2		IMCC2.2

Fonte: elaborado pela autora (2023).

4.4.5 Pré-teste do questionário

Gil (2008) equiparou o pré-teste a uma prova preliminar, cuja finalidade é evidenciar possíveis falhas na redação e forma do instrumento de coleta de dados, antes de sua aplicação no estudo principal. O autor explicou que, para alcançar a eficácia do pré-teste, o questionário deve ser respondido por sujeitos que pertençam à população pesquisada. Assim, assegura-se a validade e a precisão do instrumento quanto à clareza e precisão dos termos; formatação, desmembramento e ordem das questões; e introdução precisa do questionário (GIL, 2008).

Para assegurar a validade do instrumento proposto e avaliar a qualidade e a precisão das questões, foi solicitada a contribuição de atual e ex-integrantes da população investigada. O questionário foi submetido à análise de dois profissionais de comunicação, escolhidos de forma intencional: um programador visual e a relações públicas que faziam parte da equipe da Dicom do IFSULDEMINAS. A opção pelos dois indivíduos se deu pelo fato de essas duas pessoas terem trabalhado por mais de cinco anos como comunicadores do Instituto, terem familiaridade com os processos internos da Dicom, conhecerem a realidade da Ascom de outra unidade do IFSULDEMINAS, onde já estiveram lotados, e terem deixado de atuar no Instituto recentemente. O programador visual foi redistribuído em 2022 e a relações públicas está em cooperação técnica desde 2023 em outro Instituto Federal e quando voltar ao IFSULDEMINAS passará a atuar não mais na Reitoria, mas sim no *Campus Avançado Carmo de Minas*.

O questionário foi compartilhado com os dois profissionais por *e-mail* em agosto de 2023, solicitando que, caso desejassem, encaminhassem sugestões de mudanças ou dúvidas pelo mesmo canal. Os dois profissionais consultados fizeram algumas sugestões que estão elencadas no Apêndice B desta pesquisa. As considerações sobre o pré-teste foram analisadas levando-se em conta o objetivo geral deste estudo. Todas as considerações apresentadas foram consideradas pertinentes e incluídas no questionário. Após as adequações no instrumento, passou-se à fase de coleta de dados com os sujeitos da pesquisa.

A versão final do instrumento proposto, já com as considerações sugeridas no pré-teste, foi então disponibilizada em formato *online* e enviada aos 16 sujeitos da pesquisa por meio do *e-mail* institucional; o período de aplicação do questionário ocorreu em novembro de 2023. Vale ressaltar que, como esta pesquisa envolveu a investigação de sujeitos humanos, o questionário elaborado foi submetido à apreciação e recebeu o aval do CEP do Centro Universitário de Itajubá e do IFSULDEMINAS, conforme Anexos A e B desta pesquisa.

5 ANÁLISE DO CASO

Este capítulo dedica-se ao desenvolvimento do estudo de caso. Nele, analisam-se os dados primários e secundários obtidos pela aplicação prática do esquema conceitual e detalhado proposto no IFSULDEMINAS, com o intuito de compreender como a CIM é capaz de fomentar e desencadear IM nessa instituição pública de ensino brasileira.

O presente capítulo está organizado primordialmente em duas partes. Primeiramente, é fornecido um raio x sobre como está estruturado, quais são as principais funções e quais são as ferramentas e os canais de comunicação gerenciados pelo setor responsável pelas estratégias e ações de comunicação de marketing no Instituto, além dos principais desafios que permeiam as atividades realizadas por esse setor. Na sequência, são apresentadas e analisadas de forma descritiva e qualitativa as evidências empíricas sobre a relação entre CIM e IM, de acordo com o protocolo estabelecido na Metodologia, e revelados os resultados.

5.1 Raio x do Setor de Comunicação do IFSULDEMINAS

As atividades de comunicação de marketing no IFSULDEMINAS estão a cargo da Diretoria de Comunicação (Dicom), localizada na Reitoria, e das seis Assessorias de Comunicação (Ascom), instaladas nos *campi*. Em todas essas sete unidades, o setor de comunicação integra a estrutura do Gabinete, respondendo à chefia de Gabinete ou diretamente ao dirigente máximo da unidade, seja o reitor do Instituto ou o diretor-geral do *campus*. Já nos dois *campi* avançados, onde não há o setor de Ascom, as atividades relacionadas à comunicação de marketing são de responsabilidade da Dicom, com o apoio esporádico e operacional de servidores dos próprios *campi* avançados (IFSULDEMINAS, 2019a, 2019b, 2020a, 2020b, 2020c, 2022c, 2022d).

A relação entre a Dicom e as Ascom é baseada no apoio e assessoria da Dicom aos *campi* em assuntos relativos à comunicação social. No outro sentido, as Ascom colaboram com a Dicom para implementação das ações comunicacionais desenvolvidas pela Reitoria, no nível institucional (IFSULDEMINAS, 2019a, 2022c). Dessa forma, pela estrutura organizacional descrita, apreende-se que não há uma relação de subordinação das Ascom à Dicom, como demonstrado na síntese dos organogramas das unidades, representada na Figura 8.

Figura 8 - O Setor de Comunicação nos organogramas do IFSULDEMINAS



Fonte: elaborado pela autora (2023).

A Dicom é uma diretoria sistêmica do IFSULDEMINAS. Ela foi instituída em 2022, quando a Ascom Reitoria ganhou *status* de diretoria (IFSULDEMINAS, 2022c). Desde 2019, a Dicom possui representação no Colégio de Dirigentes que, juntamente com o Conselho Superior, são os órgãos máximos do IFSULDEMINAS. De acordo com o Regimento Interno do Instituto, o Colégio de Dirigentes é um órgão colegiado superior, de caráter consultivo, cuja função é assessorar a administração-geral do IFSULDEMINAS em situações que exijam a tomada de decisões. É composto pelas autoridades: reitor, os cinco pró-reitores, os oito diretores-gerais dos *campi* e três diretores sistêmicos.

A Dicom é responsável por planejar, coordenar, executar e avaliar os projetos e atividades na área de marketing e de comunicação social com os públicos interno e externo, tanto no âmbito local (da própria Reitoria) como no âmbito institucional, ou seja, englobando todas as unidades do Instituto (IFSULDEMINAS, 2010). Alguns dos principais objetivos da Dicom são promover a divulgação dos indicadores e diferenciais institucionais e fortalecer a imagem do Instituto (IFSULDEMINAS, 2023b). Com esse propósito, realiza atividades envolvendo assessoria de imprensa, jornalismo, relações públicas, produção audiovisual, programação visual, publicidade, propaganda e marketing de mídias sociais (IFSULDEMINAS, 2022c).

5.1.1 Competências do Setor de Comunicação no IFSULDEMINAS

É na Dicom que são concebidas, desenvolvidas e coordenadas as campanhas de ingresso do IFSULDEMINAS, que são coordenadas as ações de marketing institucional, que são feitos o planejamento, a gestão e o marketing de mídias sociais e que ocorre a coordenação dos diversos canais de comunicação institucionais, geridos pela Dicom. Ligada à Diretoria, há a Coordenadoria de Projetos Estratégicos de Comunicação, cuja ação principal é a criação e

manutenção de relacionamento entre o IFSULDEMINAS e seus públicos estratégicos por meio de canais, campanhas, eventos e projetos específicos (IFSULDEMINAS, 2022c). As competências da Dicom e da Coordenadoria ligada a ela estão no Quadro 18.

Quadro 18 - Competências da Dicom e da Coordenadoria de Projetos Estratégicos de Comunicação

Compete à Diretoria de Comunicação
I. Executar a política de comunicação social para público interno e externo;
II. Coordenar e acompanhar a produção de jornais impressos e boletins informativos, voltados para a comunidade acadêmica e para o público externo;
III. Coordenar e acompanhar a produção de telejornais, rádio, jornais, documentários em vídeo e <i>web</i> jornais;
IV. Organizar a armazenagem das reportagens relativas ao IFSULDEMINAS na mídia;
V. Realizar atividades relacionadas à assessoria de imprensa e coordenar ações de marketing institucional;
VI. Coordenar a manutenção, atualizar o <i>site</i> oficial do IFSULDEMINAS e propor diretrizes para a manutenção dos <i>sites</i> dos <i>campi</i> ;
VII. Prestar apoio e assessoria aos <i>campi</i> em assuntos relativos à comunicação social;
VIII. Propor, elaborar e coordenar campanhas que visam à divulgação dos cursos e vagas, de acordo com orientações da Pró-Reitoria de Ensino;
IX. Elaborar campanhas específicas de acordo com a demanda de eventos da Reitoria, <i>campi</i> , núcleos avançados e polos;
X. Assessorar a Diretoria de Ingresso e a Diretoria de Ensino nos encaminhamentos relativos às atividades de divulgação e publicações;
XI. Assistir a Chefia de Gabinete na elaboração de programas, projetos e ações de divulgação do IFSULDEMINAS nos assuntos relativos à imprensa, ao marketing e à integração social com a comunidade interna e externa;
XII. Buscar parcerias com instituições públicas e privadas para a realização de campanhas publicitárias e eventos;
XIII. Acompanhar os processos administrativos para execução das ações de comunicação;
XIV. Assistir a Reitoria nas atividades de comunicação social e de relações públicas;
XV. Participar dos fóruns de comunicação;
XVI. Coordenar planejamentos e ações para mídias sociais.
Compete à Coordenadoria de Projetos Estratégicos de Comunicação
I. Criar e manter canais de relacionamento entre o IFSULDEMINAS e seus públicos;
II. Prestar assessoria de relações públicas em eventos realizados pelo IFSULDEMINAS e acompanhar eventos promovidos por terceiros em que haja representação da instituição;
III. Planejar, executar e avaliar projetos especiais de comunicação;
IV. Planejar e desenvolver campanhas institucionais dirigidas aos públicos estratégicos e à formação da opinião pública;
V. Planejar e executar atividades de cerimonial do IFSULDEMINAS, tais como cerimônias de inauguração dos <i>campi</i> , posse do reitor e diretores gerais, entrega de títulos honoríficos etc.;
VI. Executar e acompanhar os processos administrativos para execução dos eventos institucionais e dos projetos especiais de comunicação.

Fonte: adaptado pela autora de IFSULDEMINAS (2022c).

Já nos *campi* do IFSULDEMINAS, cinco das seis Ascom estão subordinadas à Chefia de Gabinete; apenas no *Campus* Muzambinho o setor responde diretamente ao diretor-geral. As atividades planejadas e executadas pelas Ascom estão restritas ao *campus* onde cada uma está montada. Entre as atividades comuns desenvolvidas por todas as Ascom estão a cobertura jornalística e fotográfica de atividades, eventos e ações do *campus*; gestão dos canais de comunicação do *campus* e assessoria de imprensa (IFSULDEMINAS, 2019a, 2019b, 2020a, 2020b, 2020c, 2022c, 2022d).

As Ascom dos *Campi* Machado e Inconfidentes possuem competências idênticas e são as únicas com atividades de marketing explícitas entre suas competências (assim como a Dicom). Além de possuírem algumas atribuições similares às da Dicom, apresentam responsabilidades, como: buscar parcerias com instituições públicas e privadas para a realização de campanhas publicitárias e eventos; tornar públicas as exigências da Lei de Acesso à Informação (LAI) e fazer um balanço das ações de comunicação planejadas (IFSULDEMINAS, 2020a, 2020b). A Ascom Muzambinho também possui algumas atribuições diferenciadas, como representação do diretor-geral junto aos órgãos de imprensa; planejamento e preparação de eventos; e realização da escuta ativa dos públicos (IFSULDEMINAS, 2020c). Infere-se pelo quadro de competências dessa Ascom que ações da área de programação visual e organização de eventos são bastante demandadas ao setor.

Quanto à Ascom Passos, o setor é o único, entre as Ascom, que expressa em suas competências o ato de colaborar com a Dicom nas ações estratégicas e táticas da diretoria. O compromisso de facilitar o acesso às informações institucionais, por meio dos canais de comunicação do *campus*, também é uma competência exclusivamente descrita por esta unidade (IFSULDEMINAS, 2019a). No *Campus* Poços de Caldas, a Ascom apresenta algumas competências específicas, como realizar publicações adaptadas a diferentes canais; monitorar redes sociais; elaborar discursos; e participar na definição de estratégias de comunicação (IFSULDEMINAS, 2022d). Por fim, as competências da Ascom Pouso Alegre concentram-se nas atividades de jornalismo e assessoria de imprensa. Contudo, duas das atribuições dela são inéditas: a de buscar constantemente o aprimoramento e adequação das formas de divulgação institucional e a de zelar pelos bens patrimoniais do *campus* (IFSULDEMINAS, 2019b).






Como observado nos apontamentos acima, o rol de competências não é similar entre as unidades que compõem o Setor de Comunicação do IFSULDEMINAS. Essa situação pode ter a ver com as necessidades e expectativas da Direção-Geral, a quem a Ascom é subordinada, e com a diferença na composição das equipes de comunicação das Ascom, uma vez que há

variação entre elas quanto ao número e ao cargo dos integrantes. Como descrito na seção 4.3 desta pesquisa, grande parcela dos comunicadores possui cargo de jornalista e apenas a Dicom e o *Campus* Muzambinho contam com mais de dois servidores em suas equipes. Há unidades que também têm estagiários e terceirizados, porém, esse número costuma variar com frequência. Em 2023, foram contabilizados estagiários na Dicom (1) e nas Ascom Machado (1) e Muzambinho (2). Quanto aos terceirizados, no mesmo ano, a Dicom contava com dois profissionais e as Ascom Inconfidentes, Machado, Muzambinho e Poços de Caldas, com um, em cada uma delas. Entre os terceirizados, apenas um deles era *social media* e trabalhava na Dicom (IFSULDEMINAS, 2023b).

5.1.2 Canais de comunicação do IFSULDEMINAS

O IFSULDEMINAS disponibiliza diversos canais oficiais de comunicação para informar, engajar e atrair a comunidade interna e externa (IFSULDEMINAS, 2023b). Todas as unidades (*campi* e Reitoria) têm à disposição listas de *e-mails* institucionais, possuem portal institucional na internet e mantêm perfis/páginas nas redes sociais¹⁸ Facebook, Instagram e YouTube. Além disso, há unidades que detêm perfis oficiais em outras plataformas sociais, como LinkedIn, TikTok, Twitter/X e WhatsApp. Todos esses canais citados são geridos pelos comunicadores do IFSULDEMINAS. A Figura 9 ilustra os canais oficiais das unidades do Instituto, no ano de 2023, geridos pelos comunicadores do IFSULDEMINAS.

Figura 9 - Canais de comunicação gerenciados pela Dicom e Ascom

 <p>Canais presentes em todas as nove unidades</p>	 <p>O Twitter/X está presente na Reitoria e nos Campi Inconfidentes, Muzambinho, Passos e Poços de Caldas</p>	 <p>Canal presente nos Campi Machado e Poços de Caldas</p>	 <p>Canal nos Campi Inconfidentes, Poços de Caldas e Pouso Alegre</p>	 <p>Canal presente na Reitoria e na Ascom Poços de Caldas</p>
---	--	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora (2023).

¹⁸ Por exemplo: @ifsuldeminas é o Instagram da Reitoria; @ifsuldeminasmachado, do *Campus* Machado e @ifsuldeminascampuspassos, do *Campus* Passos.

Portanto, foram contabilizados 57 canais oficiais que representam as nove unidades da instituição na internet, todos estavam ativos em 2023 e, como já dito, são geridos pelo Setor de Comunicação do IFSULDEMINAS. Contudo, além dos canais oficiais das unidades, o Setor de Comunicação ainda gerencia outros perfis em mídias sociais como o da Olimpíada Brasileira de Agropecuária (OBAP), realizada pelo IFSULDEMINAS. Foi constatada também a existência de perfis nas redes sociais Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter/X e YouTube gerenciados por outros setores da instituição, a respeito de cursos, projetos institucionais, setores, eventos e órgãos¹⁹; em alguns casos os perfis são pouco ativos e lançam publicações novas apenas quando o evento ou projeto está para ocorrer e durante sua realização.

O IFSULDEMIINAS ainda oferece outros meios de interação e comunicação com os públicos, como *e-mails* institucionais, telefones, além de um canal específico para manifestações dos cidadãos e busca por soluções junto às diversas áreas da instituição, a Ouvidoria (que analisa pedidos de acesso a informações, denúncias, reclamações, solicitações, elogios, sugestões). A Ouvidoria é coordenada por setor específico, independente da Dicom e das Ascom (IFSULDEMINAS, 2023b).

5.1.3 Principais desafios da comunicação e do marketing institucional

Algumas características e especificidades levantadas sobre o IFSULDEMINAS configuram-se como desafios para a comunicação e o marketing institucionais. O Setor de Comunicação tem realizado ações que integram o campo do marketing e da inovação no encalço do fortalecimento da marca; da disseminação de informações claras e consistentes sobre a instituição e as oportunidades que ela oferece; e da construção e manutenção de relacionamentos valiosos com seus *stakeholders* para lidar com esses desafios, como será descrito neste capítulo.

Quanto aos desafios, por ser uma instituição relativamente nova, criada há quinze anos, o Instituto ainda não é adequadamente conhecido na região onde atua. “Grande parte da população sul mineira não sabe ou sabe pouco sobre sua existência e sua missão educadora” (IFSULDEMINAS, 2023c, p.3). Nesse sentido, um esforço tem sido despendido pelas equipes de comunicação institucional para a construção e fortalecimento da marca em toda a área de

¹⁹ Por exemplo: @ifsuldeminas_internacional e @proex.ifsuldeminas são perfis do Instagram administrados pela Pró-Reitoria de Extensão, que representam a Assessoria Internacional e a própria pró-reitoria, respectivamente.

abrangência do IFSULDEMINAS, formada pela totalidade da região do Sul de Minas e parte do Leste Paulista, constituídos por 178 municípios mineiros e 30 cidades no interior de São Paulo, respectivamente.

O IFSULDEMINAS configura-se como uma instituição que agrega modalidades de ensino diversas, que abarcam desde o Ensino Técnico Integrado ao Médio à pós-graduação, oferecendo cursos como as universidades, as escolas públicas estaduais e os centros de ensino do Sistema S. Por esse fato, o conceito sobre o que são e o que oferecem os Institutos Federais precisa ser ainda reforçado entre os públicos de interesse.

Em sua configuração, o IFSULDEMINAS se diferencia da universidade, pois oferece cursos técnicos e Ensino Médio Integrado. Também é distinto de uma escola pública convencional, como as escolas estaduais, que oferecem apenas os ensinos fundamental e médio regular. Além disso, não pode ser comparado aos centros de ensino do Sistema S, pois não possui apenas cursos técnicos (IFSULDEMINAS, 2023c, p. 3).

Dessa forma, os comunicadores do IFSULDEMINAS são desafiados a pensar e a executar formas criativas e eficazes de promover a marca e o posicionamento estratégico institucional frente aos públicos de interesse do Instituto para que os *stakeholders* saibam diferenciar o IFSULDEMINAS de seus concorrentes diretos e indiretos.

Com a divulgação sistemática de nossos processos seletivos, pretendemos fortalecer o nome de nossa instituição, uma vez que, como Instituto Federal, somos muito novos, comparados a universidades federais da região, como Unifal, Unifei e UFLA, e também a faculdades privadas, como PUC Poços, Univás, Unis e Unifeg (IFSULDEMINAS, 2023c, p. 2-3).

O fato de o IFSULDEMINAS ser uma instituição *multicampi*, cujas unidades possuem estruturas físicas e rotinas acadêmicas diferentes entre si, um quadro de servidores com quantitativo e formação profissional específicos, canais de comunicação próprios, além de as unidades terem sido inauguradas em diferentes épocas e estarem em diferentes cidades, que chegam a 250 quilômetros de distância uma da outra (IFSULDEMINAS, 2022a), representa uma dificuldade para o gerenciamento da comunicação institucional. Soma-se a isso a questão de o Instituto oferecer 147 cursos na educação formal em diversos níveis (médio, superior e pós-graduações), modalidades (ensino técnico integrado e subsequente ao ensino médio; licenciatura, bacharelado e tecnologias no ensino superior; lato e stricto sensu na pós-graduação) e eixos tecnológicos distintos em seus oito *campi* e em dezenas de polos EaD. Tal fato demonstra o desafio de buscar formas inovadoras de destacar e comunicar os diferenciais de cada *campus* e de cada curso sem perder de vista a necessidade de conectá-los, disseminando uma comunicação coesa, para apresentar uma imagem unificada da instituição aos seus *stakeholders*.

Outro desafio para a Dicom e as Ascom consiste em lidar, se comunicar e se relacionar com os múltiplos públicos da instituição.

Por oferecer cursos em diversos níveis e em diferentes municípios, o IFSULDEMINAS possui um público heterogêneo, que envolve adolescentes, jovens e adultos. Nossa faixa etária de atuação principal abrange desde adolescentes de 14 anos a jovens de 25 anos. A oferta de cursos subsequentes, cursos de formação inicial continuada (FIC), superiores e pós-graduações contribui para que o público atendido pelo IFSULDEMINAS atinja também adultos com mais de 25 anos (IFSULDEMINAS, 2023c, p. 2).

A partir da citação anterior, observou-se que os potenciais estudantes formam o público externo prioritário do Setor de Comunicação do IFSULDEMINAS, uma vez que preencher todas as vagas oferecidas nos processos seletivos é um dos objetivos perseguidos pela instituição, que conta com ações de marketing para atingir esse fim. “A falta de procura por alguns cursos é um grande problema institucional. A falta de matriculados pode acarretar no fechamento de um curso” (IFSULDEMINAS, 2023c, p. 4).

Apesar de o foco principal serem os potenciais estudantes, outros públicos externos aparecem no radar das ações da Dicom e das Ascom. Os familiares do público prioritário (IFSULDEMINAS, 2023c), a comunidade regional, os egressos e os parceiros públicos e privados (IFSULDEMINAS, 2022a) formam os demais públicos externos estratégicos para a instituição. Quanto aos públicos internos, eles são compostos pelos alunos, servidores e gestão (IFSULDEMINAS, 2022a).

Conseguir que as comunicações do IFSULDEMINAS alcancem e sejam relevantes para esses múltiplos *stakeholders*, que possuem diferentes características e têm necessidades específicas em relação ao Instituto, é mais um desafio para o Setor de Comunicação. O uso de diferentes ferramentas de comunicação de marketing e a adoção de inovadores canais de comunicação apareceram na descrição da Dicom como uma possível estratégia para levar informação sobre a marca e sobre oportunidades institucionais e para desenvolver o diálogo com os públicos heterogêneos.

Gostaríamos de ampliar os nossos meios de comunicação no digital como o uso de Youtube, Tik Tok, LinkedIn, Google e Spotify sem perder de vista o nosso público mais vulnerável que nem sempre possui acesso à internet, como no caso dos alunos de famílias mais pobres ou residentes na zona rural (IFSULDEMINAS, 2023b, p. 7).

Além disso, como instituição pública federal, a comunicação realizada pelo IFSULDEMINAS se diferencia da praticada por organizações de mercado, pois segue legislação específica, como a LAI e as Instruções Normativas emitidas pela Secretaria de

Comunicação Social da Presidência da República (SECOM), entre outras. Logo, campanhas publicitárias, contratações e licitações, comunicações digitais e patrocínios desenvolvidos pelo Setor de Comunicação do IFSULDEMINAS são todos regulamentados e seguem padrões, prazos, diretrizes e princípios estabelecidos pelo Governo Federal por meio de normas e leis (IFSULDEMINAS, 2023b).

Um exemplo de regulamentação das ações de marketing na esfera executiva federal é a Instrução Normativa (IN) nº 2 da SECOM, de 20 de abril de 2018, cujo teor do artigo 6º estabelece as diretrizes que qualquer peça publicitária deve adotar.

Art. 6º. No desenvolvimento das ações e na criação dos conteúdos das peças publicitárias, os órgãos e entidades deverão observar as disposições do Decreto nº 6.555/2008 e as seguintes diretrizes, respeitadas as características de cada ação:

I – observar o princípio da impessoalidade, disposto no caput do art. 37, e seu §1º, da Constituição Federal, que determina que a publicidade tenha caráter educativo, informativo ou de orientação social, proibida a menção a nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos;

II – buscar, na elaboração das mensagens, uma linguagem clara e de fácil entendimento para o cidadão;

III – contribuir para a compreensão do posicionamento e das políticas públicas do Poder Executivo Federal;

IV – contribuir para a compreensão dos investimentos realizados e das responsabilidades dos governos federal, estaduais e municipais na obra ou ação divulgada, promovendo transparência da gestão pública e estimulando o controle social;

V – priorizar a divulgação de ações e resultados concretos, em detrimento a promessas ou realizações ainda não implementadas;

VI – nas ações de publicidade institucional ressaltar, sempre que possível, os benefícios diretos e indiretos das ações do Poder Executivo federal para a sociedade;

VII – privilegiar o uso de pessoas, cenas e casos reais na publicidade institucional de prestação de contas;

VIII – promover a autoestima dos brasileiros;

IX – evitar o uso de siglas e termos estrangeiros;

X – evitar o uso de siglas, menção a estruturas administrativas internas e excessos na citação do nome do órgão ou entidade, em detrimento à mensagem principal;

XI – utilizar, sempre que possível, recurso que facilite a compreensão das mensagens por pessoas com deficiência visual e auditiva; e

XII – observar o princípio da impessoalidade, disposto no §1º do art. 37 da Constituição Federal, na utilização de informe publicitário ou publiceditorial e na produção de conteúdos por meio de veículos de comunicação e divulgação (SECOM, 2018).

Além das diretrizes acima descritas, a IN nº 2 regulamentou sobre a obrigatoriedade de entidades e órgãos executivos federais submeterem as peças de campanhas publicitárias à análise da SECOM, antes de poderem veiculá-las. Apesar da IN buscar a soberania dos interesses sociais sobre os particulares, todas essas regulamentações geram burocracia, morosidade e menor liberdade criativa aos processos de marketing dos órgãos executivos federais, como o IFSULDEMINAS.

5.2 Procedimento de análise dos dados

O procedimento para analisar os dados coletados foi qualitativo e descritivo. De acordo com Gil (2008), esta fase da pesquisa consiste, primeiramente, em organizar o conteúdo coletado de maneira que permita o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação e, na sequência, em procurar o sentido mais amplo das respostas, relacionando as informações obtidas a conhecimentos prévios.

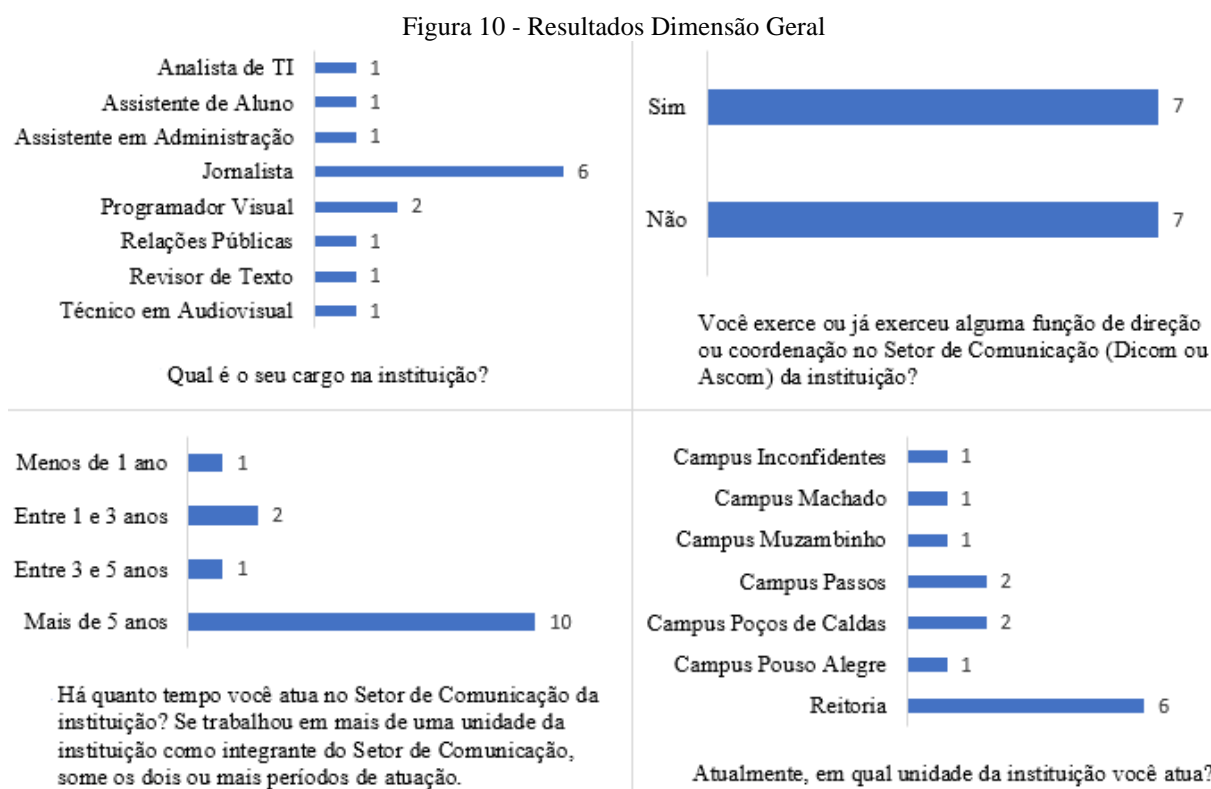
Sendo assim, para cumprir a primeira etapa de como proceder a análise de dados, sugerida por Gil (2008), o conteúdo coletado foi organizado, conforme o Quadro 17 supracitado, em seis dimensões: “Dados Gerais”, “Alinhamento da Comunicação na Instituição”; “Escuta Ativa”, “Interatividade”, “Valores e Missão da Instituição” e “Cultura e Clima Colaborativos”. A primeira dimensão possibilitou a análise das informações profissionais dos sujeitos da pesquisa, já as demais dimensões forneceram informações para um diagnóstico do grau de implementação da CIM no IFSULDEMINAS e para compreender como a CIM fomenta e desencadeia a IM na instituição pesquisada a partir de cada uma das cinco dimensões da CIM.

Seguindo as orientações de Gil (2008), após organizar a análise em categorias, os dados primários foram relacionados com informações secundárias obtidas por meio de evidências documentais extraídas dos portais e redes sociais das unidades do IFSULDEMINAS, comunicações e documentos internos da Dicom e documentos oficiais do Instituto. Salienta-se que os parâmetros para a análise dos dados secundários foram as cinco dimensões do esquema conceitual e detalhado sobre a CIM e as quatro sobre a IM (a dimensão Preço não foi incluída por tratar-se de análise de uma instituição pública).

Foi utilizada, então, a técnica de triangulação de evidências (YIN, 2015) para analisar os dados. A técnica permitiu realizar comparações entre os dados primários e secundários coletados sobre o mesmo fenômeno investigado, com a intenção de confrontá-los, dando assim mais robustez à análise e possibilitando verificar como o esquema conceitual e detalhado proposto se comportou quando operacionalizado no IFSULDEMINAS.

5.3 Análise dos dados

Dos 16 sujeitos da pesquisa, 14 deles responderam ao questionário. Dessa amostra, constatou-se, por meio das respostas da dimensão Geral do questionário, que metade dos respondentes já exerceram ou exercem função de direção ou coordenação da Dicom/Ascom e que 71,43% (10) dos respondentes estão há mais de cinco anos atuando no setor de Comunicação do Instituto, o que permitiu inferir que a amostra detém de conhecimento abrangente sobre as atividades de comunicação de marketing da instituição. Ademais, a análise do perfil dos respondentes evidenciou a representatividade da amostra, uma vez que pelo menos um servidor das sete unidades que compreendem o Setor de Comunicação preencheu o questionário. Essas informações encontram-se detalhadas na Figura 10.



Fonte: elaborado pela autora (2023).

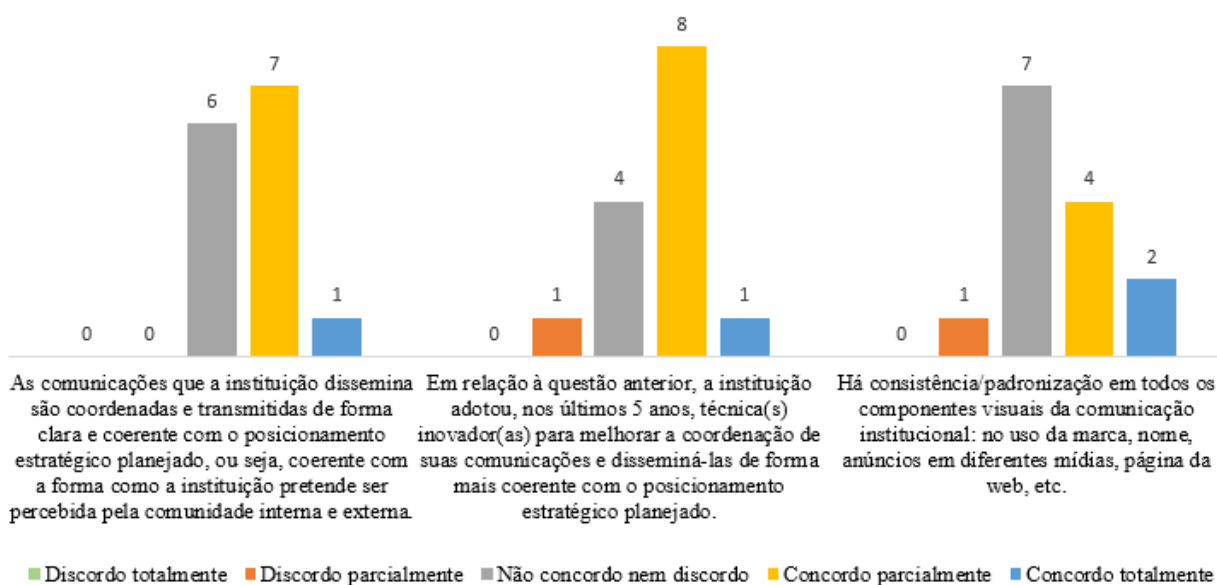
Após a caracterização do perfil da amostra, segue-se nas próximas subseções com a análise das outras cinco dimensões presentes no questionário, que exploraram a relação entre CIM e IM no IFSULDEMINAS.

5.3.1 Dimensão Alinhamento da Comunicação na Instituição

Esta dimensão diz respeito à maneira como a CIM fomenta e desencadeia a IM para coordenar e integrar a comunicação interna e externa no intuito de manter a consistência do posicionamento estratégico da IES. Seis afirmativas foram utilizadas para explorar esta dimensão e a Figura 11 descreve os resultados obtidos nas primeiras três afirmativas.

Figura 11 - Resultados da Dimensão 1 (parte 1)

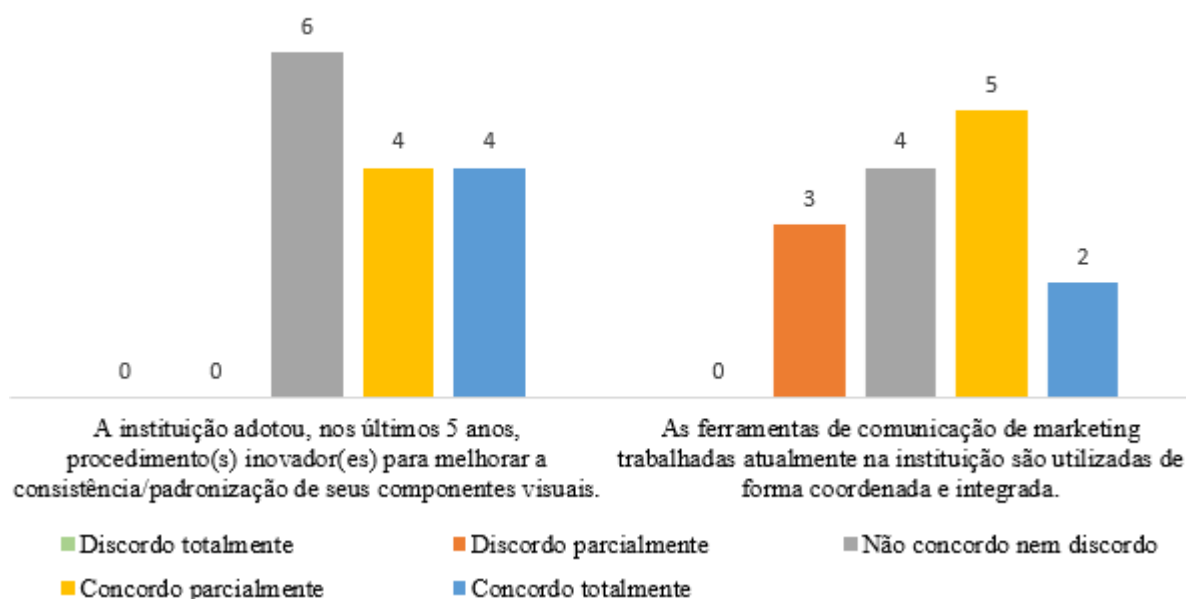
Alinhamento da comunicação da instituição - parte 1



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Diante do apresentado na Figura 11 (parte 1), 57,1% dos respondentes (8) concordaram total ou parcialmente que as comunicações institucionais são coordenadas e transmitidas para os *stakeholders* de forma coerente com o posicionamento estratégico adotado pela instituição, não havendo discordância sobre a questão e tendo 42,9% das respostas “não concordo nem discordo”. A segunda afirmativa está relacionada à primeira e mostra que 64,2% (9) dos respondentes identificaram total ou parcialmente a implementação de IM na promoção para melhorar a coordenação e disseminação das comunicações da IES, sendo que 28,6% (4) não concordaram nem discordaram e 7,1% (1) discordaram. Na terceira afirmativa, sobre a existência de padronização na comunicação visual da instituição, metade (7) das respostas foi “não concordo nem discordo”, 42,9% (6) apoiaram total ou parcialmente que há padronização e 7,1% (1) discordaram parcialmente. A Figura 12 exhibe mais duas afirmativas desta dimensão.

Figura 12 – Resultados da Dimensão 1 (parte2)
Alinhamento da comunicação da instituição - parte 2



Fonte: elaborado pela autora (2023).

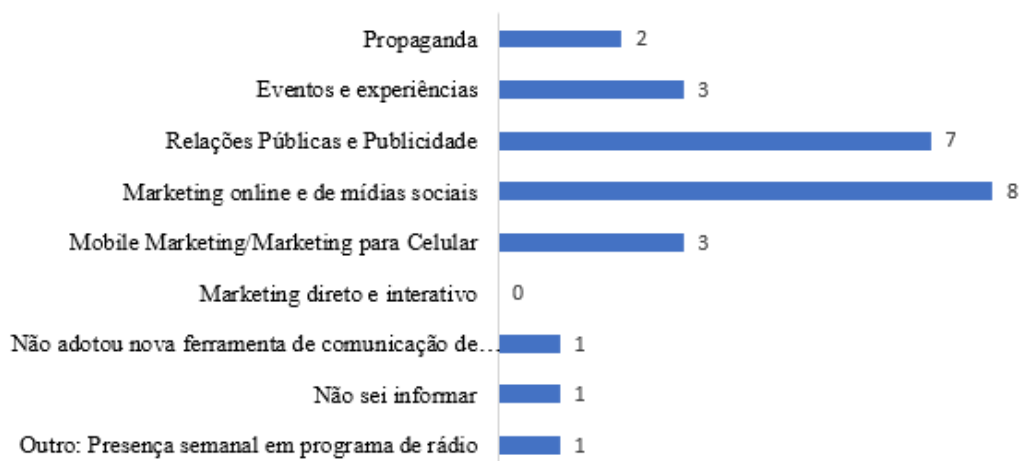
A quarta afirmativa trata da implementação de IM no produto/*design* para melhorar a padronização da comunicação visual da IES. Entre os respondentes, 57,2% (8) concordaram de forma parcial ou total com a afirmação e 42,9% (6) nem concordaram nem discordaram; não foram registradas discordâncias nesse aspecto. Já a quinta afirmação, a respeito da utilização coordenada e integrada das ferramentas de comunicação de marketing, metade dos respondentes (7) opinaram que na instituição as ferramentas são usadas de forma integrada e coordenada, enquanto 28,6% (4) não concordaram nem discordaram. 21,4% (3) dos inquiridos discordaram parcialmente da afirmativa.

A última questão desta dimensão pede para o respondente assinalar quais as ferramentas de comunicação de marketing passaram a ser usadas na IES nos últimos 5 anos. Todas as ferramentas de comunicação de marketing, exceto marketing direto e interativo, foram introduzidas, segundo os respondentes, na instituição nos últimos cinco anos. Contudo, um respondente afirmou que não houve implementação de ferramenta alguma no período analisado e outro respondente não soube informar. Esses resultados evidenciaram três situações: a) a IES implementou IM na promoção no período analisado; b) as ferramentas mais apontadas pelos respondentes foram Marketing *online* e de mídias sociais junto a Relações Públicas e Publicidade, sendo que a resposta “presença semanal em programa de rádio” se enquadra no tópico Relações Públicas e Publicidade; c) o Marketing direto e interativo tem perdido espaço no planejamento de comunicação, isso condiz com a tendência observada na rotina de trabalho

da Dicom, de diminuir o uso de mala direta e aumentar o investimento no impulsionamento de publicações nas redes sociais. A Figura 13 traz os dados sobre a questão.

Figura 13 – Resultados da Dimensão 1 (parte3)

Alinhamento da comunicação da instituição - parte 3



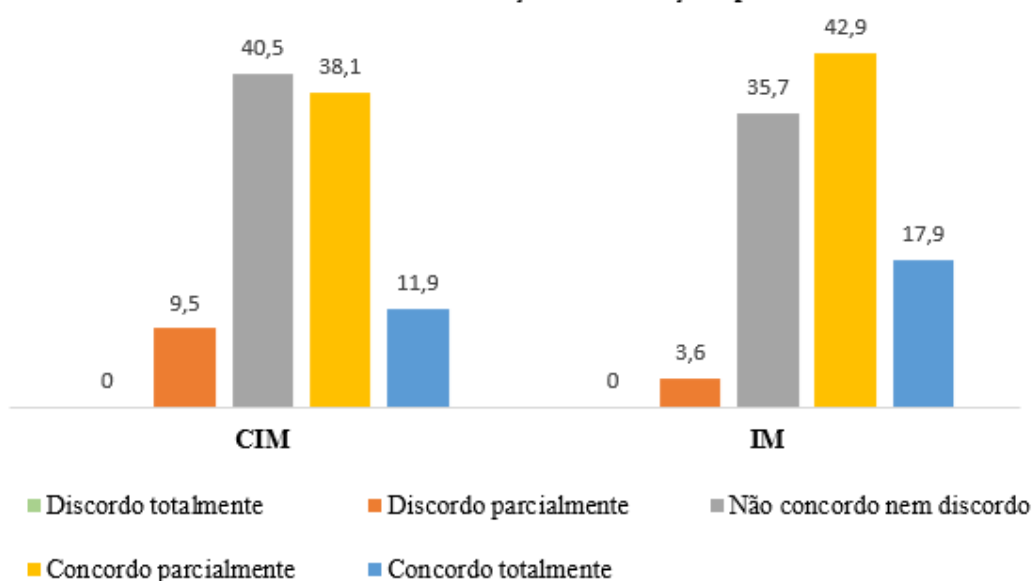
Nos últimos 5 anos, a instituição passou a trabalhar alguma(s) ferramenta(s) de comunicação de marketing que anteriormente não utilizava? Assinale uma ou mais opções:

Fonte: elaborado pela autora (2023).

A Figura 14 apresenta o percentual de resposta (de 1 a 5 na Escala Likert) nas três questões sobre CIM e nas duas questões sobre IM que compõem a dimensão 1 do questionário. Com os dados organizados dessa forma, foi possível ter uma visão geral da percepção dos respondentes sobre a CIM e sobre a CIM fomentar e desencadear a IM nesta dimensão.

Figura 14 – Percentuais da Dimensão 1

Alinhamento da comunicação da instituição - parte 4



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Na Figura 14, constatou-se que exatamente a metade dos entrevistados entendeu que há alinhamento da comunicação na instituição, alcançada por meio da consistência das mensagens e elementos visuais disseminados e da coordenação e integração do *Mix* Promocional de Marketing, feitas pela CIM. Além disso, os resultados evidenciam que 60,8% dos respondentes perceberam a implementação de IM na promoção, que contribuiu para o alinhamento da comunicação da IES. Vale destacar o significativo percentual de respondentes com postura neutra sobre os dados analisados nesta dimensão.

Evidências secundárias coletadas indicaram que a instituição busca sistematizar e orientar sua comunidade acadêmica a respeito de seus processos, atividades e prazos, por meio da criação de manuais comuns a todos os *campi*, como o Manual de Gestão de Crises, de Jornalismo, de Produção Audiovisual e de Programação Visual. Outro exemplo de guia é o Regulamento para Transmissão de Eventos *online*, criado na época da pandemia do novo coronavírus, para atender e organizar a alta demanda por eventos *online* nos canais oficiais do Instituto, uma vez que o distanciamento social imposto pela covid-19 impediu a realização de eventos presenciais no IFSULDEMINAS.

Além disso, o Instituto conta com normas para padronizar comunicações e elementos visuais, como o ofício circular a respeito da grafia da palavra *campus/campi* e a instrução normativa sobre a padronização da marca do IFSULDEMINAS. Para sua divulgação, o Instituto possui e usa um banco de imagens interno, com fotos de seus próprios estudantes e servidores em seus *campi*, reforçando como é e quem faz parte do IFSULDEMINAS de verdade. Ainda pode-se citar o uso, em todos os portais dos *campi* e Reitoria, do mesmo sistema de gestão de conteúdo "Joomla". A utilização do mesmo sistema faz com que os nove portais tenham a mesma configuração, criando um padrão visual semelhante entre os *campi* e dando unidade visual ao IFSULDEMINAS no ambiente virtual. Quanto à criação e gestão do conteúdo dos portais institucionais, são feitas capacitações com os servidores que alimentam esses canais para padronizar a publicação de informações e editais. A IES também promoveu, em 2021, *media training* para integrantes da gestão, a fim de unificar o discurso em torno do posicionamento estratégico planejado.

Outras evidências encontradas referem-se à coordenação do *Mix* Promocional de Marketing. São elas: a existência de um planejamento de Marketing de Mídias Sociais, feito para as redes Instagram e Facebook, gerenciadas pela Dicom, e a utilização de um Plano de Mídia para as campanhas do vestibular, no qual são elencadas as ferramentas utilizadas, os canais e verbas.

Também foram coletadas evidências secundárias que demonstraram que a busca pelo alinhamento da comunicação institucional fomentou e desencadeou IM na promoção. Tais evidências foram: a formação de um comitê institucional de gestão de crises de imagem, a partir das capacitações e criação de manual sobre crises; obtenção de certificado de registro de marca do Programa IF MAIS EMPREENDEDOR (Figura 15), a partir de regulamentação quanto ao uso da marca; e criação de perfis institucionais em novas redes sociais: Twitter/X, LinkedIn, TikTok e WhatsApp, a partir de cursos para habilitar os comunicadores a atuar nas redes.

Figura 15 - Post explicando a marca do programa IF MAIS EMPREENDEDOR



Fonte: reprodução de @ifmaisempreendedoracional (2023).

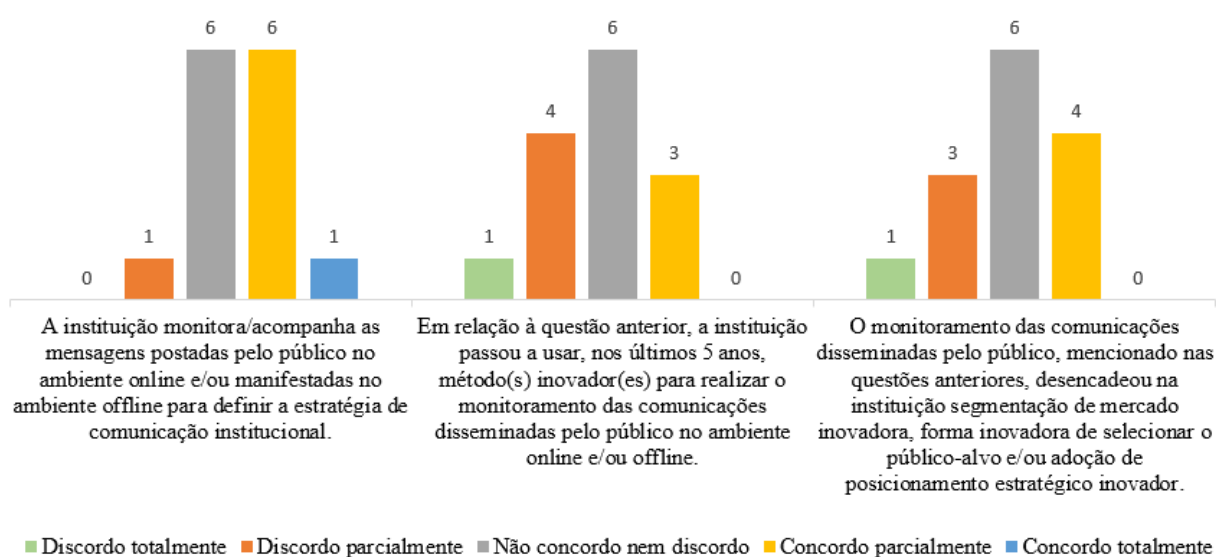
Além disso, foi levantada evidência secundária que demonstrou o fomento de IM no produto/*design* por meio desta dimensão. A IM refere-se à realização, em 2019, de um concurso para criar o logotipo da Jornada Científica e Tecnológica e Simpósio de Pós-Graduação do IFSULDEMINAS, a partir da busca pela padronização da marca institucional.

Não foi constatada a existência de manual específico para gerenciar e regular a abertura e as publicações nas redes sociais (canais que mais crescem em uso pelos públicos) nem de uma Política de Comunicação Institucional, que serviria como orientadora e norteadora das atividades de comunicação de marketing na IES. Essas últimas evidências secundárias, junto à opinião de metade dos comunicadores, que não percebeu ou discordou que houvesse forte alinhamento comunicacional na IES, revelaram que o Instituto ainda está em processo para alcançar o alinhamento da comunicação. Mesmo assim, já foi possível detectar que a busca por este alinhamento fomentou e desencadeou inovações na instituição. Portanto, a análise dos dados primários e secundários sugeriu que eles apresentam sintonia entre si.

5.3.2 Dimensão Escuta ativa

Esta dimensão avaliou se a CIM fomenta e desencadeia IM para conseguir melhor capturar informações sobre os seus *stakeholders* e, dessa forma, realizar o planejamento estratégico da comunicação da IES, tendo como base a orientação para os públicos. Esta dimensão foi analisada pelos respondentes por meio de sete afirmativas; as três primeiras encontram-se descritas na Figura 16.

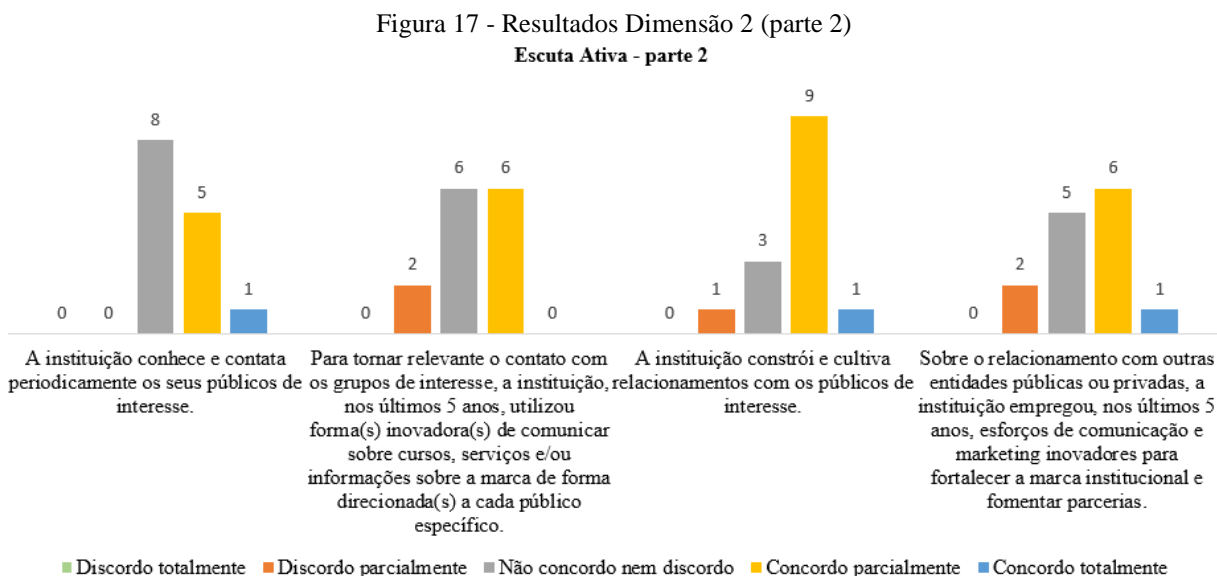
Figura 16 - Resultados Dimensão 2 (parte 1)
Escuta Ativa - parte 1



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Diante do exposto na Figura 16, a primeira questão afirma que a IES monitora as mensagens disseminadas pelo público para definir a estratégia da comunicação institucional. 42,9% (6) dos respondentes afirmaram que concordam parcialmente com a sentença, sendo que o mesmo percentual de respondentes nem concordou nem discordou dela. Além disso, 7,1% dos inquiridos (1) informaram que concordam totalmente, mesma quantidade de respondentes que falaram que discordam parcialmente. A segunda afirmativa está relacionada com a primeira e verifica se houve a implementação de IM na promoção para realizar o monitoramento das mensagens disseminadas pelos públicos. Apesar de 42,9% dos respondentes (6) ter adotado posição neutra, há um indicativo que não foram percebidas IM neste sentido, uma vez que 35,7% (5) discordaram em algum grau da afirmativa, contra 21,4% (3) que concordaram de forma parcial. A terceira afirmativa também está relacionada com a primeira, só que desta vez verifica se houve implementação de IM na estratégia por meio do monitoramento das mensagens geradas pelos públicos. A esse respeito, 42,9% dos respondentes (6) mantiveram a

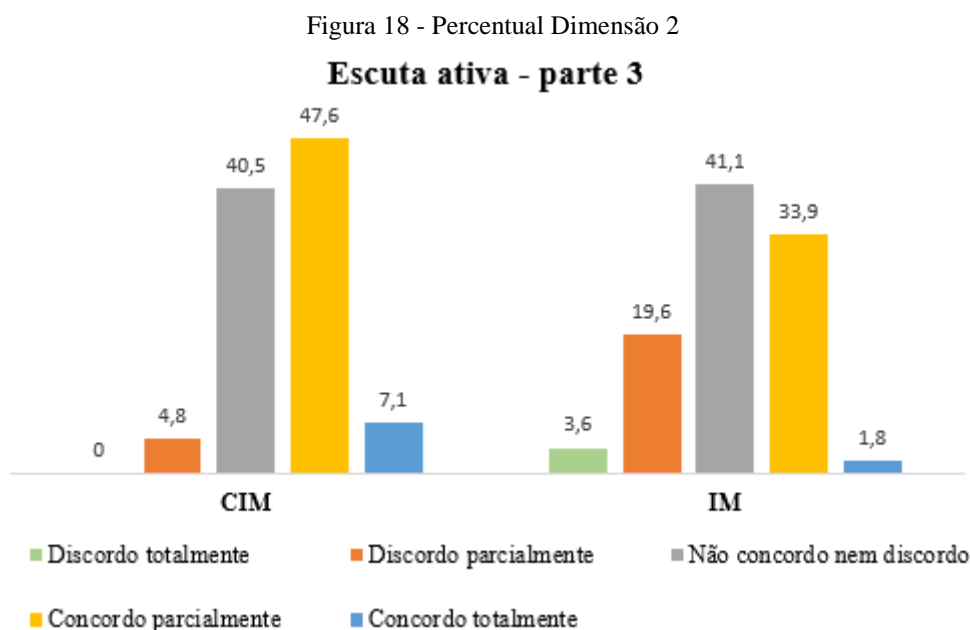
postura neutra, contudo 28,6% (4) concordaram parcialmente com a afirmativa e os outros 4 inquiridos discordaram parcial ou totalmente. A Figura 17 traz as últimas quatro afirmativas desta dimensão.



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quanto à primeira pergunta, 42,8% dos respondentes (6) concordaram em algum grau que a IES conhece e contata periodicamente seus *stakeholders*. Os outros 57,2% (8) não concordaram nem discordaram. Nesse quesito, não houve discordância. A segunda pergunta está relacionada à primeira e verifica se foi implantada IM na promoção para tornar relevante o contato com os públicos da IES. 42,8% dos respondentes (6) concordaram parcialmente com a sentença, assim como o mesmo número se manteve neutro. Já 14,2% (2) discordaram parcialmente da implementação de IM na promoção. Na terceira afirmativa, 71,4% dos inquiridos (10) concordaram em algum grau que a IES constrói e cultiva relacionamentos com os públicos de interesse, contra 7,1% (1) que discordaram parcialmente. A última afirmativa relaciona-se com a questão anterior e investiga se houve IM na praça por meio de esforços de comunicação e marketing que tenham contribuído para fomentar novas parcerias. Entre os respondentes, metade (7) concordou parcial ou totalmente com a afirmação, outros 35,7% (5) não concordaram nem discordaram e 14,3% (2) discordaram parcialmente.

A Figura 18 mostra o compilado das respostas (de 1 a 5 na Escala Likert) das três questões sobre CIM e das quatro questões sobre IM que compõem a dimensão 2 do questionário.



Fonte: elaborado pela autora (2023).

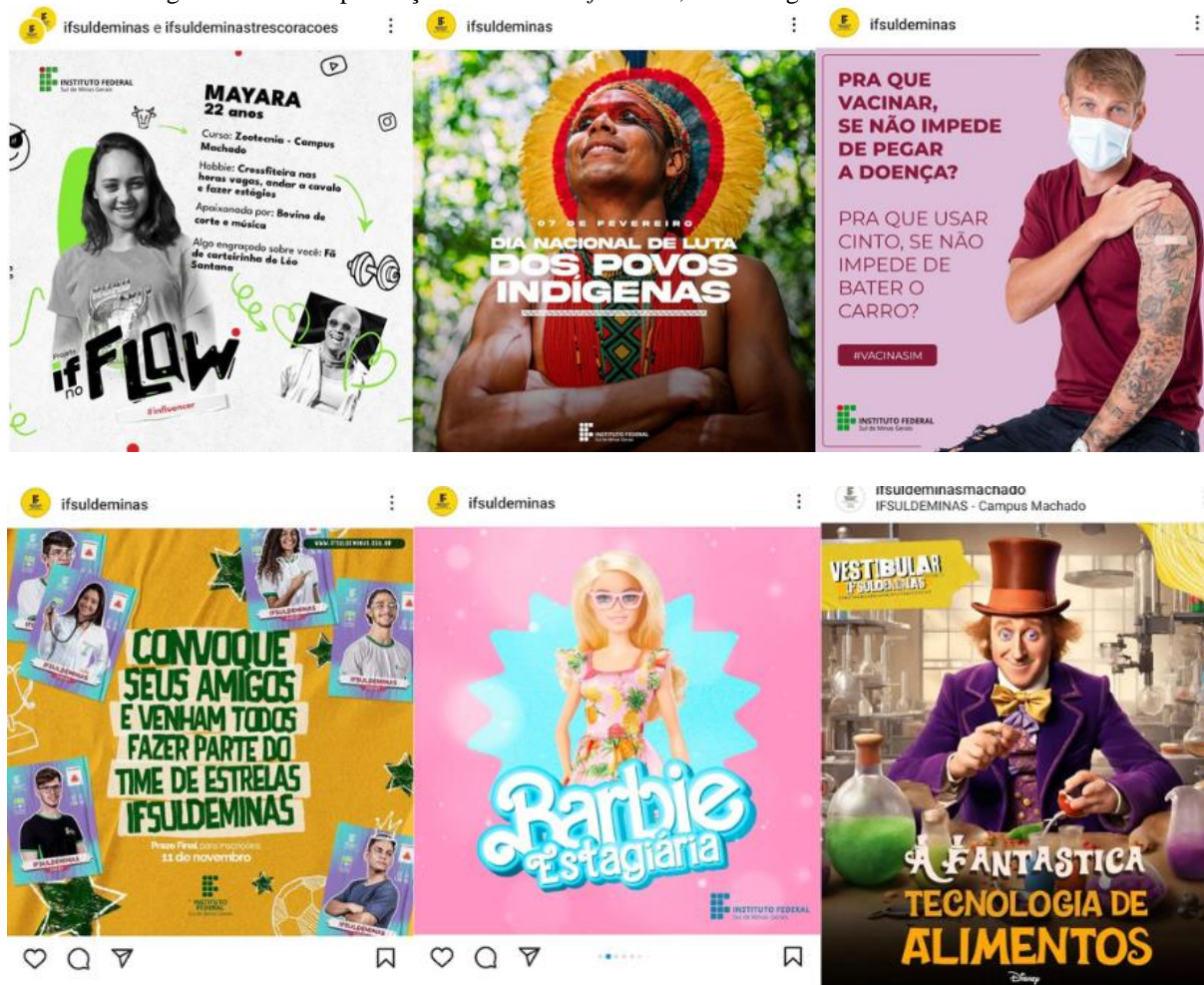
Os dados mostraram que 54,7% dos entrevistados perceberam, de uma forma geral, que existe monitoramento das mensagens geradas pelo público, comunicação estratégica e gestão de relacionamento com os *stakeholders*, todos elementos centrais da CIM. Contudo, apenas 35,7% dos entrevistados apontaram a implementação de IM na promoção/estratégia/prança para viabilizar ou melhorar a escuta ativa desses públicos, indicando uma relação mais fraca entre CIM e IM nesta dimensão.

À luz desta dimensão, foram coletadas evidências empíricas secundárias que demonstraram que a IES realiza o monitoramento das mensagens geradas pelos públicos e se preocupa com esta questão. Nas atribuições de todas as unidades do Setor de Comunicação há alguma referência ao monitoramento da imprensa, do público das redes sociais e da comunidade por meio de entrevistas e pesquisa. Evidências sobre o *clipping* das notícias sobre o IFSULDEMINAS que saem na mídia foram encontradas, assim como o gerenciamento das redes sociais Instagram e Facebook para verificar tanto comentários de usuários, como analisar o engajamento deles por meio de relatórios periódicos. Esse trabalho de monitoramento e gerenciamento tem sido uma constante nas redes sociais da Dicom e foi intensificado a partir de 2018, com a contratação de um *social media* como terceirizado da Dicom. No entanto, essa não é uma realidade em todos os *campi*. As Ascom não contam com terceirizados especialistas na função, o que restringe o trabalho de monitoramento das redes sociais nas outras unidades do Instituto. Destaca-se ainda o fato de que não foi encontrada evidência sobre aplicação de pesquisa para saber a opinião dos *stakeholders* sobre a comunicação feita pela instituição.

Os dados coletados também evidenciaram que a IES promove ações para conhecer, contatar e se relacionar com seus públicos de interesse. Houve o evento anual “IF Portas Abertas”, que abre os oito *campi* do Instituto para visitação com o intuito de que a comunidade conheça os cursos ofertados e a estrutura institucional e atraia novos estudantes, e o “Encontro com prefeitos”, que em 2023 chegou à sua 3ª edição e visa levantar as demandas dos municípios da região sobre serviços oferecidos pelo IFSULDEMINAS com a finalidade de criar parcerias. Vale mencionar que em 2020 a instituição criou o evento “Café com a Imprensa” para explicar aos principais órgãos de imprensa do Sul de Minas o que o IFSULDEMINAS oferta e como é sua estrutura *multicampi*. Contudo, devido à pandemia da covid-19, o projeto foi cancelado e ainda não foi retomado. Sendo assim, foi levantado que o relacionamento com a imprensa foi feito por todas as Ascom e pela Dicom e ocorreu por meio de contato periódico para envio de sugestões de pauta, levantamento e fornecimento de dados institucionais e agendamento/acompanhamento da imprensa em cobertura de eventos, matérias e entrevistas.

Quanto às comunicações centradas nos *stakeholders*, foram encontradas evidências secundárias de comunicações institucionais, com regularidade, direcionadas a alunos, possíveis alunos, egressos e servidores/terceirizados; outros públicos de interesse também foram contemplados, porém de maneira pontual. As primeiras evidências foram a campanha “Histórias que inspiram” e a página especial “70 anos do IFSULDEMINAS - *Campus Muzambinho*”. Voltadas para egressos, elas estimularam o compartilhamento de histórias de sucesso profissional. Outra evidência foi a existência de planejamento de Marketing de Mídias Sociais na Dicom, contemplando comunicações institucionais direcionadas ora para o público em geral, ora para públicos específicos.

Foram levantadas evidências secundárias que demonstraram que a busca pela escuta ativa efetiva fomentou e desencadeou IM. Na promoção, por exemplo, a partir da comunicação centrada no público, houve a implementação do marketing de conteúdo, com a publicação regular de *posts* nas redes sociais sobre ações, datas e causas que são importantes para os públicos do Instituto. Outras evidências foram a incorporação de *trends* para aumentar a popularidade das postagens nas redes sociais e o lançamento do edital “IF no Flow”, que contratou pela primeira vez bolsistas entre os estudantes do IFSULDEMINAS para gerar conteúdo e divulgar ações e informações sobre a instituição; uma forma inédita na IES de criar comunicações oficiais usando estudantes para falar com estudantes, criando engajamento e representatividade. Essas IM são apresentadas na Figura 19.

Figura 19 - IM na promoção: estudante-*influencer*, marketing de causas sociais e *trends*

Fonte: reprodução de @ifsuldeminas (2022, 2023) e @ifsuldeminasmachado (2023).

Mais uma evidência de que a comunicação centrada no público desencadeou IM na promoção foi a adoção da técnica *storytelling* em *posts* da campanha "Histórias que inspiram". Por meio da técnica, foi transmitida a história de sucesso de egressos da IES a fim de criar conexão emocional com possíveis futuros estudantes, como mostra a Figura 20.

Figura 20 - IM na promoção: técnica *storytelling*

Fonte: reprodução de @ifsuldeminas (2023).

Foi coletada também uma evidência de que os elementos gestão de relacionamento e comunicação centrada no público, juntos, fomentaram IM na promoção. Está em andamento, na Dicom, a elaboração de um catálogo institucional digital e impresso sobre os serviços e estruturas do IFSULDEMINAS que podem atender demandas de instituições públicas e do terceiro setor, empresas e lideranças políticas. Esse novo tipo de material promocional é direcionado para fomentar novas ou ampliar parcerias e será entregue ao público-alvo durante agendas e eventos específicos.

Confirmando os dados primários que apontaram que 78,6% dos comunicadores não perceberam ou discordaram de que houvesse sido implementada na IES IM para melhorar o monitoramento de mensagens dos públicos, não foram detectadas evidências secundárias sobre esse tópico, nem sobre o fomento à IM na estratégia. Contudo, foram levantadas IM na promoção a partir do monitoramento de mensagens do público nas redes sociais e em outros canais e instrumentos de comunicação institucionais. O monitoramento possibilitou identificar as principais dúvidas dos candidatos em relação ao processo seletivo do vestibular e a partir desses dados foram implementadas IM na promoção, com a criação de comunicações específicas em formatos inéditos na IES para estimular a inscrição no vestibular, como: produções audiovisuais sobre as Ações Afirmativas, tutoriais de inscrição no processo seletivo e *lives* tira-dúvidas. Essa evidência mostrou a intrínseca conexão entre o monitoramento das mensagens e a comunicação estratégica centrada nas necessidades do público.

A respeito do relacionamento da IES com os públicos relevantes, foram coletadas evidências de que ele fomentou e desencadeou IM na praça, como a abertura de um Centro de Referência com a oferta de cursos subsequentes do IFSULDEMINAS dentro da Universidade Federal de Lavras; a montagem de laboratórios móveis que oferecem cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) do Instituto de forma itinerante em cidades sul-mineiras; a abertura de polos de ensino do IFSULDEMINAS em cidades do Sul de Minas onde o Instituto não tem *campus*; e o projeto de criação de um *Hub* de Inovação e Empreendedorismo na cidade de Pouso Alegre (MG), no qual o IFSULDEMINAS disponibilizará diversos serviços. Todas essas evidências secundárias foram fomentadas em eventos e agendas com representantes de prefeituras, de instituições públicas e parlamentares, nos quais as demandas foram levantadas e oportunidades percebidas.

Foram também encontradas evidências secundárias de IM na estratégia, partindo do elemento gestão de relacionamento com os públicos, e não do monitoramento das mensagens disseminadas pelo público, como preliminarmente descrito no esquema conceitual e detalhado

e já mencionado nesta subseção. A parceria inédita com uma indústria farmacêutica possibilitando que a IES, em 2023, abrisse uma turma do curso Técnico Subsequente em Química, vinculada ao programa Jovem Aprendiz, foi uma das evidências secundárias e que sinalizou que a IES havia identificado novos *targets* cujas necessidades já conseguia suprir: empresas que precisam cumprir o percentual de jovens aprendizes, exigido em lei, e jovens de 18 a 22 anos que desejam fazer um curso técnico concomitante com o programa Jovem Aprendiz, dentro de empresa cujas atividades são correlatas à área do curso.

As outras evidências secundárias de IM na estratégia levantadas mostraram que a IES assumiu um novo posicionamento estratégico, o de se firmar como uma instituição que se preocupa com a sustentabilidade e que também fomenta a internacionalização da educação. Isto foi demonstrado, pelo lado da sustentabilidade, pelas ações e programas que garantiram ao Instituto, de 2016 a 2022, posição de destaque no ranking mundial UI *GreenMetric*; e pelo lado da internacionalização, pela inclusão de estudantes estrangeiros, em 2019, na fase presencial da OBAP, realizada pelo IFSULDEMINAS, e a busca constante por novos convênios com instituições de ensino estrangeiras para programas de mobilidade estudantil e de servidores, dupla diplomação, cursos e capacitações que, inclusive, garantiram ao Instituto prêmio internacional pelo fortalecimento das políticas de internacionalização da educação.

Portanto, a análise dos dados primários e secundários referentes à essa dimensão sugeriu uma congruência entre eles quanto às ações de monitoramento das mensagens geradas pelo público, de comunicação estratégica e de gestão de relacionamento com os *stakeholders*. Ou seja, foram identificadas forças e fraquezas nesta dimensão. As fraquezas estão relacionadas ao monitoramento de mensagens, que tem sido feito de forma parcial e que não fomentou IM para desenvolvê-lo. As forças vêm da realização da comunicação centrada no público e do gerenciamento de relacionamentos, elementos que mostraram esforços significativos da instituição para conhecer, alcançar, criar valor e se relacionar com seus *stakeholders* e que foram realizados, muitas vezes, por meio de IM.

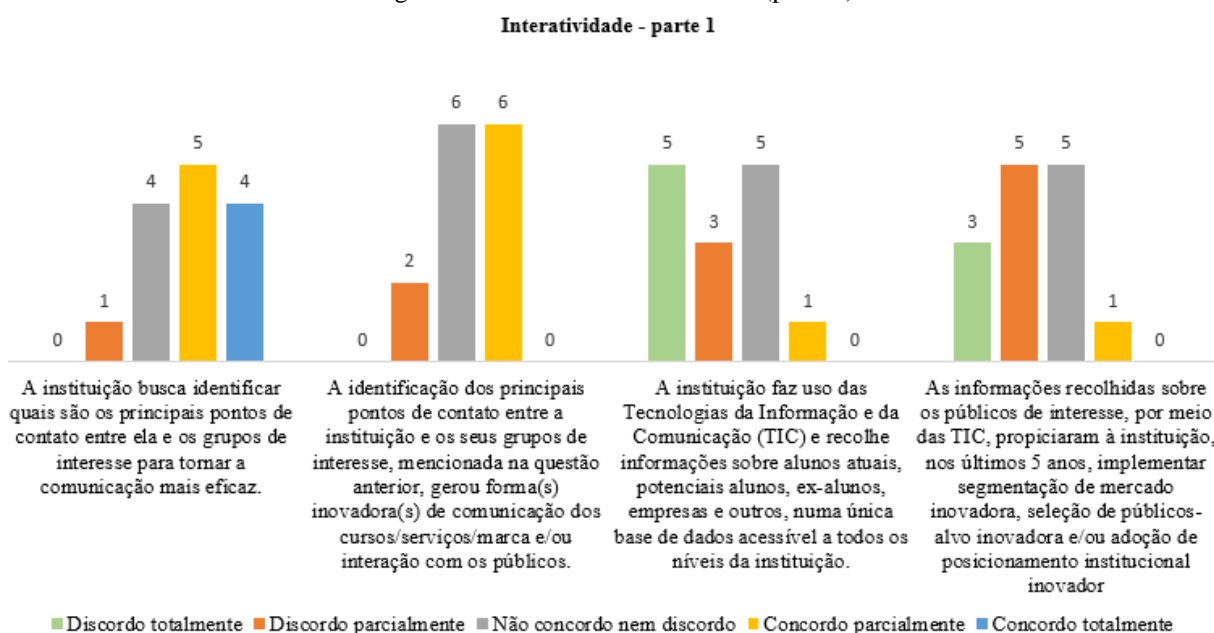
Com relação aos dados primários terem indicado uma relação mais fraca entre CIM e IM nesta dimensão, esse indicativo deveu-se sobretudo ao elemento monitoramento das mensagens, que fomentou e desencadeou IM na promoção apenas de forma integrada ao elemento comunicação centrada no público. Portanto, a opinião dos comunicadores e as evidências secundárias se mostraram congruentes e ambos os dados indicaram que houve, sim, fomento e implementação de IM na estratégia, na praça e na promoção, nesta dimensão da CIM.

Além disso, o elemento gestão de relacionamento foi identificado como o único elemento desta dimensão que desencadeou inovação em mais de uma dimensão da IM.

5.3.3 Dimensão Interatividade

Esta dimensão analisou como a CIM fomentou e desencadeou a IM com a intenção de promover o diálogo contínuo da IES com os públicos, a partir da captura e análise de dados desses públicos e por meio de canais convenientes a eles. A interatividade foi avaliada por meio de doze afirmativas; as quatro primeiras encontram-se descritas na Figura 21.

Figura 21 - Resultados Dimensão 3 (parte 1)

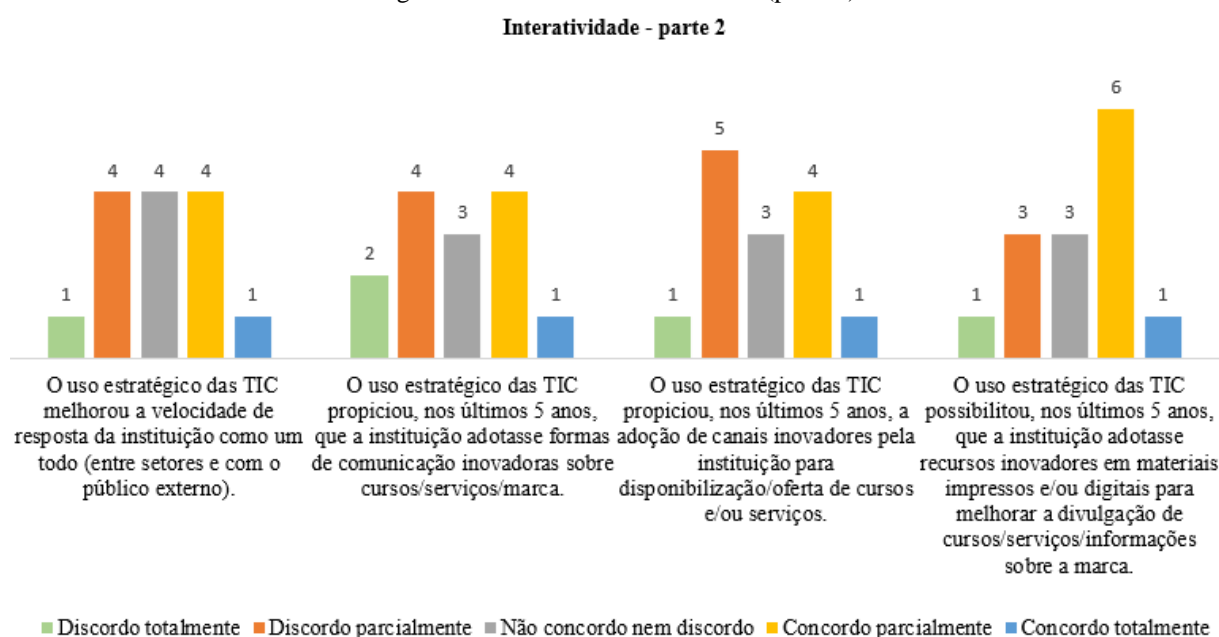


Fonte: elaborado pela autora (2023).

A primeira sentença afirma que a IES busca identificar os principais pontos de contato entre ela e os *stakeholders*. Nesse aspecto, 64,3% dos respondentes (9) concordaram parcialmente e totalmente com a afirmação, contra 7,1% (1) que discordaram de maneira parcial. A questão seguinte está conectada com a primeira e avalia se houve IM na promoção com a identificação dos principais pontos de contato mencionados na primeira afirmativa. 42,9% (6) dos respondentes concordaram parcialmente que houve geração de IM, a mesma percentagem de respondentes não concordou nem discordou da afirmativa e 14,3% (2) discordaram parcialmente.

A terceira afirmativa trata do uso estratégico das TIC para recolher e disponibilizar dados sobre os públicos à IES. Esta questão foi a que mais recebeu respostas totalmente discordantes de todo o questionário. Para 35,7% (5) dos respondentes a IES não usa as TIC de forma estratégica para coletar e disponibilizar dados sobre os públicos, outros 21,4% (3) também discordaram da afirmativa, só que parcialmente, 35,7% (5) dos respondentes ficaram neutros em relação à questão e apenas 7,1% (1) concordaram parcialmente. A última afirmativa da Figura 21 está relacionada com a questão anterior e avalia se a coleta e disponibilização de dados do público fomentou e/ou desencadeou IM na estratégia. Seguindo a lógica da questão anterior, 57,1% (8) dos respondentes discordaram que houve IM na estratégia, sendo que, dentro desse percentual, a maioria (35,7%) discordou parcialmente; apenas 7,1% (1) concordaram parcialmente com a afirmativa. A Figura 22 descreve mais quatro afirmativas desta dimensão.

Figura 22 - Resultados Dimensão 3 (parte 2)



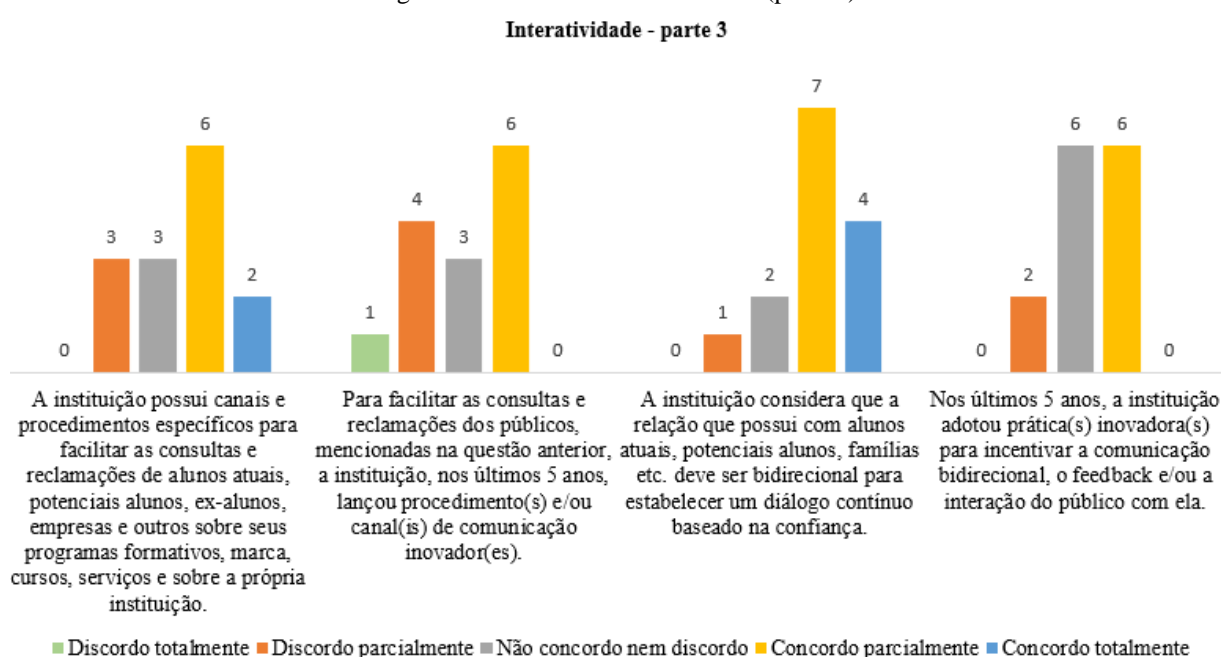
Fonte: elaborado pela autora (2023).

A primeira sentença apresentada na Figura 22 afirma que o uso das TIC melhorou a velocidade de resposta da IES. Quanto a isso, o percentual de respostas foi o mesmo entre quem concordou e quem discordou, em algum grau, da afirmativa (35,7% dos respondentes). Uma parcela considerável (28,6%) não concordou nem discordou.

As próximas três afirmativas tratam da relação do uso das TIC e a implementação da IM. A segunda afirmativa declara que por meio das TIC houve o fomento de IM na promoção. 42,9% (6) dos respondentes discordaram da afirmativa, sendo que 28,6% (4) parcialmente e

14,3% (2) totalmente. Enquanto 35,7% (5) concordaram em algum grau com a afirmação, 21,4% (3) tiveram postura neutra. A terceira questão afirma que por meio das TIC foi possível implementar IM na praça. Também 42,9% (6) dos respondentes discordaram em algum grau da afirmativa e 35,7% (5) concordaram em algum grau. A última questão da Figura 22 afirma que por meio das TIC foi desencadeada IM no produto/*design*. Concordaram com essa afirmação metade dos respondentes, sendo que 42,9% (6) concordaram parcialmente e 28,5% (3) discordaram em algum grau da afirmativa. Na sequência, a Figura 23 traz as últimas quatro afirmativas desta dimensão.

Figura 23 - Resultados Dimensão 3 (parte 3)

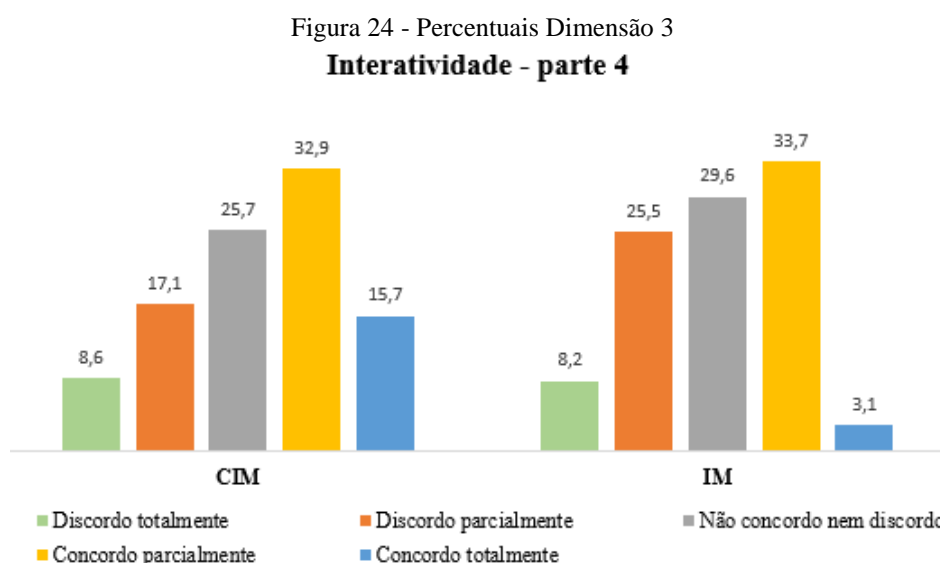


Fonte: elaborado pela autora (2023).

A primeira afirmativa diz que a IES possui canais e procedimentos que facilitam consultas e reclamações do público. Sobre isso, 67,2% dos inquiridos (8) concordaram, sendo que 42,9% (6) concordaram de forma parcial. Contudo, 21,4% (3) discordaram parcialmente da existência desses canais. A questão seguinte tem conexão com a anterior e afirma que foi implementada IM na promoção para facilitar as consultas e reclamações dos cidadãos à IES. 42,9% (6) concordaram parcialmente com a afirmação, enquanto 35,7% (5) discordaram, sendo que 28,6% (4) parcialmente. A terceira afirmativa declara que a IES considera que deva manter uma relação bidirecional com os *stakeholders*. A maioria dos respondentes, ou seja, 78,6% (11) concordaram, sinalizando que a IES considera tal postura. Nesse quesito, apenas 7,1% (1) dos respondentes discordaram parcialmente. A última afirmativa desta dimensão tem relação com a questão anterior e declara que foi implementada IM na promoção para incentivar a relação

bidirecional da IES com os *stakeholders*. 42,9% dos inquiridos (6) afirmaram que foram implementadas IM para essa finalidade. Uma parcela considerável (42,9%) não concordou nem discordou da afirmação e 14,3% (2) discordaram parcialmente.

A Figura 24 exibe o percentual das respostas (de 1 a 5 na Escala Likert) das cinco questões sobre CIM e das sete sobre IM que compõem a dimensão 3 do questionário.



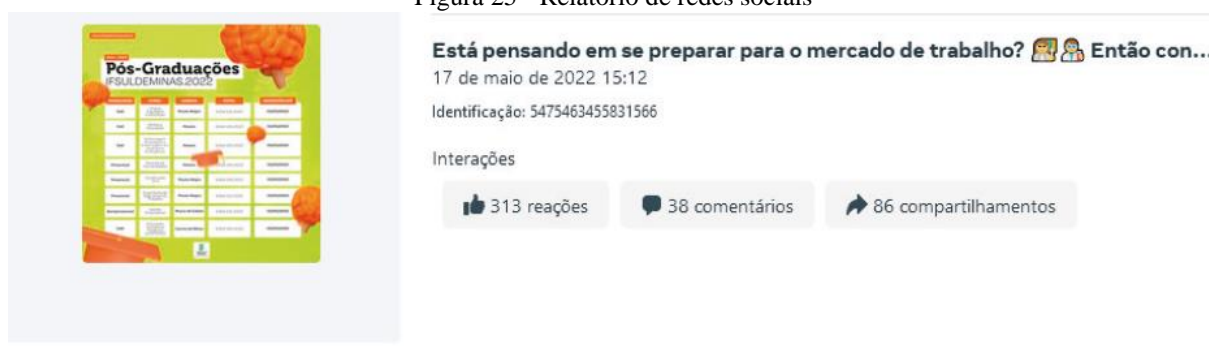
Fonte: elaborado pela autora (2023).

Na Figura 24, observa-se que 48,6% dos respondentes entenderam que a IES conseguiu promover a interatividade com seus públicos, por meio do gerenciamento dos principais pontos de contato, uso das TIC de forma estratégica, coordenação de múltiplos canais de comunicação e prática da comunicação bidirecional, todos elementos da CIM. Contudo, destaca-se que houve um número expressivo de respostas discordantes (25,7%) sobre a capacidade de interatividade da IES com seus *stakeholders*. A respeito do fomento da CIM às IM na promoção, praça, produto/*design* e estratégia, dentro da dimensão interatividade, os dados revelaram o dissenso entre os respondentes, sendo que 36,8% perceberam a implementação de IM, 33,7% não identificaram e 29,6% desconhecem ou não souberam opinar.

À luz desta dimensão, dados empíricos secundários indicaram que a instituição se preocupa em interagir com seus públicos. Relatórios periódicos sobre a evolução do engajamento do público ao conteúdo postado nas redes sociais Facebook e Instagram e a respeito das principais informações acessadas no portal do IFSULDEMINAS, todos canais geridos pela Dicom, já descritos na subseção 5.3.2, também serviram de evidência nesta

dimensão, pois revelaram quem são os públicos que interagem com o IFSULDEMINAS por meio desses canais, como fazem essa interação (visualizam, curtem, comentam, encaminham, salvam, enviam mensagens diretas e/ou clicam em links), sobre o que gostam de interagir e em que momento do dia e da semana estão mais propensos a realizá-la. A Figura 25 mostra a análise de engajamento de uma postagem na página do Facebook do IFSULDEMINAS e o número de atendimentos feitos pela Dicom por meio desse canal de maio a julho de 2022, evidenciando as redes sociais como um importante ponto de contato da IES com seus públicos.

Figura 25 - Relatório de redes sociais



Desempenho



Atendimento e Monitoramento

	Total de atendimentos:	Dúvidas:	Sugestões:	Reclamações:	Elogios:	Diversos:
Maio:	57	40	0	16	0	1
Junho:	98	89	1	3	3	2
Julho:	55	55	0	0	0	0



Outra forma que a IES possui para identificar e gerenciar os principais pontos de contato com seus públicos foi a análise do questionário socioeconômico preenchido pelos candidatos na inscrição do vestibular, no qual constam questões a respeito do local onde residem, se possuem ou não acesso à internet e por qual meio tiveram conhecimento da abertura do processo seletivo. Foi levantado também que a IES utilizou a ferramenta Google *Analytics* para verificar as páginas mais visitadas no portal institucional do IFSULDEMINAS e a origem do tráfego no portal. Esses dois instrumentos, questionário e Google *Analytics*, forneceram dados que, analisados, contribuíram para a formulação de Planos de Mídia das campanhas do vestibular.

Quanto ao uso estratégico das TIC para recolher e disponibilizar para a IES uma base de dados única com informações sobre os públicos relevantes, os dados primários já haviam indicado que esse elemento representa uma fraqueza da IES e o levantamento de dados secundários ratificou a opinião dos comunicadores. Atualmente, segundo os dados secundários coletados, o que está à disposição da IES é a gestão da solução centralizada Google *Workspace*, que fornece a servidores serviços como Google *Meet*, *Hangouts*, *Spaces*, *G-mail* e Google *Drive*, permitindo o trabalho colaborativo e compartilhamento de dados que estão na nuvem. Além disso, a Dicom detém o acesso à lista de *e-mails* de todos os servidores e terceirizados da IES, segmentados por *campus* e cargo (docentes e técnicos administrativos) para o disparo de comunicações oficiais. Além disso, a adoção e migração completa, em 2022, de todos os *campi* para o SUAP-Edu, módulo do sistema acadêmico institucional, pode futuramente permitir o envio de *e-mails* também a todos os estudantes matriculados na IES, de forma segmentada ou total, o que já está sendo testado pela funcionalidade Comunicador do SUAP-Edu.

Quanto à velocidade de resposta ao público, à presença de canais e procedimentos específicos para facilitar as consultas e reclamações e ao incentivo à comunicação bidirecional, constatou-se que a IES disponibiliza telefones e *e-mails* para contato do público em geral, conta com atendimento aos usuários das redes sociais, possui um canal de Ouvidoria e executa um Plano de Dados Abertos. A respeito dessas últimas duas constatações, dados de novembro de 2023 mostraram que o Instituto cumpriu 75,5% dos itens de transparência ativa e levou em média 9,06 dias para responder aos pedidos de acesso à informação, sendo que não houve registro de omissão de dados. Devido a esses números, o IFSULDEMINAS aparecia na posição 39 do ranking de satisfação do usuário do Painel LAI²⁰, que avalia 322 instituições públicas.

²⁰ Disponível em: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/lai>. Acesso em: 07 nov. 2023.

Além disso, foi observado que o Instituto mantém, sob gerenciamento da Dicom e das Ascom, nove portais institucionais e 39 perfis e páginas que representam as unidades (*campi* e Reitoria) em redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter/X, LinkedIn, TikTok e WhatsApp) para divulgar as informações institucionais e interagir com seus públicos. Contudo ainda foram contabilizados pelo menos outros 20 perfis nas redes sociais sobre projetos, cursos, eventos e setores do Instituto, muitos deles geridos por servidores de fora da Dicom e das Ascom. A existência desses múltiplos canais por um lado ajuda a divulgar as atividades e ações do IFSULDEMINAS e amplia as possibilidades de diálogo com os públicos, mas por outro lado, pulveriza as informações e os públicos, dificultando o gerenciamento do que a instituição está informando e o monitoramento do que o público emite sobre ela.

Em relação à IM, foram coletadas evidências secundárias que demonstraram que a busca pela interatividade fomentou e desencadeou IM, em todas as dimensões investigadas. A partir da análise dos principais pontos de contato da IES com os públicos, por meio das respostas do questionário socioeconômico do vestibular, do relatório de redes sociais e do Google *Analytics*, foram implementadas IM na promoção, como a criação e veiculação de programas e entrevistas sobre o IFSULDEMINAS em emissoras de rádio e tv locais (para ampliar o alcance das divulgações para o público fora das redes sociais) e a adoção do impulsionamento de *posts* nas redes sociais Facebook e Instagram, geridas pela Dicom e pelo *Campus* Poços de Caldas.

De acordo com relatório de redes sociais e do Google *Analytics*, o objetivo do impulsionamento - gerar alcance em massa das publicações do IFSULDEMINAS - foi atingido. De 125 mil usuários alcançados em setembro de 2021 – sem o impulsionamento de *posts* – o número passou para mais de 246 mil no mês seguinte, utilizando a técnica durante a campanha do vestibular. Ademais, houve a implementação da tática de utilizar o tráfego pago de anúncios do vestibular, em 2021, no buscador Google, para converter o maior número de pessoas em usuários do Portal IFSULDEMINAS (mais de 33 mil pessoas foram encaminhadas pelo anúncio para o portal), além da técnica de captura de *leads*, também usada no Portal IFSULDEMINAS, como exemplificado na Figura 26.

Figura 26 – IM na promoção e no produto: *Stories* com caixa de pergunta e *gif*, *post* sobre passeio virtual com realidade aumentada e arte gráfica com captura de *leads* e QR code



Fonte: @ifsuldeminasmachado (2022), /institutofederalcampusinconfidentes (2023) e arquivo Dicom (2022).

Foram também encontradas evidências que o uso estratégico das TIC fomentou e desencadeou IM:

- na promoção, com a adoção do uso de *podcasts* para propagar as atividades ligadas ao ensino e à ciência, nos *Campi* Machado e Muzambinho e uso da realidade aumentada para a criação de passeio virtual pelo *Campus* Inconfidentes;
- no produto/*design*, com a criação de *Stories* no Instagram com filtro, música, enquete e caixa de perguntas interativas, *link*, *gifs*, *check-in*, além de poder marcar @s (outros perfis da rede social) e a utilização de QR codes em materiais de divulgação impressos e digitais, que encaminham o interessado para o portal institucional;
- na estratégia, com a adoção da segmentação geográfica e demográfica do público-alvo do vestibular para elaboração do Plano de Mídia e do planejamento de comunicação de marketing, a partir do processamento dos dados de inscrição dos últimos vestibulares;
- e na praça, com a criação de um aplicativo para Android que reproduz conteúdo do portal do *Campus* Muzambinho e possui outras funcionalidades sobre serviços do *campus*. A respeito da IM na praça, ela foi implementada na época da pandemia (2020), mas seu uso foi descontinuado e o *app* não aparece mais disponível na *Play Store* para ser baixado.

A última evidência de IM nesta dimensão foi levantada a partir dos elementos comunicação bidirecional e coordenação de canais de comunicação. A interação inovadora da

IES com usuários nas redes sociais ocorreu por meio da avaliação deles e votação *online* em produções oriundas de concursos culturais, como “Nossa História é 10!”, “Este é o nosso mundo” e “IFSULDEMINAS: a escolha perfeita para o seu sucesso”.

Isso posto, a análise dos dados empíricos secundários apresentados mostrou que eles são condizentes aos achados primários. Sobre os elementos centrais da CIM, entendeu-se que eles estão presentes na IES e por meio deles ocorre a interação da instituição com os públicos relevantes, majoritariamente por meio *online*. Contudo, essa interação ocorre de maneira gradual, sobretudo pelo fato de as TIC ainda não serem plenamente aproveitadas na coleta e disponibilização de dados sobre os *stakeholders*.

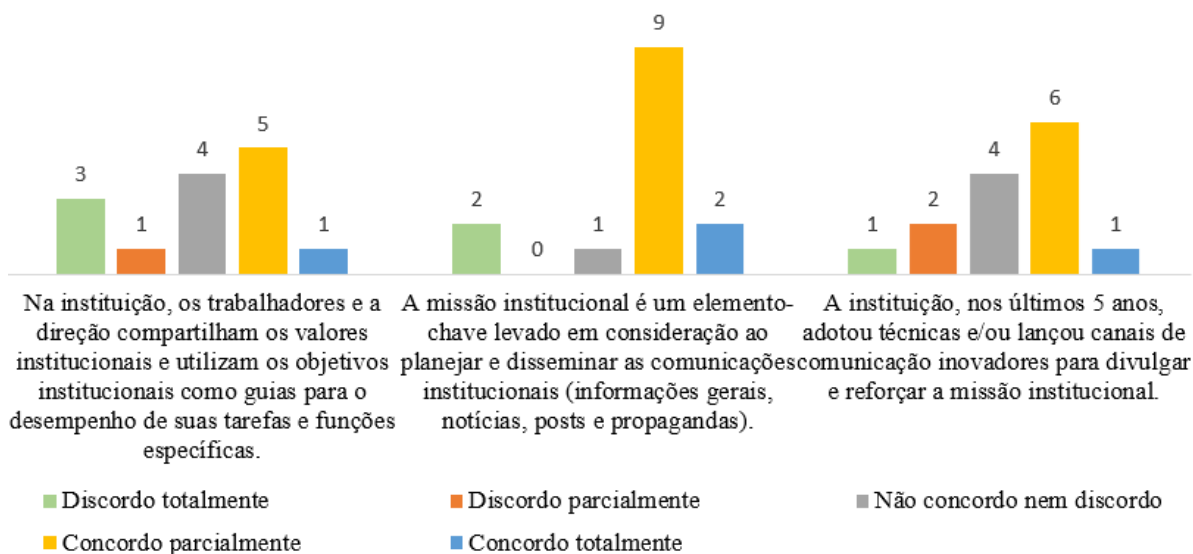
Quanto à IM, averiguou-se que não houve um consenso entre os comunicadores sobre o fomento da CIM à IM porque existem poucas evidências dessa relação, uma vez que o uso das TIC ainda é limitado, como discorrido anteriormente. Além disso, as evidências secundárias de IM coletadas mostraram que elas estão, em sua maioria, dispersas e são fruto de ações locais, nas unidades, fato que pode ter gerado o desconhecimento dos comunicadores. A única exceção foram as IM de produto, fomentas pelas TIC e, atualmente, muito utilizadas pelos comunicadores no Instagram.

Portanto, mesmo os dados primários não terem sinalizado fortemente o fomento desta dimensão à IM, os dados secundários coletados mostraram que a IM foi fomentada e desencadeada por todos os elementos que compõem a dimensão Interatividade da CIM.

5.3.4 Dimensão Valores e Missão da Instituição

Esta dimensão avaliou a forma como a CIM fomenta e desencadeia IM com a finalidade de promover os objetivos e a missão institucionais entre os públicos de interesse da IES, tanto internos como externos. Esta dimensão foi analisada pelos respondentes por meio de três afirmativas, descritas na Figura 27.

Figura 27 - Resultados Dimensão 4

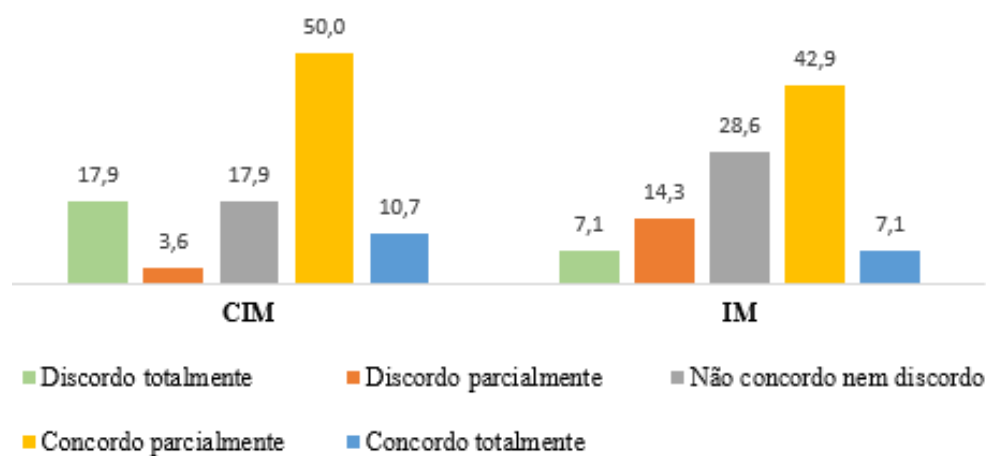
Valores e Missão da Instituição

Fonte: elaborado pela autora (2023).

A primeira questão afirma que direção e trabalhadores compartilham e utilizam como guia para as atividades os valores e objetivos institucionais. 42,8% dos respondentes (6) concordaram total ou parcialmente com a afirmativa, ao passo que 28,6% (4) não concordaram nem discordaram e 28,6% (4) discordaram parcial ou totalmente. Já na segunda afirmativa, que diz ser a missão institucional um elemento essencial para a construção das comunicações da IES, a maioria dos respondentes, ou seja, 78,6% (9) concordaram total ou parcialmente com o fato de a alternativa retratar a realidade das comunicações disseminadas pela IES, contudo 7,1% (1) não concordaram nem discordaram e 14,3% (2) discordaram totalmente. A última afirmativa relaciona-se com a questão anterior e revela que para metade dos respondentes (7) houve a implementação de IM na promoção para divulgar a missão institucional. Porém, 28,6% (4) não concordaram nem discordaram e 21,4% (3) discordaram em algum grau da sentença.

A Figura 28 exibe o percentual das respostas (de 1 a 5 na Escala Likert) das duas questões sobre CIM e da questão sobre IM que compõem a dimensão 4 do questionário.

Figura 28 - Percentuais Dimensão 4
Valores e Missão da Instituição - parte 2



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Pela Figura 28, 60,7% dos inquiridos entenderam que os valores e objetivos institucionais servem como guia para a realização de tarefas e funções entre os profissionais da IES e que a comunicação institucional está alinhada à missão, objetivos e valores da instituição, ambos elementos centrais da CIM nas IES. Ademais, os dados evidenciaram que a metade dos respondentes acredita que houve a implementação de IM na promoção, contribuindo para o compartilhamento dos valores, objetivos e missão institucionais com os *stakeholders* da IES.

Evidências secundárias levantadas deram indícios de que os valores institucionais estão interiorizados nos servidores e que foram externalizados em discursos e entrevistas e registrados em documentos que prestam contas e que norteiam as atividades da instituição, como os Relatórios de Gestão e o PDI vigente que, inclusive, foi construído de forma coletiva, contando com a colaboração de toda a comunidade acadêmica para elaboração da missão, valores e objetivos institucionais para o período de 2019 a 2023. Os valores institucionais também estão evidentes em Projetos Pedagógicos de Cursos, como neste trecho do perfil do egresso do Curso Técnico Integrado em Informática do *Campus Muzambinho*.

Deverá ser um indivíduo com postura crítica, responsável, ética e científica, respeitando as diferenças e o meio ambiente, possuindo visão holística e crítica, e da realidade social, cultural, econômica e ambiental do meio onde está inserido, sendo capaz de contribuir como um agente transformador seja no mundo do trabalho, na família ou na vida em sociedade. Atuar para o desenvolvimento e manutenção de processos sustentáveis e contribuir para a construção de uma sociedade mais justa (IFSULDEMINAS, 2019c, p. 37).

Os dados secundários sobre esta dimensão revelaram ainda algumas iniciativas referentes à promoção da missão, valores e objetivos institucionais entre os *stakeholders* por meio da publicidade institucional. Produções audiovisuais, como a série de reportagens “Uma

década de IFSULDEMINAS” e os Vídeos Institucionais de 2010, 2017 e 2023, bem como publicações impressas e eletrônicas (Revistas de Extensão e Revista Retrospectiva IFSULDEMINAS 2014-2022) foram feitos com o intuito de mostrar aos públicos a missão do Instituto, por meio de depoimentos e informações sobre o tripé ensino, pesquisa e extensão. As redes sociais institucionais também têm sido constantemente utilizadas para reforçar o papel da instituição, como exibido na Figura 29.

Figura 29 - Comunicação institucional alinhada à missão e aos valores da IES



Fonte: reproduzido de @ifsuldeminas (2021, 2022).

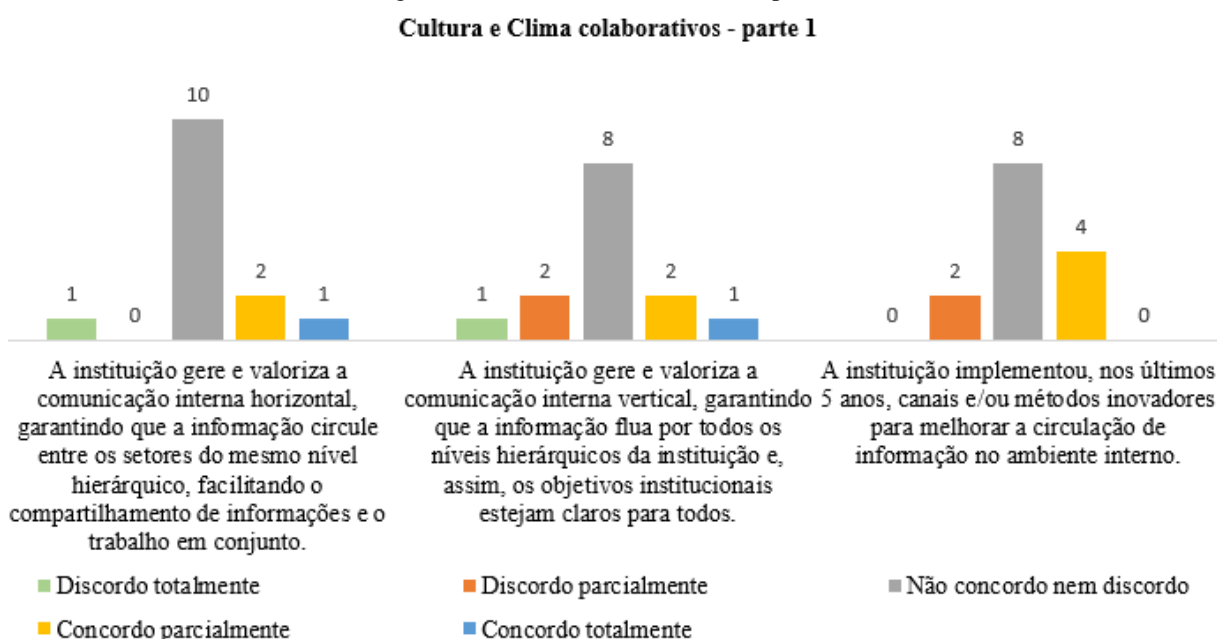
Também foram coletadas evidências secundárias que demonstraram que a procura por novas formas de disseminar a missão e os valores institucionais entre os públicos fomentou e desencadeou IM na promoção. As evidências coletadas foram o uso da técnica *brand persona* no vídeo de lançamento da campanha institucional “IFSULDEMINAS: muito mais que ensino”, que personifica o Instituto passando os valores da marca, a partir do Marketing *online* e de mídias sociais; a utilização da técnica história da marca no documentário “Por traz das Letras Verdes” que, por meio do resgate da origem do *Campus* Inconfidentes, contribui para estimular o pertencimento e a conexão dos *stakeholders* com a instituição, a partir da publicidade; e o lançamento de concursos culturais como “Nossa História é 10!”, “Este é o nosso mundo” e “IFSULDEMINAS: a escolha perfeita para o seu sucesso”, que incentivaram os estudantes do Instituto a produzirem desenhos e conteúdo em texto e vídeo sobre as experiências vividas e transformações proporcionadas pelo IFSULDEMINAS, por meio do Marketing *online* e de mídias sociais.

As evidências secundárias apontadas reforçaram os dados primários levantados, indicando que a IES tem trabalhado para incorporar a missão, valores e objetivos institucionais entre seus públicos e busca por meio de novas técnicas e formatos de comunicação de marketing compartilhar essas informações.

5.3.5 Dimensão Cultura e Clima colaborativos

Esta dimensão mediu o fomento às IM, por meio da CIM, para melhorar os níveis de colaboração e coordenação interfuncional e de valorização da comunicação, que são elementos com reflexo no sucesso institucional. Seis afirmativas foram utilizadas para explorar esta dimensão e a Figura 30 descreve os resultados obtidos nas primeiras três afirmativas.

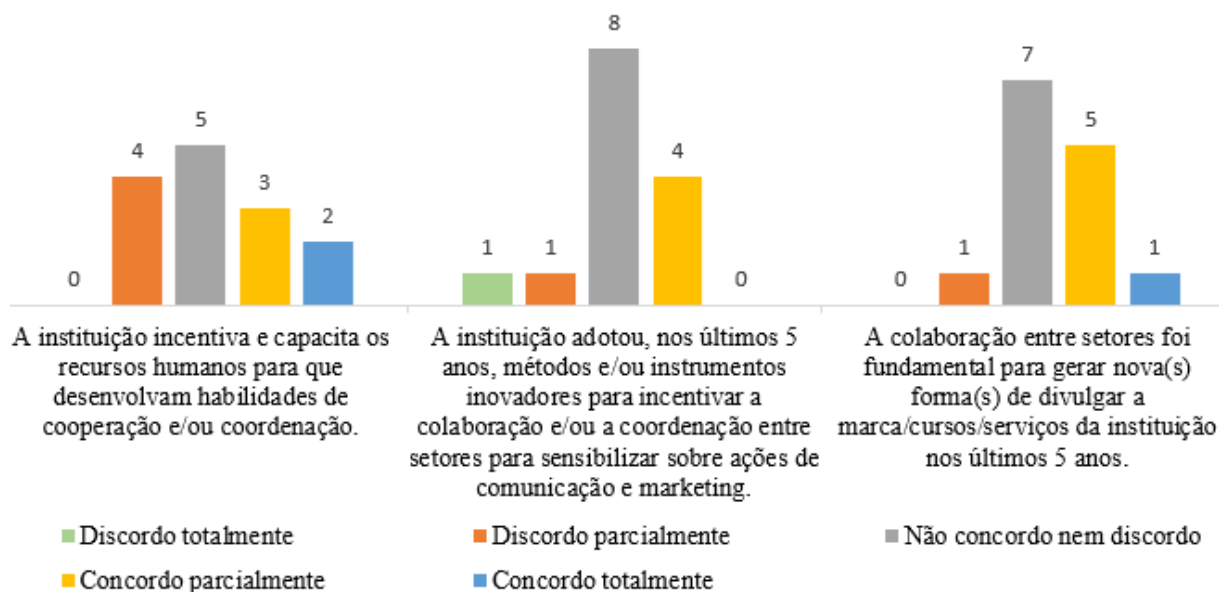
Figura 30 - Resultados Dimensão 5 (parte 1)



Fonte: elaborado pela autora (2023).

A primeira alternativa afirma que a IES gere e valoriza a comunicação interna horizontal. Os resultados desta questão evidenciaram a neutralidade dos respondentes, com 71,4% (10) nem concordando nem discordando da afirmativa, 21,4% (3) concordando em algum grau e 7,1% (1) discordando totalmente. Já a segunda questão aborda a comunicação vertical, que recebeu avaliação pior dos respondentes do que a comunicação horizontal. Apesar de 57,1% (8) dos inquiridos terem ficado neutros sobre o tópico, 21,4% (3) discordaram parcial ou totalmente que a IES gere e valoriza a comunicação interna vertical. O mesmo percentual de 21,4% (3) já se mostrou favorável em algum grau à afirmação. A terceira afirmativa relaciona-se com as afirmativas anteriores e busca compreender se houve IM na promoção para melhorar a circulação de informação horizontal e vertical na IES. Quanto a isso, 57,1% (8) dos respondentes mantiveram uma postura neutra a respeito da afirmação, 28,6% (4) concordaram parcialmente e 14,3% (2) discordaram parcialmente. A Figura 31 exibe as últimas três afirmativas desta dimensão.

Figura 31 - Resultados Dimensão 5 (parte 2)
Cultura e Clima colaborativos - parte 2

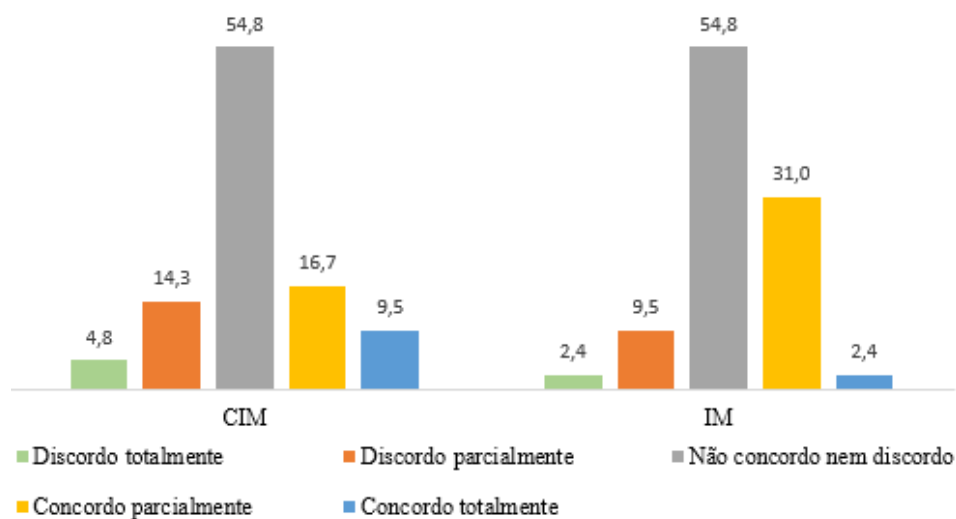


Fonte: elaborado pela autora (2023).

Na primeira afirmativa da Figura 31, sobre a capacitação de recursos humanos para coordenação e/ou cooperação, 35,7% (5) concordaram parcial ou totalmente que a IES incentiva e capacita seu quadro de pessoal neste sentido. O mesmo percentual de respondentes (35,7%) nem concordou nem discordou da afirmativa e 28,6% (4) discordaram parcialmente. A segunda afirmativa tem relação com a questão anterior e inquirir os respondentes para saber se na visão deles houve IM na promoção, a fim de compreender se houve a implementação de métodos e/ou instrumentos inovadores para incentivar a colaboração e/ou a coordenação entre setores. A maioria (57,1%) dos respondentes se manteve neutra, contudo, 28,6% (4) concordaram parcialmente e 14,3% (2) discordaram em algum grau da sentença. A última afirmativa – “A colaboração entre setores foi fundamental para gerar nova(s) forma(s) de divulgar a marca/cursos/serviços da IES” – evidenciou mais uma vez a neutralidade dos respondentes: 50% (7) não concordaram nem discordaram, porém, 42,8% (6) concordaram parcial e integralmente com a afirmativa e 7,1% (1) discordaram parcialmente.

A Figura 32 apresenta o percentual das respostas (de 1 a 5 na Escala Likert) das três afirmações sobre CIM e as três afirmações sobre IM que compõem a dimensão 4 do questionário.

Figura 32 - Percentuais Dimensão 5
Cultura e Clima colaborativos - parte 3



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Fica evidente, na Figura 32, que a maioria dos respondentes (54,8%) não concordou nem discordou das afirmativas apresentadas na dimensão 5. Essa situação indicou que os comunicadores desconheciam ou não sabiam opinar sobre se há valorização da comunicação horizontal e vertical, se existe incentivo à colaboração entre setores da IES e ao treinamento e coordenação interfuncional²¹ e se esses elementos centrais da CIM fomentaram e desencadearam IM na promoção.

Entretanto, evidências secundárias sugeriram que a IES tem adotado ações para valorizar a comunicação vertical, como a realização, em 2021, de capacitação sobre a importância da comunicação organizacional para a gestão, que debateu sobre a importância da comunicação integrada e da adoção do planejamento estratégico de comunicação para gerar impactos positivos nas tomadas de decisão por parte da gestão. Em 2023, foi lançado o projeto “Reitoria Ativa” com o objetivo de integrar a equipe de gestão da Reitoria ao dia a dia das unidades do Instituto, de modo a oportunizar o diálogo participativo e democrático, com foco no levantamento das demandas locais e na prestação de contas. Sendo que, desse projeto, participou a direção da Dicom. Além disso, todos os servidores da instituição estão inscritos numa lista para receber informes (comunicações oficiais), transmitidos pelo *e-mail* institucional por meio da Dicom.

²¹ Este elemento da CIM, apesar de pertencer à dimensão alinhamento da comunicação da instituição, foi inserido na dimensão 5 do questionário para facilitar o entendimento do respondente.

Quanto ao incentivo à comunicação horizontal, foi detectada a presença de canais oficiais para a comunicação entre setores, via gestão de soluções da Google (vide seção 5.3.3). Entre os canais há o *e-mail* institucional, cujo uso foi regulado, em 2016, em resolução. O documento estabeleceu que o envio de *e-mails* às listas oficiais - utilizadas exclusivamente para comunicação da administração com os usuários do serviço - é restrito aos setores indicados pela administração. Sendo possível solicitar a criação de listas de discussão, contudo, os interessados em participar devem se inscrever por meio de mecanismo próprio. A resolução, de uma forma positiva, organizou as comunicações; por outro lado, dificultou as discussões amplas entre pares, distribuídos em nove unidades.

Evidências secundárias sobre a existência de ações que estimulem a colaboração entre setores da IES foram encontradas também. As ações encontradas foram: programas de acolhimento de servidores, visando apresentar e integrar o novo membro, e a formação de comissões interdisciplinares, como a dos Processos Seletivos, das quais participam membros da Dicom, das Ascom, da Pró-Reitoria de Ensino, entre outros técnicos administrativos e docentes, que se unem para avaliar o processo dos vestibulares passados e o planejar os próximos.

Outro elemento investigado nesta dimensão foi a preocupação da instituição em oferecer treinamento e coordenação interfuncional. Especificamente sobre capacitações para desenvolver a coordenação de equipes e a colaboração entre pares, algumas evidências foram coletadas: a capacitação para Gestão por Competências, em 2019; o curso Inteligência Emocional, Alta Performance e Gestão, oferecido pelo menos em três oportunidades, em 2019, 2022 e 2023; o curso Programa de Desenvolvimento Gerencial, em 2021; o curso Desenvolvimento de Equipes, em 2022; e o curso Relações Interpessoais e *Feedback*, em 2023.

Além disso, a respeito do treinamento interfuncional, houve evidências de que a IES investiu em capacitações para comunicadores e servidores de outros setores, como cursos para atuação nas mídias sociais e para organização de cerimonial em eventos; oficinas de fotografia, gestão de crises, atendimento à imprensa, estratégia na comunicação; além de viagem técnica para atualização sobre inovações e soluções em marketing. Vale ressaltar que foram contabilizadas poucas ofertas de treinamento interfuncional no período estudado e, como há comunicadores com menos de 3 anos no setor, eles não chegaram a realizar algumas das ofertas.

O levantamento de evidências secundárias também demonstrou que o estímulo à colaboração, à coordenação interfuncional e à comunicação fomentou e desencadeou IM na promoção. A partir de ações de publicidade, foi criado um boletim semanal, com imagens, texto e som, contendo as últimas notícias, eventos e editais da instituição, uma forma de informar

periodicamente e resumidamente o público interno e externo sobre o que acontece na IES. O boletim “IFSULDEMINAS em um *click*” é enviado aos servidores por *e-mail* e postado no Instagram e Facebook geridos pela Dicom.

A colaboração entre setores foi fundamental para a criação de outra ação publicitária, desta vez isolada em uma das unidades da IES: a página de cursos do *Campus Muzambinho*, feita pela Ascom *Campus Muzambinho*, em 2021, com o apoio das diversas coordenações de curso. A coordenação interfuncional entre Dicom, Diretoria de Ingresso, Ascom e Setores de Assistência ao Educando permitiu a realização de *lives* tira-dúvidas do vestibular, com apresentação dos diferenciais do IFSULDEMINAS, mencionadas na subseção 5.3.2. Já a campanha “Seja um Multiplicador” e o desafio virtual “Vem para o IF” (Figura 33) foram ações inovadoras da Dicom para despertar nos servidores o apoio às campanhas de ingresso. Contudo, vale destacar a baixa adesão dos servidores à última ação.

Figura 33 - IM na Dimensão Cultura e Clima colaborativos



Fonte: arquivo Dicom (2019, 2023).

Portanto, os dados primários apontaram que, na percepção dos comunicadores, a IES não tem contribuído nem dificultado para melhorar a comunicação, a colaboração e a coordenação institucionais. No entanto, essa percepção foi contra as evidências secundárias levantadas. O que se verificou foram iniciativas, algumas mais recentes, outras mais pontuais e isoladas, do estímulo à comunicação e colaboração, com o fomento e emprego de IM na IES.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

São resultados da operacionalização do esquema conceitual e detalhado os dados primários, obtidos à luz da percepção dos comunicadores do IFSULDEMINAS, e os dados secundários, coletados por meio de pesquisa documental na IES. Os dados primários e secundários foram então analisados de forma conjunta, sempre ancorados no esquema conceitual e detalhado proposto, que foi desenvolvido a partir de evidências da literatura. Das análises empíricas resultaram as principais constatações sobre a operacionalização do esquema conceitual e detalhado na IES investigada, elencadas aqui por dimensão da CIM.

A análise da dimensão 1 constatou que a IES tem pavimentado seu caminho para alcançar o alinhamento da comunicação, atualmente em processo, e a busca pelo alinhamento fomentou e desencadeou IM. Porém, para esse processo ser acelerado são necessárias a construção coletiva e a implementação de uma Política de Comunicação Institucional. A Política preencherá as lacunas e inibirá as possíveis divergências na atuação da comunicação de marketing resultantes da configuração *multicampi* e da gestão descentralizada do IFSULDEMINAS, que estabelece uma relação de cooperação, sem subordinação das Ascom à Dicom. Com a incorporação, entre todos os comunicadores, das mesmas diretrizes, posturas, valores e objetivos de comunicação de marketing, ações, estratégias, produtos de comunicação e inovações de marketing serão desenvolvidos com caráter mais institucional do que local e o planejamento e o gerenciamento das atividades do Setor de Comunicação serão mais efetivos.

Com relação à dimensão 2, a análise dos dados também evidenciou a implementação dos elementos centrais da CIM para promover a escuta ativa na IES e que esses elementos fomentaram e desencadearam IM. Contudo, é primordial que a IES invista mais profundamente nos aspectos desta dimensão, principalmente na construção e gestão de relacionamento com os públicos relevantes, uma vez que foi esse o principal elemento da escuta ativa no fomento de diferentes tipos de IM, e no monitoramento das mensagens do público, que está aquém do ideal exigido para uma eficiente prática da CIM. Investir na estrutura de recursos humanos das Ascom, contratando profissionais com perfil de *social media*, é uma alternativa para deixar mais efetivo o monitoramento das redes sociais, que são canais que requerem acompanhamento constante devido à interatividade alta e crescente.

A respeito da dimensão 3, foi demonstrado que a instituição tem trabalhado em algumas frentes para estimular a interatividade com os *stakeholders*, inclusive utilizando as IM. No entanto, uma quantidade expressiva dos comunicadores não reconheceu essa prática, conforme evidenciado pelos dados primários. Nesse sentido, é urgente que a instituição invista no *Big Data* para explorar as potencialidades da relação da CIM e da IM, principalmente para conhecer, alcançar e criar valor para seus múltiplos públicos.

Na quarta dimensão, os dados secundários também corroboraram os achados primários sobre o grau de implementação da CIM, demonstrando que há alinhamento interno a respeito da missão e dos valores institucionais e que a IES tem implementado IM para disseminá-los entre os públicos de interesse. Constatou-se que “Marketing *online* e de mídias sociais” foi a ferramenta que mais fomentou e desencadeou IM nesta dimensão e que as IM contribuíram para apresentar e explicar o conceito diferenciado do que é o IFSULDEMINAS e o que ele oferta entre o público externo. Ainda se vislumbra o potencial de uso de outras duas ferramentas nesta dimensão: “Relações Públicas e Publicidade” e “Eventos e Experiências”. Elas podem ser mais bem exploradas para a promoção dos objetivos, missão e valores institucionais entre o público interno, particularmente os servidores e terceirizados da IES.

A dimensão 5 foi a única que apresentou a percepção dos comunicadores indicando a postura neutra da IES quanto aos aspectos abordados, entretanto, essa percepção diverge das evidências secundárias, que verificaram uma IES ativa e que gerou IM a partir do estímulo à comunicação interna, à coordenação interfuncional e à colaboração. Contudo, verificou-se que parte das iniciativas adotadas ainda são recentes, algumas pontuais e outras isoladas e, por isso, seus resultados podem não ter sido percebidos pelos comunicadores, de forma geral. Novamente, as ferramentas “Relações Públicas e Publicidade” e “Eventos e Experiências” podem ser de grande valia na missão de estabelecer uma cultura e clima institucional mais colaborativos e voltados para a comunicação. Nesta direção, a criação conjunta e implementação de uma Política de Comunicação Institucional se mostra estratégica na orientação de toda a comunidade acadêmica para a construção e estabelecimento de uma cultura de diálogo, transparência, colaboração, na qual a comunicação é de responsabilidade de todos.

Levando em consideração a revisão da literatura e a análise das evidências primárias e secundárias levantadas, por meio da aplicação do esquema conceitual e detalhado proposto, apresentam-se, a seguir, os principais resultados e descobertas do estudo. Esses resultados e descobertas são:

- a) O esquema conceitual e detalhado sobre as relações entre CIM e IM na IES que amplia a compreensão de como o fluxo do processo da CIM é capaz de fomentar e desencadear IM na instituição;
- b) A estrutura do esquema é sustentada pelo uso integrado das oito ferramentas essenciais que compõem o *Mix* Promocional de Marketing de Kotler e Keller (2018) (Propaganda; Relações Públicas e Publicidade; Eventos e Experiências; Marketing Direto e Interativo; Vendas pessoais; Promoção de vendas; *Mobile* Marketing; e Marketing *online* e de mídias sociais); pelas cinco dimensões da CIM propostas por Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021) (Alinhamento da Comunicação na Instituição; Escuta Ativa; Interatividade; Valores e Missão da Instituição; e Cultura e Clima Colaborativos); e pelas cinco dimensões da IM extraídas da OECD (2005; 2018), baseadas no gerenciamento do *Mix* de Marketing (Produto, Praça, Preço e Promoção), e inferidas do trabalho de D’Andrea e Luce (2021), apoiadas no marketing estratégico (Estratégia);
- c) O esquema conceitual e detalhado evidenciou que a CIM é um processo que envolve o marketing tático e estratégico e que a implementação das cinco dimensões propostas da CIM de forma abrangente, com o escopo da integração da comunicação de marketing abarcando a IES como um todo, resulta na capacidade da CIM de fomentar e desencadear IM nas cinco dimensões de IM propostas;
- d) A aplicação do esquema conceitual e detalhado desenvolvido necessitou da coleta de evidências secundárias sobre a CIM e a IM na IES investigada e da captura da percepção dos comunicadores da instituição sobre a prática da CIM e sobre o fomento da CIM à IM. Ao confrontar as fontes de dados verificaram-se as forças, fraquezas e oportunidades relacionadas aos elementos centrais da CIM para impulsionar a IM na IES;
- e) A aplicação do esquema conceitual e detalhado proposto em uma IES demonstrou que o esquema é capaz de identificar e relacionar as evidências empíricas sobre as atividades de comunicação de marketing, coordenadas pela CIM, com as evidências empíricas sobre IM implementadas, revelando como cada elemento central da CIM fomenta e desencadeia IM na IES investigada, sob a ótica das dimensões propostas;
- f) As evidências empíricas levantadas, por meio da aplicação do esquema conceitual e detalhado proposto, foram úteis para verificar como a CIM e a IM impulsionam uma a outra, respondendo à questão básica da pesquisa. Tais evidências demonstraram que todas as cinco dimensões propostas da CIM fomentaram e desencadearam IM na IES investigada. As evidências coletadas também verificaram que a IM desencadeada pela CIM fortalece a própria CIM; e

- g) O esquema conceitual e detalhado proposto é uma ferramenta para facilitar o planejamento estratégico de comunicação da IES, contribuindo para o marketing educacional, para as ações de comunicação de marketing educacional e para mapear e incentivar as inovações na instituição, sobretudo implementando IM por meio da CIM.

Os resultados do estudo são inovadores e produzem diversas contribuições, entre elas, destacam-se duas. A primeira contribuição refere-se ao preenchimento da lacuna conceitual apontada na literatura sobre as interfaces entre CIM e IM, sobre a qual há escassa produção acadêmica. Os resultados possibilitaram ampliar a compreensão sobre o fomento da IM na IES ser feito por meio da CIM. A segunda contribuição é a aplicação prática do esquema conceitual e detalhado numa instituição de ensino pública brasileira. O processo de aplicação do esquema proposto permitiu a coleta de dados empíricos primários e secundários, cuja análise demonstrou como a CIM fomenta e desencadeia a IM na IES e, dessa forma, preencheu a lacuna de ordem prática exposta na literatura da relação entre CIM e IM.

No que se refere às implicações práticas, os resultados desta pesquisa abrem diversas possibilidades. No entanto, em relação à IES investigada, destacam-se duas. A primeira refere-se ao entendimento de que o Setor de Comunicação do IFSULDEMINAS, de posse das constatações já apresentadas, passa a deter informações relevantes para corrigir falhas, investir nas forças e aproveitar as oportunidades diagnosticadas para impulsionar a implementação do processo da CIM na IES como um todo e fomentar a IM por meio dela. A segunda implicação prática trata de como os resultados da pesquisa podem facilitar o planejamento de comunicação de marketing deste Setor, que contribui para compor o planejamento estratégico de comunicação institucional, com o objetivo de superar os atuais desafios da comunicação institucional. Tal fato é uma forma inovadora de direcionar o Setor a estabelecer objetivos e monitorar metas por meio dos resultados e impactos obtidos pela implementação da IM pela CIM.

Os resultados desta pesquisa também podem transbordar para outras IES, de modo geral, e para a academia. Nesse sentido, quatro implicações serão demarcadas. Primeiramente, os resultados poderão ser utilizados pelos gestores de IES para realizar o planejamento, implementação, monitoramento e avaliação dos processos de marketing educacional, levando em consideração como a CIM é capaz de fomentar e desencadear a IM na instituição. Segundo, as lideranças das IES também poderão usar os resultados para incentivar o processo de inovação nas instituições, particularmente a IM, com base nas oportunidades geradas a partir da evolução do grau de implementação de cada uma das dimensões da CIM. A terceira implicação refere-se à sensibilização dos profissionais que atuam na comunicação de marketing das IES. Os resultados da pesquisa poderão ser usados para estruturar ou reestruturar o planejamento e as ações de

comunicação de marketing educacional, buscando, por meio da CIM, soluções inovadoras de marketing para comunicar valor aos públicos relevantes da IES. A última implicação envolve a academia. As análises e resultados apresentados poderão estimular pesquisadores brasileiros a desenvolver uma agenda de pesquisa sobre CIM e IM nas IES.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a compreender como a CIM é capaz de fomentar e desencadear IM nas IES. Para alcançar este entendimento foram traçados alguns objetivos. O primeiro deles foi realizado por meio da revisão da literatura sobre CIM e IM, que forneceu os principais pilares teórico-conceituais de balizamento e sustentação teórica desta pesquisa, permitindo identificar os principais elementos e dimensões de CIM e IM.

A análise desses elementos e dimensões identificados possibilitou cumprir o segundo objetivo estabelecido, que foi entender os aspectos mais relevantes que delineiam ou marcam as relações entre os construtos, evidenciando as relações, interfaces e conexões entre CIM e IM. Nesse ponto, saíram os primeiros achados desta pesquisa: a indicação de que o foco no receptor, uso estratégico das TIC, integração de múltiplos canais de comunicação, comunicação bidirecional, gestão de relacionamento com os públicos, coordenação interfuncional, comunicação fluído entre setores e hierarquias, colaboração entre departamentos e alinhamento interno a respeito dos objetivos organizacionais são elementos essenciais para viabilizar o processo da CIM e que têm relação positiva no desenvolvimento da IM.

Prosseguindo, a análise das relações, interfaces e conexões entre CIM e IM culminou o alcance do terceiro objetivo estipulado e segundo resultado da pesquisa, a proposta do esquema conceitual e detalhado, destacando as evidências conceituais de como o fluxo do processo de CIM na IES é capaz de fomentar e desencadear a IM. Já a operacionalização desse esquema em uma IES brasileira resultou no alcance do último objetivo traçado: analisar empiricamente como a CIM é capaz de fomentar e desencadear IM em uma IES.

Ao ser operacionalizado, o esquema conceitual e detalhado proposto se mostrou capaz de capturar as evidências empíricas necessárias para demonstrar como a CIM impulsiona a IM na IES investigada. Nas quatro primeiras dimensões analisadas, os dados secundários corroboraram os achados primários. Apenas na quinta dimensão, a postura neutra da IES, apontada pelos dados primários, contrastou das evidências secundárias encontradas. Foi possível concluir que a CIM foi capaz de fomentar e desencadear IM na IES investigada, seja por meio do produto/*design*, praça, promoção ou estratégia e que o esquema conceitual e detalhado proposto demonstrou como ocorre esse processo.

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado e a questão de pesquisa foi respondida. Conceitualmente, a questão central foi respondida por meio da proposta do esquema conceitual e detalhado que, com base na literatura, evidenciou as relações, interfaces e conexões entre CIM e IM na IES, ampliando a compreensão de como a CIM é capaz de fomentar e desencadear a IM no contexto educacional. Empiricamente, a questão central também foi respondida ao operacionalizar o esquema conceitual e detalhado proposto em uma IES, capturando as evidências empíricas que demonstraram como cada elemento central da CIM fomentou e desencadeou IM nas dimensões propostas no esquema.

Os resultados alcançados permitiram a oferta, como produção técnica desta pesquisa, de um relatório técnico com o roteiro metodológico de como aplicar o esquema conceitual e detalhado proposto nas IES, sejam elas integrantes da RFPCT, universidades públicas ou organizações particulares de ensino superior. Disponibilizar para as IES interessadas a forma como operacionalizar o esquema conceitual e detalhado proposto visa, primeiramente, oferecer uma forma de mapear como as IES são capazes de provocar IM por meio da CIM e, em segundo lugar, suprir uma lacuna de ordem prática detectada na literatura: a ausência de metodologias à disposição das IES que incentivem a inovação, particularmente a IM, a partir do processo da CIM.

Esta pesquisa apresentou algumas limitações. A primeira delas refere-se à operacionalização do esquema conceitual e detalhado proposto. Por ter sido objeto de estudo uma IES pública, apenas quatro das cinco dimensões da IM presentes no esquema conceitual e detalhado desenvolvido foram investigadas na IES, tendo sido retirada da análise a dimensão Preço. A segunda limitação conecta-se à primeira e tem relação com o contexto da pesquisa. Embora tenha sido buscado interpretar como se comportam CIM e IM na IES, a pesquisa limitou-se a investigar uma IES pública. Portanto, os resultados encontrados a partir da operacionalização do esquema conceitual e detalhado estão sujeitos ao contexto das IES públicas, não permitindo generalizações para organizações de ensino particulares.

Trabalhou-se nesta dissertação para alcançar os resultados obtidos, no entanto, muito ainda pode ser feito para explorar a relação entre CIM e IM na IES. Assim, recomenda-se ampliar o contexto da pesquisa para aplicação do esquema conceitual e detalhado em IES privadas. Isso seria interessante para ver como o esquema proposto se comporta, já que ele também contempla a dimensão Preço da IM, excluída da coleta de dados realizada pelo fato da IES investigada ser pública. Operacionalizar o esquema proposto em organizações particulares de ensino superior permitiria também verificar como a CIM fomenta e desencadeia a IM nesse contexto específico.

Sugere-se ainda, como agenda futura, a inclusão dos dirigentes máximos da IES aos sujeitos de pesquisa. Envolver esse grupo traria uma perspectiva a mais ao estudo e dados ligados sobretudo ao marketing estratégico. A última sugestão refere-se à coleta de dados sobre a relação de CIM e IM. Acrescentar questões abertas ao questionário ou valer-se de entrevistas permitirá obter dados mais detalhados, realizar análise de conteúdo sobre as informações levantadas e, com isso, fortalecer as respostas dos sujeitos.

REFERÊNCIAS

AGUSTINHO, E; GARCIA, E. Inovação, transferência de tecnologia e cooperação. **Direito e Desenvolvimento**, 9 (1), 223-239, 2018. DOI: <https://doi.org/10.25246/direitoedesenvolvimento.v9i1.525>

AMA. **Definitions of Marketing**. 2017. Disponível em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

AKHYADOV, E. S. M.; GONCHAROV, V. V.; MAKUSHKIN, S. A. Video marketing in education attracting applicants using the youtube service. **Revista Inclusiones**, 7 (especial), 387-396, 2020. Disponível em: <https://revistainclusiones.org/pdf14/17%20VOL%207%20NUM%20Universidad.pdf>. Acesso em: 20 set. 2022.

ASHLEY, C.; TUTEN, T. Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement. **Psychology & Marketing**, 32 (1), 15-27, 2014. DOI:10.1002/mar.20761

BALDO, W. C. **Big data e comunicação organizacional**: novas fontes de dados disponíveis para reforçar o relacionamento com os públicos de interesse e apoiar os objetivos estratégicos. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2018. 107 f. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/2121>. Acesso em: 10 dez. 2022.

BARNA, M.; SEMAK, B. Main Trends of Marketing Innovations Development of International Tour Operating. **Baltic Journal of Economic Studies**, 6 (4), 33-41, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-33-41>

BENNETT, R. C.; COOPER, R. G. Beyond the marketing concept. **Business Horizons**, 22 (3), 76-83, 1979. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(79\)90088-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(79)90088-0)

BESHIR, E. S.; ZELALEM, B. Knowledge Management and Marketing Innovation Impact on Manufacturing Firms Performance in Ethiopia. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**, 10 (19), 36-65, 2022. DOI: 10.54663/2182-9306.2022.v10.n19.36-65

BRÄNNBACK, M. *et al.* Challenging the Triple Helix model of regional innovation systems: Aventure centric model. **The International Journal of Technoentrepreneurship**, special edition, 1 (3), 257-277, 2008. DOI:10.1504/IJTE.2008.020539

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: 27 nov. 2022.

_____. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei 8.666, de 21 de junho

de 1993, a Lei 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 23 jan. 2023.

BREDA, F., *et al.* Plano de Desenvolvimento Institucional em Instituições de Ensino Superior Brasileiras e a Gestão da Comunicação Integrada de Marketing no Ambiente On-Line. **Desenvolvimento Em Questão**, 18 (51), 331-354, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.331-354>

BULL, I; WILLARD, G. E. Towards a Theory of Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 8, 183-195, 1993. DOI: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90026-2)

CALVO, X. V. *et al.* Comunicaciones Integradas de Marketing para la implementación de una cultura inclusiva en la educación universitaria. **Obra Digital**, (16), 43-61, 2019. DOI: <https://doi.org/10.25029/od.2019.207.16>

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. ‘Mode 3’ and ‘Quadruple Helix’: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, 46 (3-4), 201-234, 2009. DOI:10.1504/IJTM.2009.023374

_____. Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the “Mode 3” Knowledge Production System. **Journal of Knowledge Economic**, 2, 327-372, 2011. DOI:10.1007/s13132-011-0058-3

CIVELEK, M., *et al.* Marketing communication tools and their influence on marketing innovation: Evidence from Slovakian SMEs. **Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society**, 16 (3), 210-227, 2021. DOI: 10.2478/mmcks-2021-0013

CHAPARRO, M. C. Cem anos de Assessoria de Imprensa. *In*: ASSESSORIA de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica. Organização Jorge Duarte. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

CHAPLEO, C.; O'SULLIVAN, H. Contemporary thought in higher education marketing. **Journal of Marketing for Higher Education**, 27 (2), 159-161, 2017. DOI: 10.1080/08841241.2017.1406255

CHENG, B. L. *et al.* Service innovation: building a sustainable competitive advantage in higher education. **International Journal of Services, Economics and Management**, 10 (4), 289-309, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2019.105014>

CHESBROUGH, H. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Harvard Business Press, Boston, 2003. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=4hTRWStFhVgC&oi=fnd&pg=PR9&ots=XuTBWTu7yC&sig=LYG7rlZ92WC RQsKIgV6Jr7n1JwM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em :17 out. 2021.

CONCEIÇÃO, D. A. de *et al.* **Práticas de Marketing no Facebook: Estudo de Caso no Instituto Federal de Educação. XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária.** Florianópolis, Santa Catarina, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201818/101_00116.pdf?sequence=1. Acesso em: 10 dez. 2022

CRONIN, J. Teach students to communicate a brand story with transmedia storytelling. **Journal of Research in Interactive Marketing**, 10 (2), 86-101, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JRIM-01-2015-0004>

CUEVAS-VARGAS, H. *et al.* The Relation Between Adoption of Information and Communication Technologies and Marketing Innovation as a Key Strategy to Improve Business Performance. **Journal of Competitiveness**, 13 (2), 23-40, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.02>

CUEVAS-VARGAS, H.; MONTOYA-PARGA, N.; ESTRADA, S. Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial: una aplicación basada en modelamiento con ecuaciones estructurales. **Estudios Gerenciales**, 36 (154), 66-79, 2020. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3475>

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. **Journal of Engineering and Technology Management**, 15, 1-24, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00029-5)

D'ANDREA, F. A. M. C.; LUCE, F. B. A strategic marketing perspective on entrepreneurs & innovation. **Brazilian Journal of Marketing**, 20 (3), 602-628, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v20i3.16322>

DIMITROVA, G.; DIMITROVA, T. Competitiveness of the universities: measurement capabilities. **Trakia Journal of Sciences**, 15 (1), 311-316, 2017. DOI: [10.15547/tjs.2017.s.01.055](https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.055)

DUARTE, J. Produtos e Serviços de uma Assessoria de Imprensa. *In: ASSESSORIA de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica.* Organização Jorge Duarte. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. *In: Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.* Organização: Margarida M. Krohling Kunsch. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUNCAN, T.; MORIARTY, S. A. A communication based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing**, 62 (2), 1-13, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299806200201>

EDMISTON-STRASSER, D. M. An Examination of Integrated Marketing Communication in U.S. Public Institutions of Higher Education. **Journal of Marketing for Higher Education**, 19 (2), 142-165, 2009. DOI: [10.1080/08841240903423166](https://doi.org/10.1080/08841240903423166)

ELKEN, M. Marketing in higher education. *In: ENCYCLOPEDIA of international higher education systems and institutions*, 1-5, Springer, Dordrecht, 2019. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_569-1

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: Enap, 2019.

ETZKOWITZ, H. The evolution of the entrepreneurial university. **International Journal of Technology and Globalization**, 1 (1), 64-77, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTG.2004.004551>

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, 34 (2), 5-28, 1999. Disponível em: <https://www.furb.br/2005/arquivos/774565-876438/Empreendedorimo.pdf>. Acesso em: 9 jan. 2023

FOROUDI, P. *et al.* IMC antecedents and the consequences of planned brand identity in higher education. **European Journal of Marketing**, 51 (3), 528-550, 2017. DOI:10.1108/EJM-08-2015-0527

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GHANSAH, N. E. *et al.* Using Social Media as a Marketing Tool in Tertiary Institutions: A Case Study of Data Link University, Ghana. **International Journal of Engineering Research in Africa**, 20, 218-232, 2015. DOI: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/jera.20.218>

GORDON-ISASI, J.; NARVAIZA, L.; MARTÍNS, J. J. G. La comunicación integrada de marketing (CIM) en la educación superior (ES) en tiempos de pandemia. **Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época**, [S. l.], 2, 53-69, 2020. DOI:10.17561/ree.v2020n2.4

GORDON-ISASI, J.; NARVAIZA, L.; GIBAJA, J. J. Revisiting integrated marketing communication (IMC): a scale to assess IMC in higher education (HE). **Journal of Marketing for Higher Education**, 31 (1), 58-90, 2021. DOI:10.1080/08841241.2020.1758283

_____. An exploratory approach of the association between integrated marketing communication and business performance in higher education institutions. **Journal of Marketing for Higher Education**, 2022. DOI:10.1080/08841241.2022.2070938

GU, J. F.; ARDITO, L.; NATALICCHIO, A. CEO cognitive trust, governmental support and marketing innovation: empirical evidence from Chinese small, medium and micro enterprises. **Journal of Knowledge Management**, 26 (9), 2463-2484, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0454>

GUIMARÃES, J. C. F de. Inovação de Marketing em Instituições de Ensino Superior da Serra Gaúcha. **Revista GUAL**, 6 (2), 79-105, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n2p79>

GUPTA, S.; MALHOTRA, N. Marketing innovation: a resource-based view of international and local firms. **Marketing Intelligence & Planning**, 31(2), 111-126, 2013. DOI:10.1108/02634501311312026

GUPTA, S. *et al.* Marketing innovation: A consequence of competitiveness. **Journal of Business Research**, 69 (12), 5671-5681, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>

HARWANI, Y. *et al.* Brand Name and Customers' Intention. **European Research Studies Journal**, 21 (3), 299-315, 2018. Disponível em: <https://ersj.eu/journal/1062>. Acesso em: 20 set. 2022.

HAYES, T. Delphi study of the future of marketing of higher education. **Journal of Business Research**, 60 (9), 927-931, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.009>

HEMSLEY-BROWN, J.; OPLATKA, I. Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. **International Journal of Public Sector Management**, 19(4), 316-338, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/30930521>. Acesso em: dez. 2022.

HINTERHUBER, A.; LIOZU, S. M. Is innovation in pricing your next source of competitive advantage? **Business Horizons**, 57 (3), 413-423, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.002>

HUEMPFNER, L.; KOPF, D. A. Using stakeholder marketing and social responsibility for new product development in higher education: a business Spanish model. **Journal of Marketing for Higher Education**, 27 (2), 251-273, 2017. DOI:10.1080/08841241.2017.1384782

IFSULDEMINAS. **Resolução nº 4, de 26 de janeiro de 2010**. Dispõe sobre a aprovação do Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais. Pouso Alegre: CONSUP, 2010. Disponível em: https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/Conselho_Superior_/resolucoes/2010/004.2010.anexo.pdf. Acesso em: 07 mar. 2023.

_____. **Resolução nº 31, de 27 de março de 2019**. Dispõe sobre a aprovação do Regimento Interno do IFSULDEMINAS - *Campus* Passos. Pouso Alegre: CONSUP, 2019a. Disponível em: https://portal.pas.ifsuldeminas.edu.br/images/Resolucao_31.2019_-_Organograma_Campus_Passos.pdf. Acesso em: 07 mar. 2023.

_____. **Resolução nº 36, de 27 de março de 2019**. Dispõe sobre a aprovação do Regimento Interno do IFSULDEMINAS - *Campus* Pouso Alegre. Pouso Alegre: CONSUP, 2019b. Disponível em: <https://portal.poa.ifsuldeminas.edu.br/images/2020/Março/23/36.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2023.

_____. **Resolução nº 123, de 18 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a alteração do Projeto Pedagógico de Curso (PPC): Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio – IFSULDEMINAS – *Campus* Muzambinho. Pouso Alegre, CONSUP, 2019c. Disponível em: https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/Conselho_Superior_/resolucoes/2019/123.2019.pdf. Acesso em: 22 maio 2022.

_____. **Resolução nº 5, de 17 de abril de 2020**. Dispõe sobre a aprovação “*ad referendum*” da alteração do Regimento Interno do IFSULDEMINAS - *Campus* Machado. Pouso Alegre: CONSUP, 2020a.

Disponível:https://portal.mch.ifsuldeminas.edu.br/images/REGIMENTO_INTERNO_MACHADO_ORGANOGRAMA_RESOLUO_0052020.pdf. Acesso em: 07 mar. 2023.

_____. **Resolução nº 6, de 17 de abril de 2020.** Dispõe sobre a aprovação “*ad referendum*” da alteração do Regimento Interno do IFSULDEMINAS - *Campus* Inconfidentes. Pouso Alegre: CONSUP, 2020b. Disponível:https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/Conselho_Superior_/resolucoes/2020/006.2020.pdf. Acesso em: 07 mar. 2023.

_____. **Resolução nº 7, de 17 de abril de 2020.** Dispõe sobre a aprovação “*ad referendum*” da alteração do Regimento Interno do IFSULDEMINAS - *Campus* Muzambinho. Pouso Alegre: CONSUP, 2020c. Disponível em: https://www.muz.ifsuldeminas.edu.br/images/2020/05/PDF/Resolucao_007.2020.pdf. Acesso em: 07 mar. 2023.

_____. **Resolução nº 209, de 18 de maio de 2022.** Dispõe sobre a atualização da Resolução 054/2020, trata do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSULDEMINAS – PDI 2019-2023. Pouso Alegre: CONSUP, 2022a. Disponível em: https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/Conselho_Superior_/resolucoes/2022/PDI-2022_final.pdf. Acesso em: 07 mar. 2023.

_____. **Resolução nº 270, de 04 de novembro de 2022.** Dispõe sobre a aprovação do Regimento Geral do IFSULDEMINAS. Pouso Alegre: CONSUP, 2022b. Disponível em: https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/Conselho_Superior_/resolucoes/2022/270_com_anexo.pdf. Acesso em: 07 mar. 2023.

_____. **Resolução nº 279, de 4 de novembro de 2022.** Dispõe sobre a aprovação do Regimento Interno da Reitoria do IFSULDEMINAS. Pouso Alegre: CONSUP, 2022c. Disponível em https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/Conselho_Superior_/resolucoes/2022/279_com_anexo.pdf. Acesso em: 07 mar. 2023

_____. **Resolução nº 281, de 04 de novembro de 2022.** Dispõe sobre a aprovação do Regimento Interno do IFSULDEMINAS - *Campus* Poços de Caldas. Pouso Alegre: CONSUP, 2022d. Disponível em:https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/Conselho_Superior_/resolucoes/2022/281_com_anexo.pdf. Acesso em: 07 mar. 2023.

_____. **Resolução nº 322, de 30 de março de 2023.** Dispõe sobre a aprovação do Relatório de Gestão do IFSULDEMINAS do ano de 2022. Pouso Alegre: CONSUP, 2023a. Disponível em: https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/auditoria/relatoriodegestao/Relatório-de-gestao_IFSULDEMINAS_2022_v03_Final.pdf. Acesso em: 09 abr. 2023

_____. **Diretoria de Comunicação,** 2023b. Disponível em: <https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/comunicacao>. Acesso em: 05 ago. 2023

_____. **Concorrências** 2023. 2023c. Disponível em: <https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/pro-reitoria-administracao/compras-e-licitacoes/151-concorrenca/5804-concorrencias-2023>. Acesso em 05 ago. 2023.

INPI. **Marcas**, 13 mai. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/perguntas-frequentes/marcas#marca>. Acesso em: 06 abr. 2023

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: Review, refinement, and roadmap. **Journal of Market-Focused Management**, 1 (2), 119-135, 1996. DOI:10.1007/bf00128686

JIMENEZ, G. G. Comunicação Integrada de Marketing: contexto de instituição de ensino superior do interior paulista. In: **INTERCOM-Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação–In: XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste-São Paulo-SP**. 2011. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2011/resumos/R24-1275-1.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2023

KERR, G.; KELLY, L. IMC education and digital disruption. **European Journal of Marketing**, 51 (3), 406-420, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0603>

KERR, G.; PATTI, C. Strategic IMC: From abstract concept to marketing management tool. **Journal of Marketing Communications**, 21 (5), 1-23, 2013. DOI:10.1080/13527266.2013.786748

KHAIRUSY, M. A. *et al.* Marketing Innovation: Development Strategy of Private University in Indonesia. **Journal of Eastern European and Central Asian Research**, 9 (5), 776-788, 2022. DOI:10.15549/jeecar.v9i5.1073

KITCHEN, P.J.; BURGMANN, I. Integrated marketing communication: making it work at a strategic level. **Journal of Business Strategy**, 36 (4), 34-39, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2014-0052>

KITCHEN, P.; SCHULTZ, D. A multi-country comparison of the drive for IMC. **Journal of Advertising Research**, 39 (1), 21-38, 1999. Disponível em: link.gale.com/apps/doc/A63669925/AONE?u=unifei_br&sid=googleScholar&xid=91305dd6. Acesso em: 10 dez. 2022.

KLIATCHKO, J. Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC) **International Journal of Advertising**, 24 (1), 7-34, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072902>

_____. Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. **International Journal of Advertising**, 27 (1), 133-160, 2008. DOI:10.1080/02650487.2008.11073043

KLIATCHKO, J.; SCHULTZ, D. E. Twenty years of IMC: a study of CEO and CMO perspectives in the Asia-Pacific region. **International Journal of Advertising**, 33 (2), 373-390, 2014. DOI:10.2501/IJA-33-2-373-390

KOBA, T. P. M. B. et al. A importância da implantação da comunicação integrada de marketing. Estudo de caso em uma instituição de ensino superior. In: **II Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas, II CANAPE, Francisco Beltrão**, 1-13, 2013. Disponível em: www.unioeste.br/eventos/conape. Acesso em: 02 jan. 2023

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **Administração de Marketing**. Tradução Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica Iná Futino Barreto, Edson Crescitelli; coordenação de casos Iná Futino Barreto. 15ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KRACHENBERG, A. R. Bringing the Concept of Marketing to Higher Education. **The Journal of Higher Education**, 43 (5), 369-380, 1972. DOI: <https://doi.org/10.2307/1980714>
LI, J.; HE, Y. Application of Integrated Marketing Communication: Integrated Marketing Strategies of the Palace Museum's Cultural and Creative Products under New Media Age. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS AND INFORMATION MANAGEMENT*, 4., 2020, Rome. New York: ACM, 138-148. DOI: <https://doi.org/10.1145/3418653.3418676>

LIMA, L. G. de. **O marketing na educação superior pública: o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Federal de Pernambuco, 2021. 116 f. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/43281>. Acesso em: 10 dez. 2022.

LIN, R.; CHEN, R.; CHIU, K. K. S. Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. **Industrial Management & Data Systems**, 110 (1), 111-133, 2010. DOI: [10.1108/02635571011008434](https://doi.org/10.1108/02635571011008434)

LITTEN, L. H. Marketing Higher Education: Benefits and Risks for the American Academic System. **The Journal of Higher Education**, 51 (1), 40-59, 1980. DOI: <https://www.jstor.org/stable/1981124>

LUXTON, S.; REID, M.; MAVONDO, F. Integrated marketing communication capability and brand performance. **Journal of Advertising**, 44 (1), 37-46, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>

_____. IMC capability: antecedents and implications for brand performance. **European Journal of Marketing**, 51 (3), 421-444, 2017. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0583>

LYSYTSIA, N. *et al.* Prospects for innovations in marketing of economic educational services in Ukraine. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, 6 (4), 1771-1783, 2019. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(16\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(16))

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. O Marketing no ensino superior: Comparativo Brasil-Portugal. **Revista de Administração FACES Journal**, 9(4), 35-64, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277112226_O_MARKETING_NO_ENSINO_SUPERIOR_COMPARATIVO_BRASIL-PORTUGAL. Acesso em: 10 dez. 2022.

MANGOLD, W. G.; FAULDS, D. J. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. **Business Horizons**, 52 (4), 357-365, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>

MARTINS, G de A. Adoção do marketing pelas instituições de ensino superior. **Revista de Administração de Empresas**, 29 (3), 1989. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901989000300004>

MARZANO, F.M. **Políticas de Inovação no Brasil e nos Estados Unidos: a busca da competitividade – oportunidades para a ação diplomática**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2011.

MCCARTHY, E. J. **Basic Marketing: A Managerial Approach**. Homewood: Irwin, 1960.

MINEIRO, A. A. da C. *et al.* Da Hélice Tríplice a Quintupla: Uma Revisão Sistemática. **Revista Economia & Gestão**, 18 (51), 77-93, 2019. DOI:10.5752/p.1984-6606.2018v18n51p77-93

MOGAJI, E.; YOON, H. Thematic analysis of marketing messages in UK universities' prospectuses. **International Journal of Educational Management**, 33 (7), 1561-1581, 2019. DOI:10.1108/IJEM-05-2018-0149

MOHAMMADI, R. *et al.* Designing Model of Using Information and Communication Technologies in Rural Marketing Mix of Garmsar County, Iran. **Journal of Agricultural Science and Technology**, 20 (3), 435-443, 2018. DOI: <http://jast.modares.ac.ir/article-23-19864-en.html>

MOLINA-CASTILLO, F.-J.; MEROÑO-CERDAN, A.-L.; LÓPEZ-NICOLÁS, C. Impact of business model objectives on marketing innovation activities: A comparison between manufacturing and service firms. **European Journal of Innovation Management**, 23 (1), 177-195, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0259>

MONTEIRO, P.; CORREIA, A.; BRAGA, V. Factors for Marketing Innovation in Portuguese Firms CIS 2014. **Mathematical and Computational Applications**, 24 (4), 99, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/mca24040099>

MORETTI, F. "Open" Lab? Studying the Implementation of Open Innovation Practices in a University Laboratory. **International Journal of Innovation and Technology Management**, 16(1), feb. 2019. DOI:10.1142/S0219877019500123

NAIDOO, V. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. **Industrial Marketing Management**, 39 (8), 1311-1320, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>

NARIMAWATI, U.; GRACIA, A. B. Brand Analysis Study of International Women University and the Implementation Strategy to the Social Media Communication. **Utopía y Praxis Latinoamericana**, 25 (1), 242-247, 2020. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7408884>

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. In search of useful theory of innovation. **Research Policy**, 6 (1), 36-76, 1977. DOI: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(77\)90029-4](https://doi.org/10.1016/0048-7333(77)90029-4)

_____. Evolutionary Theorizing in Economics. **Journal of Economic Perspectives**, 16 (2), 23-46, 2002. DOI:10.1257/0895330027247

NOWAK, G. J.; PHELPS, J. Conceptualizing the Integrated Marketing Communications' Phenomenon: An Examination of its Impact on Advertising Practices and its Implications for Advertising Research. **Journal of Current Issues & Research in Advertising**, 16 (1), 49-66, 1994. DOI:10.1080/10641734.1994.10505012

OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OECD. **Oslo Manual**: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, Paris, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.

_____. **Measuring Innovation in Education**: A New Perspective, Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264215696-en>.

_____. **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

O'NEIL, J. The Challenge of Promoting a Cohesive Institutional Identity: An Investigation of the Impact of External Audiences, Task Specialization, and the Overall Organization. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, 11 (2), 21-41, 2003. DOI:10.1300/J054v11n02_02

PÉREZ, C. Technological revolutions and techno-economic paradigms. **Cambridge Journal of Economics**, 34 (1), 185-202, 2009. DOI:10.1093/cje/bep051

PICKTON, D.; HARTLEY, B. Measuring integration: An assessment of the quality of integrated marketing communications. **International Journal of Advertising**, 17 (4), 447-465, 1998. DOI:10.1080/02650487.1998.11104732

PISICCHIO, A. C.; TOALDO, A. M. M. Integrated marketing communication in hospitality SMEs: analyzing the antecedent role of innovation orientation and the effect on market performance. **Journal of Marketing Communications**, 27, 742-761, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527266.2020.1759121>

PORCU, L.; DEL BARRIO-GARCÍA, S; KITCHEN, P. J. Measuring integrated marketing communication by taking a broad organisational approach: The firm-wide IMC scale. **European Journal of Marketing**, 51 (3), 692-718, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0587>

PENG, J.; QIN, Q.; TANG, T. The Influence of Marketing Innovations on Firm Performance under Different Market Environments: Evidence from China. **Sustainability**, 13 (18), 10049, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su131810049>

PURCHASE, S; VOLERY, T. Marketing innovation: a systematic review. **Journal of Marketing Management**, 36, 9-10, 763-793, 2020. DOI:10.1080/0267257X.2020.1774631

RAMACHANDRAN, N.T. Marketing framework in higher education: Addressing aspirations of students beyond conventional tenets of selling products. **International Journal of**

Educational Management, 24 (6), 544-556, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513541011067700>

REID, M. Performance auditing of integrated marketing communication (IMC) actions and outcomes. **Journal of Advertising**, 34 (4), 41-54, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639208>

RICCOMINI, F. E. *et al.* Educational innovation: trends for higher education in Brazil. **International Journal of Educational Management**, 35 (3), 564-578, 2021a. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2019-0245>

RICCOMINI, F. E. *et al.* Innovation in educational marketing: a study applied to Brazilian private higher education institutions. **Journal of Marketing for Higher Education**, 2021b. DOI: <https://doi.org/10.1080/08841241.2021.1966157>

ROH, T. Structural relationships of a firm's green strategies for environmental performance: The roles of green supply chain management and green marketing innovation. **Journal of Cleaner Production**, 356, 131877, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131877>

RUST, R T.; OLIVER, R. W. The Death of Advertising, **Journal of Advertising**, 23 (4), 71-77, 1994. DOI: [10.1080/00913367.1943.10673460](https://doi.org/10.1080/00913367.1943.10673460)

SÁNCHEZ-GUTIÉRREZ, J. *et al.* The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 34 (3), 618-627, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0081>

SANTOS, L. C. M. **O mercado de inovações: a importância da comunicação e das competências nos Núcleos de Inovação Tecnológica do Estado do Paraná**. 2012. 107 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Tecnologia). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/805>. Acesso em: 22 set. 2021.

SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. Transitioning marketing communication into the twenty-first century. **Journal of Marketing Communications**, 4 (1), 9-26, 1998. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/135272698345852>

SCHULTZ, D. E.; PATTI, C. H. The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace. **Journal of Marketing Communications**, 15 (2-3), 75-84, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527260902757480>

SCRIVEN, C. The importance of IMC in dealing with negative, nongenerated publicity in the organisation, **Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research**, 27 (1), 36-43, 2001. DOI: [10.1080/02500160108537923](https://doi.org/10.1080/02500160108537923)

ŠERIC, M.; GIL-SAURA, I; OZRETIĆ-DOŠEN, Đ. 2015. Insights on integrated marketing communications: implementation and impact in hotel companies. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 27 (5), 958-979, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0568>

SEVERINO, J. B. D. **Análise das Práticas de Marketing do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)**. 2018. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto. Porto, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/13018>. Acesso em: 10 dez. 2022.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. **Como gerar leads?**, 02 abr. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-gerar-leads,c3535c399f396810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 02 mai. 2023.

SECOM. **Instrução Normativa nº 2**, de 20 de abril de 2018. Disciplina a publicidade dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal e dá orientações complementares. 2018. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-2-de-20-de-abril-de-2018-12923706>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SLATER, S. F.; NARVER, J. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, 58 (1), 46-55, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299405800104>

SOUZA, I. P. de. **Percepções dos estudantes de graduação sobre o marketing educacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – Campus Cuiabá**. 2020. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto. Porto, 2020. 98 f. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/17679>. Acesso em: 10 dez. 2022.

SOUZA, O. R. de. **A Consistência na Comunicação Integrada de Marketing no Relacionamento Cliente-Organização: uma Investigação no Sistema Integrado de Bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas**. 2021. Dissertação (Mestrado em Marketing). Universidade da Beira Interior. Portugal, 2021. 100 f. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/11877>. Acesso em: 10 dez. 2022.

TAFESSE, W.; KITCHEN, P. J. IMC – an integrative review. **International Journal of Advertising**, 36 (2), 210-226, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/02650487.2015.1114168>

TAUTKEVIČIENĖ, G.; ADOMAITYTĖ, G. Research on User Satisfaction with Library Services at the Kaunas University of Technology. **Information & Media**, 83, 71-89, 2018. DOI: 10.15388/Im.2018.83.5

UNGERMAN, O.; DĚDKOVÁ, J. Marketing Innovations in Industry 4.0 and Their Impacts on Current Enterprises. **Applied Sciences**, 9 (18), 3685, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/app9183685>

VILLELA FILHO, R. **A Relação entre a Comunicação Integrada de Marketing e a Imagem Institucional em uma Instituição Privada de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2015. 117 f. Disponível em:

https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=2590936. Acesso em: 10 dez. 2022.

WANG, Y. *et al.* Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. **Journal of Business Research**, 116, 214-220, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHARA, Z.; MUSLIMIN, M.; BUNTUANG, P. C. D. The Impact of Marketing Innovations and Business Plans on Business Sustainability during the Covid-19 Pandemic. **Innovative Marketing**, 18 (3), 121-135, 2022. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/im.18\(3\).2022.11](http://dx.doi.org/10.21511/im.18(3).2022.11)

ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP – Fepi Itajubá



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Comunicação Integrada de Marketing e Inovação de Marketing: Interfaces e Conexões na Instituição de Ensino Pública

Pesquisador: RENATA CUNHA BRUNO DA SILVEIRA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 73934323.0.0000.5094

Instituição Proponente: Universidade Federal de Itajubá

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.318.227

Apresentação do Projeto:

RESUMO:

A concorrência acirrada, o avanço das tecnologias digitais e a cobrança social por gestões eficientes marcam o cenário atual das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. Nesse contexto, a adoção da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) e a busca por Inovação de Marketing (IM) aparecem como estratégias viáveis para o processo de modernização da IES e para a criação de vantagem competitiva. Contudo, a relação entre a CIM e a inovação ainda é pouco explorada na literatura; particularmente os estudos procurando analisar as conexões e interfaces entre CIM e IM nas IES. Nesse sentido, um estudo de caso numa instituição federal de ensino brasileira, que enfrenta desafios para fortalecer a marca; disseminar informações claras e consistentes sobre a instituição e as oportunidades que ela oferece; e construir e manter relacionamentos valiosos com seus stakeholders, busca investigar como a prática da CIM é capaz de fomentar e desencadear inovações em canais, táticas e estratégias de marketing que auxiliem a IES a atingir seus objetivos de comunicação e marketing.

- INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) estão inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, devido à ampliação da oferta de vagas, surgimento de novos cursos e a inauguração de novas

Endereço: Av. Dr. Antônio Braga Filho, 687, Bloco 500, 1º pavimento, sala 505
Bairro: PORTO VELHO **CEP:** 37.501-002
UF: MG **Município:** ITAJUBA
Telefone: (35)3629-8430 **Fax:** (35)3629-8400 **E-mail:** cep@fepi.br



Continuação do Parecer: 6.318.227

instituições públicas e privadas (BRASIL, 2008). A concorrência maior exige das IES a construção e manutenção de uma marca forte para se diferenciar no mercado e atrair estudantes (DIMITROVA; DIMITROVA, 2017; MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2010). Essas instituições também são impactadas pelo avanço digital, que força mudanças na maneira das IES se comunicarem e se relacionarem com seus públicos de interesse, de forma mais interativa, fragmentada e por meio de múltiplos canais (GORDON-ISASI; NARVAIZA; MARTÍNS, 2020). As instituições públicas ainda lidam com a cobrança social por eficácia e eficiência administrativa, educacional e na gestão orçamentária, exigindo-se delas também transparência e aproximação com a sociedade (LIMA, 2021). Nesse contexto, o marketing aparece como um dos significantes do processo de modernização das IES (ELKEN, 2019) e suas teorias e práticas estão gradativamente ganhando espaço no cenário educacional, como forma de gerar para a instituição que as aplica vantagem competitiva e maior participação no mercado global (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006). Nesse sentido, a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é considerada uma abordagem de marketing que pode trazer benefícios para o Marketing no Ensino Superior (MES), uma vez que o foco nos múltiplos públicos prioritários e a coordenação da comunicação interdepartamental são bem-vindos neste setor (GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021). Ademais, a base da CIM de incentivar o diálogo contínuo e os relacionamentos de longo prazo (PORCU, DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017) é entendida como crucial para os stakeholders das IES (GORDON-ISASI, NARVAIZA; MARTÍNS, 2020). Além do mais, tendo em vista o alto grau de competição do mercado educacional, a prática da CIM tem o potencial de aumentar o valor da marca (EDMISTON-STRASSER, 2009), contribuindo para a IES se diferenciar no mercado e atrair estudantes. Ressalta-se ainda que uma das premissas da CIM é aumentar a eficiência e a eficácia das comunicações de marketing para alcançar de forma consistente os stakeholders (PISICCHIO; TOALDO, 2020). Um dos caminhos possíveis para a IES, por meio da CIM, melhorar a eficiência do marketing institucional para contatar e interagir com seus públicos é reinventando a aplicação do marketing de acordo com as necessidades dos públicos (RICCOMINI et al., 2021a, 2021b). Nesse sentido, o conceito de reinventar a aplicação do marketing está associado à noção de inovação. A Inovação de Marketing (IM) é um dos quatro tipos de inovação definidos no Manual de Oslo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2005) e tem a capacidade de fornecer correções relativamente rápidas e soluções inovadoras com baixo risco para as organizações (BENNETT; COOPER, 1979). Essa capacidade chama a atenção para o contexto do MES, uma vez que as IES buscam constantemente novos métodos para atrair ingressantes, reter seus estudantes, desenvolver relacionamentos com os demais públicos

Endereço: Av. Dr. Antônio Braga Filho, 687, Bloco 500, 1º pavimento, sala 505
Bairro: PORTO VELHO **CEP:** 37.501-002
UF: MG **Município:** ITAJUBA
Telefone: (35)3629-8430 **Fax:** (35)3629-8400 **E-mail:** cep@fepi.br



Continuação do Parecer: 6.318.227

de interesse, fortalecer sua imagem e melhorar a qualidade de seus processos, produtos e serviços. Quando as IM são implementadas na instituição contribuem para formar ou ampliar a vantagem competitiva da IES e atrair o interesse de futuros alunos pela instituição (KHAIRUSY et al., 2022) por meio, por exemplo, da abertura e gerenciamento de novos canais de comunicação, principalmente via digital, e pela adoção de estratégias de

fortalecimento e posicionamento da marca como forma de diferenciação dos concorrentes (RICCOMINI et al., 2021b). Todas essas possíveis inovações são coerentes com a filosofia e os esforços da CIM. Contudo, a relação entre a CIM e a inovação ainda é pouco explorada na literatura; particularmente os estudos procurando analisar como a CIM desencadeia a Inovação de Marketing nas IES. Nessa direção, um esquema conceitual que evidencie as relações existentes entre CIM e IM, visando explorar o que um construto pode oferecer ao outro, seria capaz de ampliar a compreensão sobre como a CIM é capaz de fomentar e desencadear a IM no contexto das instituições de ensino públicas. Portanto, o objeto de estudo desta pesquisa é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), uma das instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), instituída com o objetivo de impulsionar o ensino profissionalizante no país. Criado em 2008, o Instituto possui estrutura descentralizada, pluricurricular e multicampi e oferta 147 cursos que abrangem desde o Ensino Técnico junto ao Médio à pós-graduação (IFSULDEMINAS, 2023b). O uso coordenado das diferentes ferramentas de comunicação de marketing promovido pela CIM para a emissão de mensagens consistentes aos stakeholders e a adoção de inovadores canais, táticas e estratégias de marketing que auxiliem a CIM a atingir os objetivos comunicacionais estabelecidos aparecem como fatores positivos para o IFSULDEMINAS lidar com alguns desafios atuais para a comunicação e o marketing institucionais referentes ao fortalecimento da marca; à disseminação de informações claras e consistentes sobre a instituição e as oportunidades que ela oferece; e à construção e manutenção de relacionamentos valiosos com seus stakeholders. Entre as características e especificidades estruturais do IFSULDEMINAS que configuram como desafios para a comunicação e o marketing institucionais destacam-se: a) a existência relativamente recente do Instituto, se comparada a seus concorrentes já bem conhecidos e estabelecidos no mercado; b) a configuração e o conceito diferenciados e ainda pouco compreendidos pela população do que são e ofertam os Institutos Federais; c) a multiplicidade de públicos prioritários, cujos pontos de contato com a instituição são muitas vezes heterogêneos, requerendo esforços e canais distintos para serem alcançados (IFSULDEMINAS, 2023a); e d) a estrutura multicampi que representa uma dificuldade para o gerenciamento da comunicação institucional (IFSULDEMINAS, 2022). No

Endereço: Av. Dr. Antônio Braga Filho, 687, Bloco 500, 1º pavimento, sala 505
Bairro: PORTO VELHO **CEP:** 37.501-002
UF: MG **Município:** ITAJUBA
Telefone: (35)3629-8430 **Fax:** (35)3629-8400 **E-mail:** cep@fepi.br



Continuação do Parecer: 6.318.227

levantamento preliminar da literatura foi constatada escassa quantidade de artigos acadêmicos nacionais e internacionais sobre a CIM no Ensino Superior, em especial produção acadêmica que busca analisar a CIM na IES pública brasileira (SOUZA, 2021), o que prejudica a identificação e análise dos benefícios que a abordagem pode trazer para as IES (GORDON-ISASI; NARVAIZA; GIBAJA, 2021). O levantamento preliminar da literatura também indicou poucos artigos nacionais e internacionais analisando a IM nas IES (CHENG et al., 2019; KHAIRUSY et al., 2022; RICCOMINI et al., 2021b) e evidenciou quênão existe produção acadêmica procurando analisar as interfaces e conexões entre CIM e IM nas IES, em particular como a CIM é capaz de fomentar e desencadear a IM na IES pública. Dessa forma, a partir das lacunas expostas, formula-se a seguinte questão básica: Como a Comunicação Integrada de Marketing é capaz de fomentar e desencadear a Inovação de Marketing na instituição de ensino pública, para que a IES consiga efetivamente divulgar suas oportunidades e tenha sua marca fortalecida, por meio do alcance e do desenvolvimento de relacionamentos positivos com seus stakeholders?

- HIPÓTESE

Não se aplica

- OBJETIVO PRIMÁRIO

Levando-se em consideração a questão básica delineada, o objetivo geral deste estudo é examinar como a Comunicação Integrada de Marketing é capaz de fomentar e desencadear a Inovação de Marketing na instituição de ensino pública.

- OBJETIVO SECUNDÁRIO

Especificamente os objetivos são:- analisar a literatura para identificar os principais elementos e dimensões de CIM e IM;- a partir dos elementos e dimensões de CIM e IM identificados, destacar as interfaces e conexões entre os dois construtos;- ao explorar as interfaces e conexões identificadas entre CIM e IM, desenvolver o esquema conceitual que consiga ampliar a compreensão de como a CIM é capaz de fomentar e desencadear a IM na IES;- e, ao aplicar o esquema conceitual numa instituição de ensino pública, analisar como a CIM é capaz de fomentar e desencadear a IM nessa instituição.

Endereço: Av. Dr. Antônio Braga Filho, 687, Bloco 500, 1º pavimento, sala 505
Bairro: PORTO VELHO **CEP:** 37.501-002
UF: MG **Município:** ITAJUBA
Telefone: (35)3629-8430 **Fax:** (35)3629-8400 **E-mail:** cep@fepi.br



Continuação do Parecer: 6.318.227

- METODOLOGIA PROPOSTA

Sujeitos da pesquisa: 16 sujeitos desta pesquisa são os servidores que integram a Diretoria de Comunicação (Dicom), na Reitoria, e as Assessorias de Comunicação (Ascom) dos campi do IFSULDEMINAS. Esses profissionais são chamados nesta pesquisa de comunicadores do IFSULDEMINAS e foram selecionados para compor os sujeitos desta pesquisa por serem os responsáveis pelo planejamento e execução das ações de comunicação e marketing da instituição, pela gestão do conjunto de ferramentas de comunicações de marketing e dos canais de comunicação do Instituto e pela sugestão e implementação de inovações de marketing no Setor de Comunicação. Entre os comunicadores, foram contabilizados, atuando em todas as unidades, 16 servidores do corpo técnico-administrativo do IFSULDEMINAS, os quais ocupam cargos diversos. Instrumento da pesquisa. Será aplicado um questionário aos sujeitos da pesquisa para conferir, de fato, se a CIM fomenta e desencadeia IM na instituição objeto da presente pesquisa. O questionário foi elaborado a partir da escala de CIM para IES de Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021), que mede o nível de CIM alcançado pela IES. Essa escolha deve-se ao fato de que, até onde se sabe, o instrumento é o único adaptado especificamente para medir o

nível de CIM no contexto das IES. Além disso, a escala foi elaborada com base em uma definição atual, sob a perspectiva organizacional e levando em conta a multidimensionalidade do construto da CIM (PORCU; DEL BARRIO-GARCÍA; KITCHEN, 2017). Ademais, a ferramenta foi validada e teve atestado o seu grau de confiabilidade. Como não foi encontrado na literatura questionário que relacionasse a CIM com a IM, foram criadas

perguntas para contemplar essa relação. As questões elaboradas estão relacionadas à implementação de novos métodos e estratégias de marketing, incluindo mudanças no marketing estratégico (KOTLER; KELLER, 2018) e no gerenciamento do mix de marketing (OECD, 2005), quanto a “Produto”, “Praça” e “Promoção”. Vale esclarecer que o elemento “Preço” foi excluído da investigação, uma vez que o objeto desta pesquisa é uma instituição de ensino pública, na qual não há cobrança de taxa, mensalidade ou matrícula dos públicos pelos serviços prestados.

O questionário tem 39 questões fechadas, com opção de resposta múltipla escolha e escala de valores tipo Likert (1 a 5). Serão quatro perguntas para coletar dados profissionais gerais dos sujeitos, 17 questões a respeito da prática da CIM na instituição como um todo e 18 perguntas sobre a implementação de IM também no IFSULDEMINAS como um todo. O questionário será disponibilizado em formato de formulário online (Google Forms) e seu weblink será enviado aos 16 sujeitos da pesquisa por meio do e-mail institucional. Neste e-mail, haverá também a explicação sobre os objetivos da pesquisa e acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Endereço: Av. Dr. Antônio Braga Filho, 687, Bloco 500, 1º pavimento, sala 505
Bairro: PORTO VELHO **CEP:** 37.501-002
UF: MG **Município:** ITAJUBA
Telefone: (35)3629-8430 **Fax:** (35)3629-8400 **E-mail:** cep@fepi.br



Continuação do Parecer: 6.318.227

(TCLE), que precisará receber o aceite do respondente para que ele consiga avançar para a próxima etapa do formulário. Para validar o instrumento proposto e avaliar a qualidade e clareza das questões, foi solicitada a contribuição de profissionais de comunicação por meio de um pré-teste. A versão final do instrumento proposto, já com as considerações que foram acatadas, sugeridas no pré-teste, está no Apêndice 1 deste projeto e em arquivo específico anexado à Plataforma Brasil.

- CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Será considerado como critério de inclusão ser servidor do IFSULDEMINAS com atuação direta na Dicom ou em uma das Ascom dos campi do IFSULDEMINAS.

Critério de Exclusão:

Caracterizar-se-ão como critérios de exclusão nesta pesquisa:

- ser estagiário na Dicom ou nas Ascom do IFSULDEMINAS;
- ser colaborador terceirizado na Dicom ou nas Ascom do IFSULDEMINAS;
- ser servidor da Dicom ou das Ascom do IFSULDEMINAS em cooperação técnica em outra instituição no recorte temporal desta pesquisa;
- ser servidor ou colaborador do IFSULDEMINAS lotado em setor que não seja a Dicom ou as Ascom, mesmo que este servidor ou colaborador apoie as atividades de comunicação e marketing;
- e/ou não aceitar participar da pesquisa.

- CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Não citou

Objetivo da Pesquisa:

Examinar como a Comunicação Integrada de Marketing é capaz de fomentar e desencadear a Inovação de Marketing na instituição de ensino pública.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

- RISCOS:

Endereço: Av. Dr. Antônio Braga Filho, 687, Bloco 500, 1º pavimento, sala 505			
Bairro: PORTO VELHO	CEP: 37.501-002		
UF: MG	Município: ITAJUBA		
Telefone: (35)3629-8430	Fax: (35)3629-8400	E-mail: cep@fepi.br	



Continuação do Parecer: 6.318.227

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais e nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à dignidade dos participantes. Contudo, há um risco mínimo para o respondente de ser identificado de acordo com os grupos de respondentes. Entretanto, visando dirimir o risco de identificação, o respondente não irá informar o nome no protocolo de pesquisa (que será online), garantindo sigilo e privacidade.

- BENEFÍCIOS:

Em relação aos benefícios esperados com a pesquisa, espera-se que a partir dos resultados deste estudo os profissionais que atuam na comunicação e marketing da instituição pesquisada possam estruturar ou reestruturar o planejamento e as ações de comunicação e marketing educacional, buscando, por meio da CIM, soluções inovadoras de marketing para comunicar valor aos públicos relevantes da instituição.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

- METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS:

Com esse intuito, esta pesquisa adotará a análise qualitativa e descritiva ancorada na proposta de Eisenhardt (1989) e utilizará a triangulação de evidências, ou seja, análises comparativas entre dados oriundos de diferentes fontes relacionadas ao objeto estudado (YIN, 2015), a fim de verificar como o esquema conceitual proposto se comporta quando operacionalizado no IFSULDEMINAS. Dessa forma, as análises comparativas entre os dados coletados por meio da aplicação do questionário e da pesquisa documental irão possibilitar ampliar a compreensão do esquema conceitual, analisar como se comportam as atividades de comunicação de marketing na instituição, pavimentar o IFSULDEMINAS num caminho inovador e fomentar análises futuras acerca da consolidação destas atividades.

As análises serão apresentadas por dimensão da CIM, obtidas por meio da proposta de Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021): "Alinhamento da Comunicação na Instituição"; "Escuta Ativa", "Interatividade", "Valores e Missão da Instituição" e "Cultura e Clima Colaborativos", e relacionadas com as dimensões da IM definidas pela OECD (2005): "Produto", "Praça" e "Promoção". As análises comparativas seguirão alguns dos critérios de validade e verificação sugeridos por Minayo (2014): coerência, consistência, originalidade e objetividade.

- DESFECHO PRIMÁRIO:

Por meio da análise dos dados coletados com a aplicação do esquema conceitual proposto, ter

Endereço: Av. Dr. Antônio Braga Filho, 687, Bloco 500, 1º pavimento, sala 505
Bairro: PORTO VELHO **CEP:** 37.501-002
UF: MG **Município:** ITAJUBA
Telefone: (35)3629-8430 **Fax:** (35)3629-8400 **E-mail:** cep@fepi.br



Continuação do Parecer: 6.318.227

uma compreensão melhor de como a CIM é capaz de fomentar e desencadear a IM na instituição pública de ensino

- DESFECHO SECUNDÁRIO:

Os desfechos secundários esperados são:

- identificação dos principais elementos e dimensões que compõem a CIM e a IM;
- identificação das interfaces e conexões mais evidentes entre a CIM e a IM;
- proposta de um esquema conceitual desenvolvido a partir da literatura acadêmica que estabeleça as interfaces e conexões entre a CIM e a IM, destacando as evidências conceituais de como a CIM fomenta e desencadeia a IM;
- e identificação de evidências empíricas de como a CIM fomenta e desencadeia a IM em uma instituição pública de ensino, a partir da aplicação do Esquema

- TAMANHO DA AMOSTRA: 16

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Recomendações:

Sugestão: adotar o modelo de TCLE sugerido pelo comitê de ética FEPI

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Inserir o TAI – Termo de Autorização da Instituição

Considerações Finais a critério do CEP:

“CABE AO PESQUISADOR RESPONSÁVEL ENCAMINHAR AS RESPOSTAS AO PARECER PENDENTE, POR MEIO DA PLATAFORMA BRASIL, EM ATÉ 30 DIAS A CONTAR A PARTIR DA DATA DE SUA EMISSÃO. AS RESPOSTAS ÀS PENDÊNCIAS DEVEM SER APRESENTADAS EM DOCUMENTO À PARTE (CARTA RESPOSTA). RESSALTA-SE QUE DEVE HAVER RESPOSTA PARA CADA UMA DAS PENDÊNCIAS APONTADAS NO PARECER, OBEDECENDO A ORDENAÇÃO DESTA. A CARTA RESPOSTA DEVE PERMITIR O USO CORRETO DOS RECURSOS “COPIAR” E “COLAR” EM QUALQUER PALAVRA OU TRECHO DO TEXTO, ISTO É, NÃO DEVE SOFRER ALTERAÇÃO AO SER COLADO. ALÉM DA CARTA RESPOSTA, O PESQUISADOR DEVERÁ SUBMETTER NOVAMENTE À PLATAFORMA BRASIL, OS ARQUIVOS DEVIDAMENTE MODIFICADOS COM AS ALTERAÇÕES FEITAS.

Endereço: Av. Dr. Antônio Braga Filho, 687, Bloco 500, 1º pavimento, sala 505
Bairro: PORTO VELHO **CEP:** 37.501-002
UF: MG **Município:** ITAJUBA
Telefone: (35)3629-8430 **Fax:** (35)3629-8400 **E-mail:** cep@fepi.br



Continuação do Parecer: 6.318.227

ALTERAÇÕES NAS INFORMAÇÕES BÁSICAS DO PROJETO NO ÂMBITO DA PLATAFORMA BRASIL.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2178423.pdf	05/09/2023 09:26:06		Aceito
Folha de Rosto	FolhaAssinaturas.pdf	05/09/2023 09:17:02	RENATA CUNHA BRUNO DA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Anuencia.pdf	01/09/2023 09:28:39	RENATA CUNHA BRUNO DA SILVEIRA	Aceito
Outros	Instrumento.pdf	31/08/2023 22:32:21	RENATA CUNHA BRUNO DA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo.pdf	31/08/2023 22:32:00	RENATA CUNHA BRUNO DA SILVEIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	31/08/2023 22:31:35	RENATA CUNHA BRUNO DA SILVEIRA	Aceito

Situação do Parecer:

Pendente

Necessita Apreciação da CONEP:

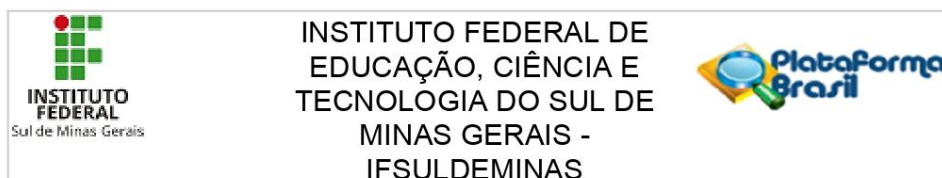
Não

ITAJUBA, 22 de Setembro de 2023

Assinado por:
Leonardo José Rennó Siqueira
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Dr. Antônio Braga Filho, 687, Bloco 500, 1º pavimento, sala 505
Bairro: PORTO VELHO **CEP:** 37.501-002
UF: MG **Município:** ITAJUBA
Telefone: (35)3629-8430 **Fax:** (35)3629-8400 **E-mail:** cep@fepi.br

ANEXO B – Parecer Consubstanciado do CEP – IFSULDEMINAS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Comunicação Integrada de Marketing e Inovação de Marketing: Interfaces e Conexões na Instituição de Ensino Pública

Pesquisador: RENATA CUNHA BRUNO DA SILVEIRA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 73934323.0.3001.8158

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.508.703

Apresentação do Projeto:

O protocolo de pesquisa apresentado se refere à um projeto de pesquisa que adotará a análise qualitativa e descritiva ancorada na proposta de Eisenhardt (1989) e utilizará a triangulação de evidências, ou seja, análises comparativas entre dados oriundos de diferentes fontes relacionadas ao objeto estudado (YIN, 2015), a fim de verificar como o esquema conceitual proposto se comporta quando operacionalizado no IFSULDEMINAS. A concorrência acirrada, o avanço das tecnologias digitais e a cobrança social por gestões eficientes marcam o cenário atual das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. Nesse contexto, a adoção da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) e a busca por Inovação de Marketing (IM) aparecem como estratégias viáveis para o processo de modernização da IES e para a criação de vantagem competitiva. Contudo, a relação entre a CIM e a inovação ainda é pouco explorada na literatura; particularmente os estudos procurando analisar as conexões e interfaces entre CIM e IM nas IES. Nesse sentido, um estudo de caso numa instituição federal de ensino brasileira, que enfrenta desafios para fortalecer a marca; disseminar informações claras e consistentes sobre a instituição e as oportunidades que ela oferece; e construir e manter relacionamentos valiosos com seus stakeholders, busca investigar como a prática da CIM é capaz de fomentar e desencadear inovações em canais, táticas e estratégias de marketing que auxiliem a IES a atingir seus objetivos de comunicação e marketing.

Endereço: Avenida Vicente Simões, 1111

Bairro: Nova Pouso Alegre

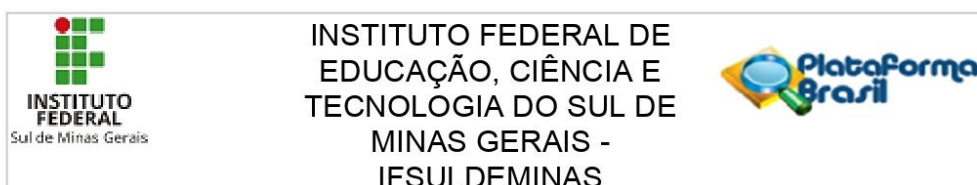
UF: MG

Município: POUSO ALEGRE

CEP: 37.553-465

Telefone: (35)3449-6153

E-mail: cep@ifsuldeminas.edu.br



Continuação do Parecer: 6.508.703

Objetivo da Pesquisa:

OBJETIVO PRIMÁRIO

- Levando-se em consideração a questão básica delineada, o objetivo geral deste estudo é examinar como a Comunicação Integrada de Marketing é capaz de fomentar e desencadear a Inovação de Marketing na instituição de ensino pública.

OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

- analisar a literatura para identificar os principais elementos e dimensões de CIM e IM;
- a partir dos elementos e dimensões de CIM e IM identificados, destacar as interfaces e conexões entre os dois construtos;
- ao explorar as interfaces e conexões identificadas entre CIM e IM, desenvolver o esquema conceitual que consiga ampliar a compreensão de como a CIM é capaz de fomentar e desencadear a IM na IES;
- e, ao aplicar o esquema conceitual numa instituição de ensino pública, analisar como a CIM é capaz de fomentar e desencadear a IM nessa instituição.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

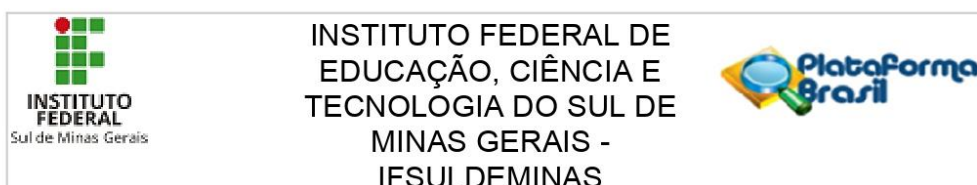
RISCOS:

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais e nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à dignidade dos participantes. Contudo, há um risco mínimo para o respondente de ser identificado de acordo com os grupos de respondentes. Entretanto, visando dirimir o risco de identificação, o respondente não irá informar o nome no protocolo de pesquisa (que será online), garantindo sigilo e privacidade.

BENEFÍCIOS:

Em relação aos benefícios esperados com a pesquisa, espera-se que a partir dos resultados deste estudo os profissionais que atuam na comunicação e marketing da instituição pesquisada possam estruturar ou reestruturar o planejamento e as ações de comunicação e marketing educacional, buscando, por meio da CIM, soluções inovadoras de marketing para comunicar valor aos públicos relevantes da instituição.

Endereço: Avenida Vicente Simões, 1111
Bairro: Nova Pousa Alegre **CEP:** 37.553-465
UF: MG **Município:** POUSO ALEGRE
Telefone: (35)3449-6153 **E-mail:** cep@ifsulde Minas.edu.br



Continuação do Parecer: 6.508.703

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Protocolo de pesquisa em primeira versão apresentado ao CEP IFSULDEMINAS, como centro coparticipante.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram apresentados os seguintes documentos:

- Projeto completo;
- TCLE
- Termo de autorização institucional do IFSULDEMINAS;
- Termo de anuência.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O protocolo de pesquisa apresentado não possui pendências frente às questões éticas em pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

Conforme Resolução CNS n.466, de 12 de dezembro de 2012, a todo pesquisador, é dever a apresentação de relatórios parciais e final ao CEP, contribuindo, assim, com o monitoramento das pesquisas por parte do CEP.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Outros	TAI.pdf	25/09/2023 14:58:12	RENATA CUNHA BRUNO DA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_FEPI.pdf	25/09/2023 14:54:44	RENATA CUNHA BRUNO DA SILVEIRA	Aceito
Outros	carta_resposta.pdf	25/09/2023 14:52:57	RENATA CUNHA BRUNO DA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	31/08/2023 22:31:35	RENATA CUNHA BRUNO DA SILVEIRA	Aceito

Endereço: Avenida Vicente Simões, 1111

Bairro: Nova Pouso Alegre

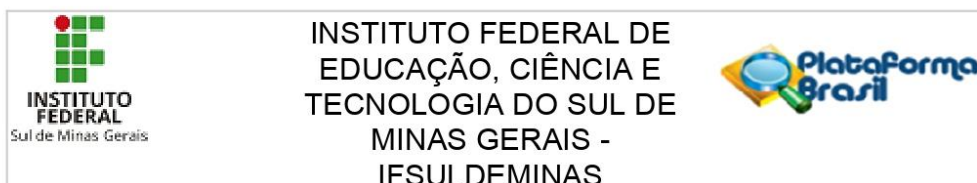
CEP: 37.553-465

UF: MG

Município: POUSO ALEGRE

Telefone: (35)3449-6153

E-mail: cep@ifsulde Minas.edu.br



Continuação do Parecer: 6.508.703

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

POUSO ALEGRE, 16 de Novembro de 2023

Assinado por:

**Helôisa Turcatto Gimenes Faria
(Coordenador(a))**

Endereço: Avenida Vicente Simões, 1111

Bairro: Nova Pouso Alegre

CEP: 37.553-465

UF: MG

Município: POUSO ALEGRE

Telefone: (35)3449-6153

E-mail: cep@ifsuldeminas.edu.br

APÊNDICE A – Apresentação por *e-mail* e Instrumento de coleta de dados *online*

Olá, colega comunicador(a),

Eu, Renata Silveira, servidora da Reitoria do IFSULDEMINAS, convido você para participar da pesquisa “**Comunicação Integrada de Marketing e Inovação de Marketing: Interfaces e Conexões na Instituição de Ensino Pública**”, que estou desenvolvendo no Programa de Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Universidade Federal de Itajubá (Unifei).

Como o IFSULDEMINAS está inserido em um mercado cada vez mais competitivo, a prática do marketing aliada à busca por inovação aparece como instrumentos possíveis para o Instituto aprimorar as estratégias e táticas usadas no fortalecimento da marca; na disseminação de informações claras e consistentes sobre a instituição e as oportunidades que ela oferece; e na construção e manutenção de relacionamentos valiosos com seus públicos de interesse.

Nesse sentido, esta pesquisa propõe-se, especialmente, a examinar como a prática da Comunicação Integrada de Marketing é capaz de fomentar e desencadear a Inovação de Marketing no IFSULDEMINAS, investigando como a instituição pode se apoiar na relação entre os dois construtos para superar os desafios do contexto atual.

Participando do estudo, você irá preencher um questionário com suas percepções sobre as atividades de comunicação, marketing e inovação de marketing implementadas no IFSULDEMINAS tanto pela Diretoria de Comunicação (Dicom) como pelas Assessorias de Comunicação (Ascom) dos *campi*. **Portanto, ao responder, é importante que pense na comunicação, marketing e inovação de marketing realizadas não só no *campus*/reitoria em que você atua, mas também de uma forma geral, no IFSULDEMINAS como um todo.**

De posse dos resultados, espero gerar alguns benefícios para o setor de Comunicação, como contribuir para estruturar ou reestruturar o planejamento e as ações de comunicação e marketing educacional, buscando, por meio da Comunicação Integrada de Marketing, soluções inovadoras de marketing para comunicar valor aos públicos relevantes do IFSULDEMINAS.

Portanto, se você é servidor membro da Dicom ou de uma das seis Ascom do IFSULDEMINAS, peço que preencha este formulário *online* cujo tempo estimado de resposta é de até 15 minutos. Todas as perguntas são questões fechadas!

Obrigada por seu tempo e atenção.

Após ter lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, você aceita participar desta pesquisa?			Múltipla escolha	- Sim - Não
Dimensão	Referência	Elemento	Tipo de resposta	Itens da resposta
Geral	G1	Qual é o seu cargo na instituição?	Múltipla escolha	- Analista de TI - Assistente de Aluno - Assistente em Administração - Jornalista - Programador Visual - Relações Públicas - Revisor de Texto - Técnico em Audiovisual - Outro
	G2	Você exerce ou já exerceu alguma função de direção ou coordenação no Setor de Comunicação (Dicom ou Ascom) da instituição?	Múltipla escolha	- Sim - Não

	G3	Atualmente, em qual unidade da instituição você atua?	Múltipla escolha	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Campus</i> Inconfidentes - <i>Campus</i> Machado - <i>Campus</i> Muzambinho - <i>Campus</i> Passos - <i>Campus</i> Poços de Caldas - <i>Campus</i> Pouso Alegre - Reitoria
	G4	Há quanto tempo você atua no Setor de Comunicação da instituição? Se trabalhou em mais de uma unidade da instituição como integrante do Setor de Comunicação, some os dois ou mais períodos de atuação.	Múltipla escolha	<ul style="list-style-type: none"> - menos de 1 ano - entre 1 e 3 anos - entre 3 e 5 anos - mais de 5 anos
Alinhamento da Comunicação na Instituição	AC1	As comunicações que a instituição como um todo dissemina (informações gerais, notícias, <i>posts</i> e propagandas) são coordenadas e transmitidas de forma clara e coerente com o posicionamento estratégico planejado, ou seja, coerente com a forma como a instituição pretende ser percebida pela comunidade interna e externa.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMAC1	Em relação à questão anterior, a instituição adotou, nos últimos 5 anos, técnica(s) inovador(as) para melhorar a coordenação de suas comunicações (informações gerais, notícias, <i>posts</i> e propagandas) e disseminá-las de forma mais coerente com o posicionamento estratégico planejado.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	AC2	Há consistência/padronização em todos os componentes visuais da comunicação institucional: no uso da marca, nome, anúncios em diferentes mídias, página da web etc.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMAC2	A instituição adotou, nos últimos 5 anos, procedimento(s) inovador(es) para melhorar a consistência/ padronização de seus componentes visuais.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMAC3	Nos últimos 5 anos, a instituição passou a trabalhar alguma(s) ferramenta(s) de comunicação de marketing que anteriormente não utilizava? Assinale uma ou mais opções:	Múltipla escolha	<ul style="list-style-type: none"> - Propaganda (ex: anúncio em TV, rádio, outdoor) - Eventos e experiências (ex: patrocínio esportivo ou cultural) - Relações Públicas e Publicidade (ex: relacionamento com os públicos de interesse) - Marketing <i>online</i> e de Mídias Sociais (ex: <i>e-mail</i> marketing e técnicas de SEO) - Mobile Marketing/ Marketing para Celular (ex: envio de SMS e criação de aplicativo)

				<ul style="list-style-type: none"> - Marketing Direto e Interativo (ex: mala direta e catálogo) - Não adotou nova ferramenta de comunicação de marketing - Não sei - Outra
	AC3	As ferramentas de comunicação de marketing trabalhadas atualmente na instituição são utilizadas de forma coordenada e integrada.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
Escuta Ativa dos públicos	ESC1	A instituição monitora/acompanha as mensagens postadas pelo público no ambiente <i>online</i> e/ou manifestadas no ambiente <i>offline</i> para definir a estratégia de comunicação institucional.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMESC1.1	Em relação à questão anterior, a instituição passou a usar, nos últimos 5 anos, método(s) inovador(es) para realizar o monitoramento das comunicações disseminadas pelo público no ambiente <i>online</i> e/ou <i>offline</i> .	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMESC1.2	O monitoramento das mensagens disseminadas pelo público, mencionado nas questões anteriores, desencadeou na instituição segmentação de mercado inovadora, forma inovadora de selecionar o público-alvo e/ou adoção de posicionamento estratégico inovador.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	ESC2	A instituição conhece e contata periodicamente os seus públicos de interesse.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMESC2	Para tornar relevante o contato com os grupos de interesse, mencionado na questão anterior, a instituição, nos últimos 5 anos, utilizou forma(s) inovadora(s) de comunicar sobre cursos, serviços e/ou informações sobre a marca de forma direcionada(s) a cada público específico.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	ESC3	A instituição constrói e cultiva relacionamentos com os públicos de interesse.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMESC3	Sobre a construção e cultivo de relacionamentos, especificamente entre a instituição e outras entidades públicas ou privadas, a instituição empregou, nos últimos 5 anos, esforços de comunicação e marketing inovadores para fortalecer a marca institucional e fomentar parcerias para a oferta de novos cursos/ serviços.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	INT1	A instituição busca identificar quais são os principais pontos de contato entre ela e os grupos de interesse (como eventos institucionais abertos ao público em	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente

Interatividade		geral, visita a escolas, perfil na rede social, portal institucional...) para tornar a comunicação mais eficaz.		
	IMINT1	A identificação dos principais pontos de contato entre a instituição e os seus grupos de interesse, mencionada na questão anterior, gerou forma(s) inovadora(s) de comunicação dos cursos/serviços/marca e/ou interação com os públicos.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	INT2	A instituição faz uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) e recolhe informações sobre alunos atuais, potenciais alunos, ex-alunos, empresas e outros, numa única base de dados acessível a todos os níveis da instituição.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMINT 2	Com base na questão anterior, as informações recolhidas sobre os públicos de interesse, por meio das TIC, propiciaram à instituição, nos últimos 5 anos, implementar segmentação de mercado inovadora, seleção de públicos-alvo inovadora e/ou adoção de posicionamento institucional inovador.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	INT3	O uso estratégico das TIC melhorou a velocidade de resposta da instituição como um todo (entre setores e com o público externo).	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMINT3.1	O uso estratégico das TIC propiciou, nos últimos 5 anos, que a instituição adotasse formas de comunicação inovadoras sobre cursos/serviços/ marca.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMINT2.2	O uso estratégico das TIC propiciou, nos últimos 5 anos, a adoção de canais inovadores pela instituição para disponibilização/oferta de cursos e/ou serviços.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMINT3.2	O uso estratégico das TIC possibilitou, nos últimos 5 anos, que a instituição adotasse recursos inovadores em materiais impressos e/ou digitais para melhorar a divulgação de cursos/serviços/informações sobre a marca.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	INT 4	A instituição possui canais e procedimentos específicos para facilitar as consultas e reclamações de alunos atuais, potenciais alunos, ex-alunos, empresas e outros sobre seus programas formativos, marca, cursos, serviços e sobre a própria instituição.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMINT4	Para facilitar as consultas e reclamações dos públicos, mencionadas na questão anterior, a instituição, nos últimos 5 anos, lançou procedimento(s) e/ou canal(is) de comunicação inovador(es).	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente

	INT5	A instituição considera que a relação que possui com alunos atuais, potenciais alunos, famílias etc. deve ser bidirecional para estabelecer um diálogo contínuo baseado na confiança.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMINT5	Nos últimos 5 anos, a instituição adotou prática(s) inovadora(s) para incentivar a comunicação bidirecional, o <i>feedback</i> e/ou a interação do público com ela.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
Valores e Missão da Instituição	VM1	Na instituição, os trabalhadores e a direção compartilham os valores institucionais e utilizam os objetivos institucionais como guias para o desempenho de suas tarefas e funções específicas.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	VM2	A missão institucional é um elemento-chave levado em consideração ao planejar e disseminar as comunicações institucionais (informações gerais, notícias, <i>posts</i> e propagandas).	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMVM1	A instituição, nos últimos 5 anos, adotou técnicas e/ou lançou canais de comunicação inovadores para divulgar e reforçar a missão institucional.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
Cultura e Clima colaborativos	CC1.1	A instituição gere e valoriza a comunicação interna horizontal, garantindo que a informação circule entre os setores do mesmo nível hierárquico, facilitando o compartilhamento de informações e o trabalho em conjunto.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	CC1.2	A instituição gere e valoriza a comunicação interna vertical, garantindo que a informação flua por todos os níveis hierárquicos da instituição e, assim, os objetivos institucionais estejam claros para todos.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMCC1	A instituição implementou, nos últimos 5 anos, canais e/ou métodos inovadores para melhorar a circulação de informação no ambiente interno.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	CC2	A instituição incentiva e capacita os recursos humanos para que desenvolvam habilidades de cooperação e/ou coordenação.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMCC2.1	A instituição adotou, nos últimos 5 anos, métodos e/ou instrumentos inovadores para incentivar a cooperação e/ou a coordenação entre setores para sensibilizar sobre ações de comunicação e marketing.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
	IMCC2.2	A colaboração entre setores foi fundamental para gerar nova(s) forma(s) de divulgar a marca/cursos/serviços da instituição nos últimos 5 anos.	Escala Likert	1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente

Fonte: elaborado pela autora (2023).

APÊNDICE B – Pré-teste

	Pergunta	Sugestão	Avaliação	Decisão
R E S P O N D E N T E 1	Qual é o seu cargo/função na instituição na qual atua?	“Sugiro acrescentar Coordenador/Diretor de Comunicação, pois acredito que só na reitoria tenha cargo de direção.”	Pertinente	Aplicado – pergunta desmembrada
	Nos últimos 5 anos, a instituição passou a trabalhar alguma(s) ferramenta(s) de comunicação de marketing que anteriormente não utilizava? Assinale uma ou mais opções:	“Acredito que para facilitar possam ser informados alguns exemplos de ferramentas.”	Pertinente	Aplicado – mudança na redação
	Na instituição, a missão institucional é um elemento-chave levado em consideração ao planejar e disseminar as comunicações da instituição.	“Acho que repetir muito a palavra ‘instituição’ e suas derivações pode ficar um pouco confuso.”	Pertinente	Aplicado – mudança na redação
	A colaboração entre setores foi decisiva para a geração de inovação de marketing na instituição nos últimos 5 anos.	“Eu mudaria a palavra ‘decisiva’ por ‘fundamental’, pois ‘decisiva’ soa como se a inovação dependesse exclusivamente da colaboração entre setores. Explicaria o termo ‘inovação de marketing’, que pode não ser conhecido por todos.”	Pertinente	Aplicada – mudança na redação
R E S P O N D E N T E 2	Em qual unidade da instituição você atua?	“Talvez acrescentar há quanto tempo está na instituição e no setor de Comunicação. Pois algumas perguntas abaixo têm 5 anos de referência.”	Pertinente	Aplicado – pergunta acrescentada
	As comunicações que minha instituição dissemina são transmitidas de forma clara e coerente com o posicionamento estratégico planejado, ou seja, coerente com a forma como a instituição pretende ser percebida pela comunidade interna e externa.	“Quais comunicações? talvez deixar mais claro quais os tipos: comunicados oficiais, informações oficiais, notícias etc.”	Pertinente	Aplicado – mudança na redação para especificar
	As ferramentas de comunicação de marketing mencionadas na questão anterior são utilizadas de forma integrada na comunicação interna e externa.	“Sugestão: as ferramentas assinaladas são utilizadas de forma integrada... porque nem todas podem ter sido assinaladas.”	Pertinente	Aplicado – mudança na redação
	O uso estratégico das TIC, nos últimos 5 anos, possibilitou que a instituição adotasse recursos inovadores em peças gráficas para melhorar a divulgação de cursos/serviços/informações sobre a marca.	“Peças gráficas seria material impresso ou no layout?”	Pertinente	Aplicado – mudança na redação para especificar

Fonte: Elaborado pela autora com base nas sugestões do pré-teste (2023).

APÊNDICE C - Dados Empíricos Secundários

Alinhamento da Comunicação na Instituição	Atividade de Comunicação e Marketing	Fonte de coleta
	Regulamento para Transmissão de Eventos <i>online</i>	Portaria 438/2021 - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/manual-jornalismo-2
	Manual de Jornalismo	Portaria 1.000/2020 - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/comunicacao/Manuais/Jornalismo/manual-de-jornalismo.pdf
	Grafia das palavras <i>campus/campi</i>	Ofício circular 72/2015 - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/comunicacao/oficio_circular72campus-campi.pdf
	Manual de Gestão de Crises	Portaria 595/2021 - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/Gabinete/Portarias/Portarias_n_517_a_650_-_Maio_de_2021.pdf
	Manual de Produção Audiovisual	Portaria 1.153/2020 - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/comunicacao/Manuais/manualaudiovisual/manual-de-producao-audiovisual.final.pdf
	Manual de Programação Visual	Portaria 996/2020 - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/comunicacao/Manuais/Programa%C3%A7%C3%A3o_Visual/Manual_de_programacao_visual_versao_atualizada._27.10.2021.pdf
	Instrução Normativa sobre a Padronização da Marca do IFSULDEMINAS	IN 1/2021/ASCOM - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/conteudo/2021/gabinete/ASCOM-IN01.pdf
	Uso, em todos os portais dos <i>campi</i> e Reitoria, do mesmo sistema de gestão de conteúdo "Joomla"	Sistema Joomla - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/administrator/
	Criação de banco de imagens com os próprios estudantes e servidores da instituição	Arquivo Dicom
	Planejamento de Marketing de Mídias Sociais (Instagram e Facebook)	
	Viagem técnica à Feira " <i>Brazil Promotion</i> " para atualização sobre inovações e soluções em marketing	
	Capacitação dos comunicadores para atuar nas mídias sociais	
	Capacitação em cerimonial de eventos para comunicadores e servidores dos <i>campi</i> e pró-reitorias	
Curso básico de fotografia para comunicadores e servidores da Extensão		
Oficina de gestão de crises, inovação e estratégia na comunicação para os gestores e comunicadores		
Workshop para comunicadores e gestão: "Comunicação Organizacional - Gestão de crise, redes sociais e atendimento à imprensa"		
<i>Media training</i> para a integrantes da gestão		
Capacitação de servidores para realizarem publicação no "Joomla"		
Plano de Mídias para campanhas do vestibular		

Escuta ativa	Clipping das notícias sobre o IFSULDEMINAS que saem na mídia	Portal IFSULDEMINAS - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ifsuldeminas-na-midia Portal Campus Poços de Caldas - https://portal.pcs.ifsuldeminas.edu.br/todas-noticias/4040-clipping-de-midia
	Gerenciamento pela Dicom de redes sociais Instagram e Facebook para verificar comentários de usuários	Arquivo Dicom
	Envio de <i>releases</i> e atendimento de solicitações da imprensa	
	Evento Café com a Imprensa - cancelado por causa da pandemia	
	Campanha "Histórias que inspiram"	Instagram IFSULDEMINAS e dos <i>campi</i>
	Planejamento de Marketing de Mídias Sociais (Instagram e Facebook) com <i>posts</i> sobre datas comemorativas, relacionadas aos cursos, cidades e profissionais que compõem o Instituto	
	Dias abertos e eventos para receber a comunidade: Conexão IF e IF Portas Abertas	Portal <i>Campus</i> Poços de Caldas - https://pcs.ifsuldeminas.edu.br/noticias-nao-publicadas/4796-conexao-if-if-portas-abertas
	Evento "Encontro com prefeitos"	Portal IFSULDEMINAS - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/115-teste-noticias-gerais/5861-3-encontro-com-prefeitos
Página Especial dos 70 anos do IFSULDEMINAS - <i>Campus</i> Muzambinho	Portal <i>Campus</i> Muzambinho - https://muz.ifsuldeminas.edu.br/70anos	

	Atividade de Comunicação e Marketing	Fonte de coleta
Interatividade	Uso do Google <i>Analytics</i> no portal IFSULDEMINAS	Arquivo Dicom
	Relatórios periódicos sobre o engajamento do público nas redes sociais Facebook e Instagram e sobre o conteúdo acessado no portal institucional, canais geridos pela Dicom	
	Questionário socioeconômico de inscrição no vestibular	
	Atendimento ao público das redes sociais via mensagens no privado ou postadas na <i>timeline</i>	
	Atendimento de dúvidas e solicitações por <i>e-mail</i> e telefone	
	Consolidação do módulo SUAP Edu como sistema acadêmico institucional	Relatório de Gestão 2022 - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/auditoria/relatoriodegestao/Relat%C3%B3rio-de-gestao_IFSULDEMINAS_2022_v03_Final.pdf
	Gestão da solução centralizada Google <i>Workspace</i> (para servidores e estudantes): Google <i>Meet</i> , Google <i>Drive</i> , <i>G-mail</i> , entre outros serviços	
	Plano de Dados Abertos vigente	Portal IFSULDEMINAS - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/dados-abertos
	Funcionalidade Comunicador do módulo SUAP-Edu	<i>E-mail</i> da Diretoria da Tecnologia da Informação para Dicom

Interatividade	75,5% dos itens de transparência ativa concluídos, média de 9,06 dias para responder aos pedidos de acesso à informação e posição 39 do ranking de satisfação do usuário	Painel Lei de Acesso à Informação da CGU. Acesso em: 07 nov. 2023
	A Dicom e as Ascom gerenciam nove portais institucionais	Aba "Comunicação" de cada portal: portal.ifsuldeminas.edu.br; portal.cdm.ifsuldeminas.edu.br; portal.ifs.ifsuldeminas.edu.br; portal.mch.ifsuldeminas.edu.br; portal.pas.ifsuldeminas.edu.br; portal.poa.ifsuldeminas.edu.br; portal.pcs.ifsuldeminas.edu.br; portal.tco.ifsuldeminas.edu.br e muz.ifsuldeminas.edu.br
	A Dicom e as Ascom coordenam 39 redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter/X, LinkedIn, TikTok e WhatsApp)	
	Ouvidoria	https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ouvidoria

Valores e Missão da Instituição	Atividade de Comunicação e Marketing	Fonte de coleta
	Projetos Pedagógicos dos Cursos, como exemplo o do Técnico Integrado em Informática do <i>Campus</i> Muzambinho.	Portal do <i>Campus</i> Muzambinho - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/Conselho_Superior_/resolucoes/2019/123
	Discursos, entrevistas, comunicações oficiais de gestores	Portal IFSULDEMINAS - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/115-teste-noticias-gerais/3718-aco-es-sociais e Portal <i>Campus</i> Inconfidentes - https://portal.ifs.ifsuldeminas.edu.br/index.php/noticias/972-102-anos
	Relatórios de Gestão	https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/aco-es-e-programas
	PDI 2019-2023	https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/pdi
	Revistas de Extensão IFSULDEMINAS	https://issuu.com/ifsuldeminas
	Revista Retrospectiva IFSULDEMINAS 2014-2022	https://issuu.com/ifsuldeminas/docs/revista_restrospectiva-ifsuldeminas_2014-2022_web
	Marketing de Conteúdo	Instagram IFSULDEMINAS
	Vídeos Institucionais	TVIFSULDEMINAS - https://www.youtube.com/playlist?list=PL1IrNiKQOJ7I7Yv8itkBfpR6JAqyK7Zak
	Série de reportagens "Uma década de IFSULDEMINAS"	TVIFSULDEMINAS - https://www.youtube.com/watch?v=hRCgEFInF20&list=PL1IrNiKQOJ7Ip5IXY-pVBK7fSaLY6p2as

Cultura e Clima	Capacitação sobre a importância da Comunicação Organizacional para a gestão	Arquivo Dicom
	<i>E-mail</i> institucional "Informes"	
	Resolução 069/2016 – Uso aceitável do <i>e-mail</i>	https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/Resolucao_69.2016.pdf

Cultura e Clima Colaborativos	Gestão de solução centralizada Google <i>Workspace</i>	<i>vide</i> evidências da Interatividade
	Reitoria Ativa - encontros periódicos com servidores e lideranças estudantis	<i>E-mail</i> do gabinete do reitor para todos os servidores
	Formação de comissões interdisciplinares dos Processos Seletivos	Portal <i>Campus</i> Machado - https://portal.mch.ifsuldeminas.edu.br/images/PORTARIA_N%C2%BA_242_2022_Designa_Comiss%C3%A3o_Permanente_de_Processo_Seletivo_-_COPESE_do_Campus_Machado.pdf
	Programa de Acolhimento aos servidores	Portal <i>Campus</i> Muzambinho - https://www.muz.ifsuldeminas.edu.br/pas/5223-programa-de-acolhimento-aos-servidores-thales-teixeira-bianchi
	Capacitação Gestão por Competências e os cursos Inteligência Emocional, Alta Performance e Gestão; Programa de Desenvolvimento Gerencial; Desenvolvimento de Equipes; e Relações Interpessoais e <i>Feedback</i>	https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/dgp/coordenadoria-geral-de-desenvolvimento-de-pessoal-e-qualidade-de-vida/desenvolvimento-de-pessoal/capitacoes-realizadas

	Inovação	Fonte de coleta
Estratégia	Segmentação geográfica para impulsionamento de <i>posts</i> , tráfego pago de anúncios e Plano de Mídia para vestibulares	Arquivo Dicom sobre planejamento de marketing para campanhas do vestibular
	Identificação de novos públicos-alvo (<i>target</i>): empresas que precisam cumprir o percentual de jovens aprendizes, exigido em lei, e jovens de 18 a 22 anos que desejam fazer um curso técnico concomitante com o programa jovem aprendiz, dentro de empresa cujas atividades são correlatas à área do curso	https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/5797-aula-inaugural-jovem-aprendiz
	Adoção de novo posicionamento estratégico: instituição sustentável e que fomenta a internacionalização da educação	https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/80-noticias-da-pppi/3097-9-obap-credenciamento https://www.youtube.com/watch?v=mIoVSHoNnNk&list=PL1IrNiKQOJ7Ip5IXY-pVBK7fSaLY6p2as&index=5 https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/5279-premio-wfcp https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/5565-green-metric

Produto/ Design	Concurso para criação de logotipo da Jornada Científica e Tecnológica e Simpósio de Pós-Graduação do IFSULDEMINAS	Edital nº 171/2019 - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/pro-reitoria-pesquisa-pos-graduacao-inovacao/editais-pppi/3184-edital-171-2019-concurso-para-criacao-de-logotipo-da-jornada-cientifica-e-tecnologica-e-simposio-de-pos-graduacao-do-ifsuldeminas
	Adoção de QR <i>code</i> nos materiais digitais e impressos do vestibular	Arquivo Dicom
	Uso de recursos do Instagram para criar Stories (enquete e caixa de perguntas interativas, gifs...)	Instagram de todas as unidades

Praça	Parceria inédita com uma universidade federal para a oferta de cursos do Instituto em Lavras	https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/5778-cursos-do-instituto-na-ufla
	LabMaker Móvel oferta cursos FIC de maneira itinerante no Sul de Minas	https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/333-noticias-cursos-fics/4893-capacita-sul-de-minas-robotica-e-arduino
	Parceria com prefeituras abre polos de ensino EaD e presencial	https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/o-instituto
	Criação de um aplicativo para a comunidade acadêmica acessar serviços do <i>Campus</i> Muzambinho	https://www.muz.ifsuldeminas.edu.br/noticias/2932-campus-muzambinho-lanca-aplicativo-para-android
	Criação de um <i>Hub</i> de Inovação e Empreendedorismo (em andamento)	https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/80-noticias-da-ppi/5926-hub-de-empreendedorismo-e-inovacao

Promoção	Presença em novas redes sociais: Twitter/X, LinkedIn, TikTok e WhatsApp	Aba "Comunicação" dos portais IFSULDEMINAS e dos <i>campi</i>
	Uso de podcasts como nova forma de comunicação com <i>stakeholders</i>	https://www.muz.ifsuldeminas.edu.br/noticias/3102-podcast-falamuz https://portal.mch.ifsuldeminas.edu.br/todas-noticias/3083-podcasts
	Criação de uma página para divulgar os cursos do <i>Campus</i> Muzambinho	https://cursos.muz.ifsuldeminas.edu.br/
	Início da atividade "Captura de <i>leads</i> "	Página inicial do portal IFSULDEMINAS
	Criação de programa de entrevistas na TV Câmara de Pouso Alegre (MG): "Educação na Mídia"	https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/2640-educacao-na-midia
	Criação de programa de entrevistas no rádio Estação Cultura de Machado (MG): "Momento IF"	https://portal.mch.ifsuldeminas.edu.br/entrevistas-radio-estacao-cultura-fm
	Abertura de processo seletivo inédito para bolsistas produtores de conteúdos digitais em vídeo	Edital 149/2023 - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/5878-edital-149-2023-processo-seletivo-simplificado-para-bolsistas-produtores-de-videos-digitais
	Comitê de gestão de crises de imagem	Portaria 713/2021 - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/Gabinete/Portarias/Portarias_n_517_a_650_-_Maio_de_2021.pdf
	Tráfego pago de anúncios do Vestibular 2021 no Google Ads	Arquivo Dicom
	Catálogo de serviços e estrutura institucional para fomentar parcerias (em andamento)	
Impulsioneamento de <i>posts</i> nas redes sociais Facebook e Instagram		
Criação de informativo digital para comunidade interna e externa: IFSULDEMINAS em um <i>click</i>		

Promoção	Certificado de registro de marca do Programa IF MAIS EMPREENDEDOR	
	Campanha "Seja um Multiplicador"	
	Marketing de conteúdo - uso da técnica <i>storytelling</i>	Instagram IFSULDEMINAS
	Marketing de conteúdo - uso de <i>trends</i>	
	Adoção de lives sobre dúvidas do vestibular	
	Adoção da avaliação e votação <i>online</i> de usuários nas redes sociais sobre produções finalistas de concursos e desafios culturais	
	Marketing de conteúdo: apoio a causas importantes para <i>stakeholders</i>	
	Passeio virtual ao <i>Campus</i> Inconfidentes (Realidade Aumentada)	Facebook <i>Campus</i> Inconfidentes
	Criação de tutoriais de inscrição do vestibular	TVIFSULDEMINAS - https://www.youtube.com/watch?v=O1RPGumZaM0
	Criação de produções audiovisuais sobre as Ações Afirmativas	TVIFSULDEMINAS - https://www.youtube.com/playlist?list=PL1IrNiKQOJ7Lke2KhSWQRm6Op82SbbjaP
Utilização da técnica história da marca	YouTube <i>Campus</i> Inconfidentes: Documentário "Por trás das Letras Verdes" - https://www.youtube.com/watch?v=OwIu6M8FPJ0&t=45s	
Passou a utilizar concursos culturais e desafios com estudantes e servidores	Concurso cultural "Este é o nosso mundo" - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/5465-noticia-concurso-Concurso-Cultural-IFSULDEMINAS-a-escolha-perfeita-para-o-seu-sucesso - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/6048-2-concurso-cultural Concurso Cultural "Nossa História é 10!" - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/10anos/Regulamento-Concurso---Nossa-historia--10.pdf Desafio "Vem para o IF" - https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/ultimas-noticias-ifsuldeminas/5815-desafio-vem-pro-if	
Adoção da técnica <i>brand persona</i>	Campanha institucional 2023 - https://www.youtube.com/watch?v=ov1CzmIbT1c&t=8s	

Fonte: elaborado pela autora (2023).