

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
COMPETITIVIDADE E *MARKETING*

FERNANDA BREDA

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE *MARKETING* NAS MÍDIAS
SOCIAIS DIGITAIS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

PASSO FUNDO

2017

FERNANDA BREDA

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE *MARKETING* NAS MÍDIAS
SOCIAIS DIGITAIS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e *Marketing*, da Universidade de Passo Fundo, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz

PASSO FUNDO

2017

FERNANDA BREDA

**ESTUDO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE *MARKETING*
NAS MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação de Mestrado aprovada em 19 de abril de 2017, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e *Marketing*, da Universidade de Passo Fundo, do Estado do Rio Grande do Sul, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz – Orientador – UPF

Prof. Dr. Verner Luis Antoni – UPF

Profa. Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming – Unijuí

PASSO FUNDO

2017

AGRADECIMENTOS

A construção e realização de um sonho são feitas pelas pessoas que acreditam nele. No meu sonho, algumas foram fundamentais. Sendo assim, este espaço de agradecimento cabe:

A Deus, pelas experiências que me constituem;

Deus, entretanto, para estar em todos os lugares ao mesmo tempo, proporcionou-me uma família maravilhosa. Por isso, agradeço aos meus pais, Luís e Rose, e à minha irmã, Mayara, que me ensinaram o valor do conhecimento e incansavelmente dedicaram sorrisos, colo e aconchego nessa caminhada; além de compreenderem os momentos de ausência e instabilidade. O caminho pode ser longo e difícil, mas ao lado deles tudo fica bem;

Ao meu esposo, Renato, pela paciência, pelo carinho e pelo apoio. Por ouvir, ao longo de dois anos, a palavra “dissertação”, quando melhor caberia “eu te amo, obrigada pela força e compreensão”;

Aos colegas da Assessoria de Marketing, Comunicação e Eventos da URI Erechim, pela compreensão nos momentos de ausência, apoio e incentivo para a realização deste trabalho;

À orientadora, professora Cassiana Maris Lima Cruz, pelo suporte no desenvolvimento deste trabalho;

À professora Adriana Troczinski Storti, pelos bons momentos, bons conselhos e pelo incentivo em dar sequência a essa jornada;

Às Instituições de Ensino Superior que gentil e prontamente aceitaram fazer parte desta pesquisa;

E ao “anjo” e “mensageiro” que carrega consigo os reflexos da bondade, da crença e do imenso amor de Deus: obrigada por ser luz no meu caminho, alento na minha alma e serenidade em meus passos.

“O inesperado surpreende-nos. É que nos instalamos de maneira segura em nossas teorias e ideias, e estas não têm estrutura para acolher o novo. Entretanto, o novo brota sem parar. Não podemos prever como se apresentará, mas deve-se esperar sua chegada, ou seja, esperar o inesperado. E quando o inesperado se manifesta, é preciso ser capaz de rever nossas teorias e ideias, em vez de deixar o fato novo entrar à força na teoria incapaz de recebê-lo”.

Edgar Morin

RESUMO

A internet e a propulsão das novas mídias digitais tornaram-se ferramentas multifacetadas da Comunicação Integrada de *Marketing*, contribuindo para a coordenação da configuração entre os elementos de comunicação, de modo a gerar vantagens complementares. Neste sentido, a pesquisa aborda a Comunicação Integrada de *Marketing* no contexto das mídias sociais digitais em Instituições de Ensino Superior (IES), com o objetivo de compreender como ocorre este processo nas referidas organizações. Para tanto, recorreu-se ao modelo proposto por Gurau (2008), o qual enfatiza que as mensagens divulgadas nas mídias sociais devem estar de acordo com valores corporativos, estratégias e táticas, e público-alvo. Este modelo, de natureza funcional, produziu análises estruturais. Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa foi dividida em duas partes: a primeira refere-se à revisão sistematizada da literatura pertinente ao tema; e a segunda parte, à pesquisa empírica. A pesquisa empírica foi realizada com base no método exploratório e abordagem qualitativa, por meio de entrevistas estruturadas com gestores de Instituições de Ensino Superior. A investigação corroborou com achados da literatura e adicionou novas perspectivas no processo de Comunicação Integrada de *Marketing* realizado nas mídias sociais digitais pelas Instituições de Ensino Superior, como a relevância da comunicação interna entre os colaboradores e públicos internos das IES. Os resultados apontam que o processo de CIM realizado pelas IES nas mídias sociais estão em consonância com os valores corporativos, estratégias e táticas, e público-alvo. Entretanto, o processo não é planejado, e sim delineado de acordo com a circunstância.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de *Marketing*, Mídias sociais digitais, Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

The Internet and the propulsion of new digital media have become multi-faceted tools of Integrated Marketing Communication, contributing to the coordination of the configuration between the communication elements, in order to generate complementary advantages. In this sense, the research addresses the integrated marketing communication in the context of digital social media in Higher Education Institutions, in order to understand how this process occurs in these organizations. To do so, we used the model proposed by Gurau (2008), which emphasizes that messages published in social media should be in accordance with corporate values, strategies and tactics, and target audience. In order to reach the proposed objective, the research was divided into two parts: the first refers to the literature review relevant to the topic and the second part to the empirical research. The empirical research was carried out based on the exploratory method and qualitative approach, through structured interviews with managers of Higher Education Institutions. The research corroborated with findings from the literature and added new perspectives in the process of integrated marketing communication carried out in digital social media by Higher Education Institutions, such as the relevance of internal communication among collaborators and internal audiences of HEIs. The results point out that the CIM process carried out by HEI in social media is in line with corporate values, strategies and tactics and target audience, however, the process is not planned but rather delineated according to the circumstance.

Keywords: Integrated Marketing Communication, Digital Social Media, Higher Education Institutions.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mix de Comunicação Organizacional	20
Quadro 2 - Objetivos da Comunicação de <i>Marketing</i>	22
Quadro 3 - Ferramentas do Mix de Comunicação de <i>Marketing</i>	23
Quadro 4 - Pilares fundamentais do conceito de CIM.....	28
Quadro 5 - Sistematização dos conceitos de CIM.....	30
Quadro 6 - Sistematização dos modelos de CIM	37
Quadro 7 - Aspectos que diferenciam a internet de outros modelos de comunicação	44
Quadro 8 - Sujeitos da pesquisa	53
Quadro 9 - Perfil dos entrevistados	53
Quadro 10 - Objetivos específicos e respectivas questões do instrumento de pesquisa.....	57
Quadro 11 - Fases da análise de dados	58
Quadro 12 - Definição das categorias e subcategorias de análise	67
Quadro 13 - Sistematização da Categoria Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>	71
Quadro 14 - Sistematização da Categoria Gestão Organizacional	81
Quadro 15 - Canais de Mídias Sociais utilizados pela IES	82
Quadro 16 - Público-alvo das mídias sociais.....	83
Quadro 17 - Sistematização dos resultados das entrevistas.....	84
Quadro 18 - Mensagens de Facebook e Twitter - Universidade A	86
Quadro 19 - Mensagens em Facebook e Twitter - Universidade B.....	88
Quadro 20 - Mensagens em Facebook e Twitter - Universidade C.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pilares fundamentais do conceito de CIM	28
Figura 2 - Modelo experimental de CIM <i>on-line</i>	46
Figura 3 - Modelo conceitual de pesquisa	48
Figura 4 - Visão geral dos procedimentos da pesquisa.....	60
Figura 5 - Sistematização dos resultados da pesquisa.	61
Figura 6 - Sistematização do processo de CIM nas mídias sociais em IES	101

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.2	COMUNICAÇÃO DE <i>MARKETING</i>	21
2.3	COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE <i>MARKETING</i>	24
2.3.1	Evolução do conceito	24
2.3.2	Modelos de Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>	31
2.3.2.1	<i>Modelo de Burnett e Moriarty (1998)</i>	31
2.3.2.2	<i>Modelo de Nickels e Wood (1999)</i>	32
2.3.2.3	<i>Modelo de Engel et al. (2000)</i>	32
2.3.2.4	<i>Modelo de Schultz e Barnes (2001)</i>	32
2.3.2.5	<i>Modelo de Fill (2002)</i>	33
2.3.2.6	<i>Modelo de Shimp (2002)</i>	33
2.3.2.7	<i>Modelo de Reid, Luxton e Mavondo (2005)</i>	33
2.3.2.8	<i>Modelo de Ogden e Crescitelli (2007)</i>	34
2.3.2.9	<i>Modelo de Kerin et al. (2007)</i>	34
2.3.2.10	<i>Modelo de Belch e Belch (2008)</i>	34
2.3.2.11	<i>Modelo de Gurau (2008)</i>	35
2.3.2.12	<i>Modelo de Clow e Baack (2012)</i>	35
2.4	MÍDIAS SOCIAIS.....	39
2.5	COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE <i>MARKETING</i> NO AMBIENTE <i>ON-LINE</i>	43
2.6	MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA	47
3	METODOLOGIA	50
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	50
3.2	OBJETO DE ESTUDO.....	52
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	52

3.4	COLETA DE DADOS	54
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	57
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	61
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES	62
4.1.1	Universidade A	62
4.1.2	Universidade B	64
4.1.3	Universidade C.....	65
4.2	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE.....	67
4.2.1	Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>.....	67
4.2.1.1	<i>Percepção acerca do conceito de CIM</i>	68
4.2.1.2	<i>Importância do processo.....</i>	69
4.2.2	Gestão Organizacional.....	71
4.2.2.1	<i>Valores corporativos</i>	71
4.2.2.2	<i>Propagação dos valores</i>	74
4.2.2.3	<i>Estratégias e Táticas de Comunicação.....</i>	75
4.2.2.4	<i>Customização.....</i>	79
4.2.3	Mix da Comunicação <i>On-line</i>.....	81
4.2.3.1	<i>Canais de Mídias Sociais.....</i>	81
4.2.4	Público-alvo	82
4.2.4.1	<i>Público-alvo das mídias sociais.....</i>	82
4.3	ANÁLISE DAS MENSAGENS NAS MÍDIAS SOCIAIS	84
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	96
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
	APÊNDICE 1 - Convite para validação do instrumento de coleta de dados.....	116
	APÊNDICE 2 - Convite enviado aos gestores para participação na pesquisa	117
	APÊNDICE 3 – Instrumento de Coleta de Dados.....	118

1 INTRODUÇÃO

A partir do aumento do fluxo de informação e do uso das novas tecnologias mediando os processos de comunicação, o mercado se tornou mais ágil, uma vez que as organizações evoluíram seus processos e transformam o mundo de seus públicos (ANDRELO; DOS SANTOS; PORÉM, 2014). Dentro dessa perspectiva, surge algo que na prática é traduzido como coordenação da configuração perfeita entre os elementos de comunicação: a Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM), que tem por objetivo criar uma sinergia entre as ferramentas de comunicação, de modo que elas gerem vantagens complementares entre si (CLOW; BAACK, 2010).

A CIM passou a ser vista como estudo nos anos 1980, quando as organizações tiveram uma ampla perspectiva da comunicação de *marketing* e perceberam a necessidade de maior integração das ferramentas promocionais (BELCH; BELCH, 2008). Na década seguinte, essa perspectiva foi ampliada quando a American Association of Advertising Agencies (4As) difundiu a CIM como um conceito de planejamento da comunicação de *marketing* que reconhece e agrega valor à integração de áreas estratégicas da comunicação (propaganda, promoção de vendas, relações públicas) e alia essas áreas para promover clareza, consistência, de forma com que a comunicação gere o máximo do impacto (SCHULTZ; KITCHEN et al.1993).

O aporte teórico de Keegan et al. (1992) considera a CIM como a coordenação estratégica de todas as mensagens e dos meios utilizados por uma organização para influenciar coletivamente seu valor de marca percebido. Entretanto, a abordagem do conceito foi consolidada apenas no final da década de 1990, como resultado das tendências existentes para reduzir o orçamento atribuído às campanhas de publicidade de massa, a fim de concentrar os recursos em comunicação segmentada ou personalizada, destinada aos consumidores finais (DURKIN; LAWLOR, 2001; EAGLE; KITCHEN, 2000). Duncan (2002), por sua vez, aponta que a CIM é um processo cíclico, que perpassa todas as áreas, interagindo com clientes e públicos estratégicos. Sua percepção enquanto estratégia empresarial foi reforçada por Kitchen (2005), que considera o gerenciamento da comunicação de *marketing* de maneira holística na busca dos objetivos estratégicos de uma organização (KITCHEN, 2005).

Da mesma forma, o caráter estratégico da CIM é, também, abordado por Ikeda e Crescitelli (2002), tendo em vista que, para atingir esse objetivo, devem ser consideradas todas as abordagens possíveis, empresas e demais *stakeholders* envolvidos no processo de

marketing, bem como os segmentos de mercado que se pretende atingir. Kliatchko (2008) corrobora com essa visão ao reforçar o papel dos profissionais de *marketing* na construção dos conceitos ligados à CIM, especialmente na fase embrionária dos estudos. O autor aborda o conceito a partir dos *stakeholders*, conteúdo, canais e resultados. Shimp (2009) traz, em seu conceito, a CIM como um processo que abrange o planejamento, a criação, a integração e a implementação de diversas formas de comunicação (publicidade, promoção de vendas, eventos, entre outros). O autor considera todos os pontos de contato que um cliente tem com uma marca como possíveis canais de entrega de mensagens.

O uso comercial da internet e da rede de computadores já soma quase 25 anos, e vem trazendo significativas mudanças no cenário comercial e corporativo das organizações. Grandes empresas, como Google, Facebook e Uber, inéditas há vinte anos, têm sido destaque na economia moderna (KANNAN, 2016). Por isso, as organizações não podem deixar de lado as funcionalidades emergentes dos últimos anos, como *e-commerce*, comunicação instantânea e, especialmente, mídias sociais. Essas funcionalidades emergentes impulsionaram a aplicação e relevância do estudo da CIM, aplicadas às mídias sociais digitais. De acordo com Fischer (2009), as constantes inovações no campo comunicacional virtual possibilitam novas formas e conteúdos a serem explorados por diversos tipos de organizações, com ou sem fins lucrativos.

Este assunto tem recebido muita atenção acadêmica e profissional (LAMBERTON; STEPHEN, 2016). Crescitelli e Shimp (2012, p. 334) destacam que a mídia tradicional foi útil aos anunciantes durante muitos anos, porém, recentemente, anunciantes e agências têm realizado crescentes esforços para “localizar novas mídias, que sejam mais baratas, menos aglomeradas e potencialmente mais eficazes que a mídia estabelecida”. Com a internet e a diversidade de formatos de comunicação que emergiram a partir dela as organizações têm, cada vez mais, novas possibilidades de atingir seus diferentes públicos e, portanto, têm demonstrado cada vez mais interesse nesse meio de comunicação (CASTRONOVO; HUANG, 2012; GIGLIO, 2010; KELLER, 2009).

De acordo com Van Den Bulte e Wuyts (2007), três principais plataformas de mídia social permitem aos consumidores se envolverem com as organizações de forma mais ampla: i) comunidades e fóruns *on-line*; ii) *blogs*; e iii) mídias sociais (como Facebook e Twitter). Essas novas ferramentas ampliaram as possibilidades de comunicação, permitindo uma comunicação direcionada, rápida e adequadamente segmentada, além de facilitarem a personalização do conteúdo, definindo tempo e local adequados de propagação da mensagem,

permitindo a integração com profissionais de *marketing* para que estes utilizem as novas mídias a fim de atingir objetivos específicos de comunicação (BATRA; KELLER, 2016).

Diante do exposto, apresenta-se como tema desta pesquisa o estudo da CIM em mídias sociais em Instituições de Ensino Superior (IES). As IES, tanto quanto as demais organizações, com ou sem fins lucrativos, públicas, privadas ou filantrópicas, têm a necessidade de desenvolver estratégias que gerem vantagem competitiva e que se sustentem ao longo do tempo, uma vez que o mercado da educação superior no Brasil é bastante competitivo e heterogêneo (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2002).

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Uma estratégia possível relacionada às práticas organizacionais refere-se à capacidade de a organização comunicar-se, nas mais diversas mídias, de acordo com seus valores corporativos e estratégias organizacionais, transmitindo, aos diferentes públicos de interesse, os diferenciais competitivos de uma organização (GALÃO, 2012). Neste sentido, a abordagem da Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM), relacionada às mídias sociais digitais, se apresenta como uma importante análise, sobretudo a partir do reconhecimento de suas múltiplas contribuições a fim de difundir informações relacionadas às estratégias e táticas; missão, visão e valores; e público-alvo.

Diversos modelos vêm sendo apresentados como forma de fazer uma adequada gestão da CIM das organizações (BURNETT; MORIARTY, 1998; NICKELS; WOOD, 1999; ENGEL et al., 2000; SCHULTZ; BARNES, 2001; FILL, 2002; REID; LUXTON; MAVONDO, 2005; OGDEN; CRESCITELLI, 2007; KERIN et al., 2007; BELCH; BELCH, 2008; GURAU, 2008). Sua ênfase está, sobretudo, em definir os objetivos da comunicação a ser realizada, público-alvo, orçamento, estratégias e avaliação para posterior aplicação, dentre outros. No entanto, o escopo de tais modelos está centrado nas práticas de comunicação tradicionais, não considerando o ambiente e as estratégias *on-line*.

Considerando que a audiência está ligada às organizações, que o público busca e tem acesso às informações, Gurau (2008) propõe um modelo no qual considera a adaptação das estratégias de comunicação e mensagens ao ambiente *on-line*. Cabe enfatizar, ainda, que as instituições que aderiram às mídias sociais digitais como estratégia de CIM estão crescendo mais do que as que ainda não utilizam essa ferramenta (NANNI; CAÑETE, 2010; ANG, 2011; PILLEGGI, 2012). Esta assertiva pode ser comprovada pelo estudo de Pilleggi (2012), que apresenta os dados da pesquisa realizada pelo Altimer Group e Wetpaint para a revista

Business Week, com as 100 empresas mais valiosas do mundo: as que investiram em mídias sociais apresentaram crescimento médio anual de 18% em suas receitas, contra 6% de declínio das que investiram pouco ou nada nas mídias sociais.

O foco deste estudo serão as Instituições de Ensino Superior (IES) que, tal como todas as outras organizações, enfrentam um cenário de constante mutação (PERREAULT; MCCARTHY, 2002) e, para manterem-se competitivas, precisam inovar nas suas estratégias de comunicação.

A partir dos pressupostos apresentados e considerando-se que:

- a) O surgimento de tecnologias da internet que podem ser agrupadas sob o termo 2.0 tem gerado um grande interesse em educação (WELLER; DALZIEL, 2007) e a incorporação de mídias sociais já é uma realidade de diversas IES (MONDINI et al., 2012);
- b) Instituições de ensino e organizações que aderiram às mídias sociais como estratégia de CIM estão crescendo mais do que as que ainda não utilizam essa ferramenta (NANNI; CAÑETE, 2010; ANG, 2011; PILLEGGI, 2012);
- c) E que houve um significativo crescimento de IES (confessionais, comunitárias e filantrópicas; particulares e públicas) no período compreendido entre 1999 e 2009, mesmo em proporções diferenciadas (KOPPE, 2014), pode-se considerar, acadêmica e gerencialmente, pertinente a investigação do seguinte problema de pesquisa:

“Como ocorre o processo de Comunicação Integrada de *Marketing* nas mídias sociais digitais em Instituições de Ensino Superior?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Conhecer como ocorre o processo de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) nas mídias sociais digitais em Instituições de Ensino Superior.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar características de gestão da CIM (valores corporativos, estratégias e táticas de comunicação e público-alvo das IES) e o seu alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- b) Mapear os canais de comunicação de *marketing* utilizados pelas IES;
- c) Analisar se a mensagem transmitida no ambiente *on-line* (Twitter e Facebook) está adequada à Gestão da CIM (valores corporativos, estratégias e táticas, e público-alvo das IES).

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se tanto pela lacuna teórica quanto empírica. Justifica-se teoricamente pelo fato de abordar a comunicação de *marketing* de forma integrada, sobretudo no ambiente *on-line*. Apesar do amplo percurso teórico relacionado ao processo do planejamento da comunicação de *marketing*, uma análise detalhada revela a carência de pesquisas empíricas que analisem o processo de planejamento adotado pelas empresas, sobretudo Instituições de Ensino Superior, envolvendo questões como a aderência aos modelos teóricos, as principais etapas consideradas para sua realização e os participantes no processo (GALÃO; CRESCITELLI, 2015).

Schultz e Schultz (2003) destacam que a melhor maneira para garantir a transição em comunicação e *marketing* na nova era é integrar os processos e sistemas que estão envolvidos nos dois aspectos, isto é, toda a comunicação interna e externa da empresa deve ser vista de forma holística. Esta perspectiva é reiterada na visão de Gurau (2008), quando a aplica ao ambiente *on-line*, considerando que este cria oportunidades e desafios para o processo de comunicação e *marketing*.

A busca do aporte teórico foi realizada de forma sistemática em plataformas de pesquisa científica classificadas pelo Qualis, como a Scientific Electronic Libray Online (SCIELO), Scopus, Portal de Periódicos CAPES, Elsevier; Emerald; Science Direct; entre outros. Os descritores utilizados foram: *integrated marketing communication*; *social media*; comunicação integrada de *marketing* e mídias sociais.

Na literatura nacional não foram encontrados estudos empíricos que abordem o processo da CIM nas mídias sociais considerando os elementos de estratégia e tática, valores corporativos e customização dos canais e do público-alvo. Dessa forma, considera-se que esta

pesquisa pode contribuir para o avanço do campo de conhecimento em função da aplicação do modelo de Gurau (2008).

Quanto à aplicação prática, o trabalho pretende contribuir com uma nova perspectiva, apresentando as possibilidades de identificação de oportunidades específicas e desafios emergentes da internet para a CIM das IES. O estudo permite, ainda, às Instituições de Ensino Superior clarear sua visão acerca da Comunicação Integrada de *Marketing* no ambiente *on-line*. A partir do momento em que se compreenda se a comunicação das IES está alinhada aos seus objetivos estratégicos e táticos, missão, visão e valores e, ainda, alinhada ao público-alvo, é possível considerá-la uma ferramenta propulsora para a obtenção da qualidade no seu desempenho, de forma que melhorias poderão ser implementadas no que tange a seus serviços.

A escolha pelo objeto de estudo se justifica tendo em vista a importância que a comunicação adquire ao ser considerada como dimensão avaliativa proposta pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído pela Lei nº. 10.861 (BRASIL, 2004b). Para fins deste estudo, tem-se como referência o Eixo 3: Políticas Acadêmicas, que considera os procedimentos organizativos e operacionais das instituições e tem por concepção a consistência das propostas de comunicação com a sociedade. Neste eixo encontram-se dois grupos de indicadores, os chamados indicadores de Comunicação Interna (análise da comunicação com os públicos internos) e da Comunicação Externa (análise da comunicação com o mercado/*marketing*).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz uma revisão de literatura sobre os temas abordados na pesquisa e os principais construtos teóricos. Inicialmente, são apresentados os conceitos da comunicação nas organizações, considerando sua relevância para a gestão organizacional. Na sequência, é abordado o conceito de comunicação de *marketing*, de forma a compreender sua abrangência e, ainda, de que forma a comunicação está inserida em seu composto. A seguir, faz-se uma profunda análise do conceito de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM), abordando a evolução do conceito, os modelos de planejamento e a proposta a ser utilizada como modelo desta pesquisa. Por fim, são revisados os fundamentos teóricos que embasam as mídias sociais, compreendendo sua possibilidade enquanto ferramenta de comunicação, sobretudo no meio digital.

2.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A prática da comunicação está envolvida em diversas atividades humanas, possibilitando um vasto campo de ação dos processos comunicativos. Ela pode ser considerada um aspecto universal e essencial da expressão humana, representando uma forma de interação social que evolui com a sociedade e, ao mesmo tempo, contribui para o seu desenvolvimento, modificando o comportamento dos indivíduos e acelerando o processo de conhecimento nas mais diversas áreas. Sendo uma forma de interação, a comunicação é construída pelos agentes que dela participam, caracterizando-se, ainda, como um processo contínuo de compartilhamento de variados estímulos presentes nas mais diversas situações e realidades (GALÃO, 2012).

Kunsch (2006) considera que a comunicação deve, antes de tudo, ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Ela destaca que as organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades e de transações complexas. “Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo” Kunsch (2006, p. 1). Essa premissa é reafirmada por Cardoso (2006, p. 1132), pois entende que “a comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados”.

Duarte (2009, p.334) concorda com a prerrogativa de que a comunicação e a organização são indissociáveis, mas pondera que a comunicação nas organizações está permeada de desafios e possibilidades, uma vez que ela representa a “(...) energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional”. Presente em todos os espaços organizacionais, em todos os setores da organização, nos seus fluxos informacionais e nos ambientes de diálogos e interacionais, a sua compreensão, uso e aplicabilidade, são capazes de “qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os diversos públicos e agregar valor à organização” (DUARTE, 2009, p.334). Da mesma forma, o autor considera que a interação entre as organizações com seus públicos de interesse e relacionamento tornou-se imprescindível para sua perpetuação, pois o sucesso ou insucesso de seus negócios dependerão necessariamente da estratégia de sua comunicação com eles.

O estudo da comunicação nas e das organizações – entendido de forma ampla e sem restrições de campo científico de origem (no qual podem ser inseridas as tradições de pesquisa da Comunicação Organizacional, das Relações Públicas, da Comunicação Institucional, Interna, Publicitária, Mercadológica ou Corporativa, entre outras) – procura a compreensão dos processos, dos cenários e dos desafios de comunicar e organizar no contexto de uma sociedade global. Constitui, portanto, uma área abrangente e de múltiplas perspectivas (RUÃO; KUNSCH, 2014).

Enquanto a comunicação é tida como um processo que ocorre “nas” organizações, ela pode comportar duas dimensões: a comunicação externa, que liga a entidade a seus parceiros no ambiente externo; e a comunicação interna, realizada entre os membros da organização (CASALI, 2009). Nesse contexto, ao efetuar o mapeamento e cientes da missão, visão e valores das organizações, os profissionais de comunicação têm ao seu dispor vários recursos da comunicação dirigida e de massa para estabelecer o diálogo com os públicos de interesse (ANDRELO; DOS SANTOS; PORÉM, 2014). Isso não significa, contudo, que essas ações comunicativas devam ser feitas de forma isolada. Neves (2000) defende que essas ações devem acontecer na perspectiva da comunicação integrada, o que significa ter a mesma mensagem para todos os públicos, sendo que a segmentação ocorre na definição dos programas e veículos, adequando-se às características dos receptores.

Trevisan (2010), por sua vez, argumenta que a comunicação integrada necessita de um processo de planejamento estratégico, pois requer uma visão acurada e abrangente das necessidades comunicacionais da organização para atingir o objetivo final, que é o de contribuir para a construção das imagens interna e externa da empresa. O autor pressupõe que

deve existir a sinergia e a integração entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma organização.

Kunsch (2006, p. 150) também defende esta ideia, argumentando que “convergir as atividades comunicativas, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia”. Além disso, segundo a autora, a comunicação integrada “precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade”, hoje globalizada. Portanto, é atribuição dos departamentos de comunicação nas organizações estabelecer as decisões e a condução das práticas de todas as ações de comunicação na organização. É a partir desta filosofia que a autora desenvolve o *mix* de comunicação organizacional, que deve ser trabalhado de forma integrada, e é composto pelas modalidades de comunicação institucional, comunicação interna, comunicação administrativa e comunicação mercadológica (KUNSCH, 2003).

A comunicação institucional, por meio direto da gestão estratégica das relações públicas, é a responsável pela “construção e formatação de uma imagem corporativa forte e positiva da organização”, ressaltando os aspectos relacionados com “a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribuindo para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos” (KUNSCH, 2003, p. 164-165). Para Neves (1998, p. 42), imagem “é o conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolve o produto, o serviço ou a organização que os oferece”. Ou seja, esta construção inclui desde a garantia de qualidade prometida pela marca até situações construídas no imaginário dos clientes, com base em seus próprios valores. Para isso, é preciso conhecer e compartilhar a missão, a visão, os valores, a filosofia e as políticas da organização, indo além de uma simples divulgação institucional (KUNSCH, 2003).

A comunicação administrativa é caracterizada pela troca de informações no âmbito organizacional, contemplando todos os conteúdos do cotidiano da administração da empresa, buscando atender as áreas centrais de planejamento e as estruturas técnico-normativas. (TORQUATO, 2002). Tem como finalidade orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.

O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações (KUNSCH, 2003, p. 153).

A **comunicação interna** contempla um setor planejado, cujos objetivos precisam ser bem definidos para integrar, na medida do possível, a organização e os funcionários, utilizando desde as ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (KUNSCH, 2003). Conforme a autora, a comunicação interna poderá ser mais eficaz à medida que esta for se desenvolvendo no conjunto de uma comunicação integrada, tendo políticas globais bem delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o público interno. Independente dos recursos disponíveis para estabelecer o diálogo com o público interno (intranet, *blog* corporativo, jornal mural etc.), é importante ressaltar que comunicar não se resume à difusão de informações, é preciso estabelecer um processo dialógico, horizontal. Afinal, comunicação transparente motiva funcionários e contribui na formação da identidade corporativa.

A **comunicação mercadológica** vincula-se ao *marketing* de negócios. Focada no mercado, tem como ferramentas a publicidade, a propaganda, a promoção de vendas, além das pesquisas de mercado e do produto e/ou serviço que, por sua vez, geram informações que vão subsidiar as demais atividades. A mensagem persuasiva é elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhe servem de acesso, utilizando-se das mais variadas ferramentas, conforme Kunsch (2003).

Quadro 1 - *Mix* de Comunicação Organizacional

Tipo	Descrição
Comunicação Institucional	É a comunicação da organização voltada para o público externo, responsável pela imagem da instituição e pela relação com os meios de comunicação. É composta basicamente por jornalistas, relações públicas e <i>designers</i> gráficos e digitais. Essa comunicação utiliza-se de estratégias de relações públicas, de imprensa e de publicidade.
Comunicação Administrativa	Processada no interior da organização, relacionada às funções administrativas, abrangendo o cotidiano da administração. Entre as mensagens desta comunicação estão normas, instruções, portarias, avisos, entre outros.
Comunicação Interna	Voltada ao empregado, com política e planejamento específico e canais apropriados, com a missão de contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização.
Comunicação Mercadológica	Está relacionada à divulgação publicitária dos produtos e serviços de uma organização, sob a responsabilidade da área do <i>marketing</i> . Focada no mercado, tem como ferramentas a publicidade, a propaganda, a promoção de vendas, além das pesquisas de mercado e do produto e/ou serviço que, por sua vez, geram informações que vão subsidiar as demais atividades.

Fonte: Kunsch (2003)

A partir dos pressupostos do *mix* de comunicação organizacional, corroborando com a ideia dos autores de que a comunicação integrada deve ser uma filosofia orientadora nas organizações (NEVES, 2000; KUNSCH, 2003, TREVISAN, 2010), e considerando os

propósitos deste estudo de identificar como ocorre o processo de Comunicação Integrada de *Marketing* nas mídias sociais em Instituições de Ensino Superior (IES), apresenta-se um panorama conceitual da Comunicação de *Marketing*.

2.2 COMUNICAÇÃO DE *MARKETING*

Oferecer um produto ou serviço com baixo custo em um espaço de grande acessibilidade não é suficiente para os processos de compra e venda. É importante aliar a comunicação para todos os envolvidos neste processo. As organizações, independentemente de seu segmento, exercem funções de comunicação, mesmo que de maneira involuntária. (PEREZ; BAIRON, 2002).

O *marketing* ocupa uma posição holística nas organizações: identifica as necessidades humanas e sociais e propõe maneiras de atendê-las. As informações provenientes do mercado são essenciais para identificação das referidas necessidades e desenvolvimento de uma proposta de valor pela empresa frente à sociedade na qual está inserida (QUEIROZ; ALEIXO, 2014). O conjunto de ações que permitem às empresas comunicar suas ofertas também é conhecido, no meio acadêmico e no mercado, por “promoção” devido ao ato de promover a oferta (FREUNDT, 2012).

É dentro desta perspectiva que se encontra a comunicação, envolvendo a coordenação de todos os esforços para estabelecer canais de informação que conduzam à persuasão dos consumidores a comprar bens e serviços de determinada organização, convencendo-os da capacidade de essa oferta preencher suas necessidades e desejos. Ela corresponde ao processo pelo qual pensamentos, conceitos ou informações são transmitidos e o significado é compartilhado entre pessoas ou entre organizações e pessoas (SHIMP; 2001; BELCH; BELCH, 2008, p. 137).

Schultz e Schultz (2003) sugerem que, para promover essa perspectiva holística, é importante integrar os sistemas e processos envolvidos em comunicação e *marketing*. Em suma, toda a forma de comunicação interna e externa da organização precisa ser considerada e avaliada para representar uma vantagem competitiva. Essa visão holística da comunicação, sobretudo entre organização e público-alvo, é o que vai resultar na verdadeira vantagem competitiva (NIEMANN-STRUWEG, 2014). Neste contexto, Shimp (2009, p.112) pondera que:

Todas as comunicações de *marketing* devem ser direcionadas para um mercado-alvo específico, estar claramente posicionadas, ser criadas para atingir um objetivo específico e realizadas de modo a alcançar o objetivo dentro do limite orçamentário.

Neste sentido, todas as organizações possuem necessidade de informar, sejam elas empresas de bens de consumo, comerciais, de serviços ou mesmo as organizações sem fins lucrativos, pois todas precisam adotar formas de comunicação para atingir determinados objetivos, a fim de promover ofertas para alcance de metas, sejam estas financeiras ou não (SHIMP, 2009). De acordo com o autor, os esforços de comunicação de *marketing* podem ter ao menos um destes objetivos: i) gerar desejo pela categoria do produto; ii) criar consciência de marca; iii) melhorar atitudes e influenciar intenções; iv) facilitar a compra. O Quadro 2 apresenta as características e descrições de cada objetivo de comunicação e *marketing*.

Quadro 2 - Objetivos da Comunicação de *Marketing*

Objetivo	Descrição
Gerar desejo pela categoria do produto	Denominado demanda primária. Trata de situações de lançamento de uma categoria desconhecida pelo consumidor. A comunicação de <i>marketing</i> é útil para introduzir o consumidor à nova oferta e despertar-lhe desejo em experimentá-la.
Criar consciência de marca	Envolvem uma situação de demanda secundária por uma marca e ocorrem após o consumidor estar familiarizado com a categoria. Estes objetivos envolvem a disputa do interesse e desejo dos consumidores pelas marcas que concorrem em uma mesma categoria.
Melhorar atitudes e influenciar intenções	
Facilitar a compra	É preenchido em situações em que a comunicação pode superar impedimentos criados pelas demais variáveis do composto de <i>marketing</i> – produto, preço e praça.

Fonte: Shimp, 2009

Para que os objetivos de comunicação sejam atingidos, Shimp (2009, p. 112) ressalta que é necessária a melhora contínua do valor da marca e sua gestão ao longo de seu ciclo de vida. Os objetivos de comunicação podem ser atingidos a partir da utilização das tradicionais ferramentas do *mix* de comunicação e *marketing* que, segundo Ogden e Crescitelli (2007), são: Propaganda, Publicidade e Relações Públicas, Patrocínio, Promoção de Vendas, *Marketing* Direto e Venda Pessoal. Além das ferramentas tradicionais, os autores consideram a rápida evolução das novas tecnologias e, em especial, da grande rede interconectada de computadores pelo mundo e, portanto, classificam as formas de comunicação em outros dois grupos: complementares (importantes, mas pouco consideradas na literatura); e inovadoras (surgidas com os avanços da tecnologia da informação). As ferramentas de cada modalidade e uma breve descrição delas são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Ferramentas do *Mix* de Comunicação de *Marketing*

Modalidade	Descrição
Tradicionais	
Propaganda	Desenvolvimento e execução de qualquer mensagem de lembrança, informação ou persuasão, comunicada a um mercado ou público-alvo, geralmente de forma massificada. É caracterizada por criar a imagem, auxiliando no posicionamento do produto. Efeitos de médio e longo prazo.
Publicidade/Relações Públicas	Publicidade: mídia de massa, utiliza espaço não pago, é considerada gratuita, mas deve ser direcionada. Atua na formação da imagem e auxilia no posicionamento de produto, efeito de médio e longo prazo. Relações públicas: estabelecimento de bons relacionamentos com o público. Usada para gerar empatia com uma organização. Organização deve ser proativa na relação com seus mercados e clientes.
Patrocínio	Prática de promover os interesses de uma empresa e suas marcas em um evento específico ou causa. Seu objetivo é auxiliar na construção do posicionamento do produto/serviço. Efeitos de médio e longo prazo.
Promoção de vendas	Visa agregar um benefício extra a um produto ou serviço como forma de estimular a compra. Complementam as outras variáveis do <i>mix</i> de Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> (CIM) tradicional.
<i>Marketing</i> direto	Sistema interativo de <i>marketing</i> que utiliza um ou mais veículos de comunicação a fim de obter resposta e/ou transação mensurável em qualquer local, tendo seus resultados registrados em banco de dados. Permite a comunicação personalizada com os variados públicos.
Venda pessoal	Utilizada para gerar benefícios de comunicação individualizada e envolve diálogo entre a empresa e o consumidor. Representa a interação pessoal com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e efetuar os pedidos. Forma de comunicação mais eficaz do <i>mix</i> de CIM.
Complementares	
<i>Product Placement</i>	Inserção de produtos ou serviços em qualquer forma de produção em televisão ou filmes em troca de alguma forma de pagamento pelo anunciante.
Ações cooperadas com o <i>trade</i>	Campanhas de comunicação de varejo desenvolvidas conjuntamente pelo fabricante e pelo varejista, assinadas por ambos ou com a participação explícita de um deles na comunicação.
<i>Marketing</i> digital	Métodos de <i>marketing</i> e comunicação que utilizam o computador e a rede de computadores – internet. Representa uma alternativa de baixo custo, rápida, flexível e personalizada em relação aos meios tradicionais, pois é um meio que agrega várias características, como som, imagem, textos densos e interatividade.
Eventos	Podem ser eventos com orientação técnica (B2B), orientados para negócios, sendo mais comuns congressos e feiras; e os eventos destinados ao público em geral, destinados a consumidores e envolvem produtos de consumo. Podem ser eventos musicais, feiras de livros, entre outros.
<i>Merchandising</i>	Ações realizadas no ponto de vendas para influenciar decisões de compra, organizar o tráfego na loja, expor os produtos e criar atmosfera da loja.
Folhetos/catálogos	Recebem menos atenção dos gestores de comunicação, com tendência acentuada pela substituição destas peças por versões digitais.
<i>Marketing</i> de relacionamento	Tem como essência a abertura e manutenção de um canal de comunicação com os clientes.
Inovadoras	
<i>Advertainment</i>	É a inserção de uma mensagem mercadológica em uma atividade de entretenimento de tal modo que seja impossível desassociar uma da outra.
<i>Marketing</i> viral	É uma modalidade fruto da internet, na qual um usuário “infectado” por uma mensagem dissemina para outros usuários.
<i>Buzzmarketing</i>	Aproxima-se do <i>marketing</i> viral, mas a diferença é que o <i>marketing</i> viral é feito exclusivamente pela internet, enquanto o <i>buzzmarketing</i> não. A intenção é fazer com que determinado assunto ganhe relevância entre as pessoas, gerando o boca a boca.

Fonte: Ogden e Crescitelli (2007, p. 24)

A partir da necessidade de utilização do *mix* de formas de comunicação, o conceito de comunicação integrada ganha força e passa a ter destaque no planejamento de comunicação. Conforme destacam Cornelissen e Lock (2000) “poucos tópicos têm recebido mais atenção na literatura de *marketing* nos recentes anos do que a Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM)”. Dessa forma, a CIM passa a ser o ponto de partida para o desenvolvimento do processo de comunicação das empresas. De acordo com Shimp (1997), “o processo de CIM começa focando o cliente ou *prospect* e então trabalha, a partir desse ponto, para determinar e definir as formas e métodos por meio dos quais os programas de comunicação deverão ser desenvolvidos”.

A evolução conceitual da CIM, bem como suas possibilidades de aplicação por meio de modelos teóricos e práticos, será abordada no tópico 2.3.

2.3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE *MARKETING*

O objetivo deste tópico é revisitar os conceitos de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM), apontando seus principais autores e justificando suas escolhas teóricas.

2.3.1 Evolução do conceito

As estratégias de comunicação de *marketing* utilizadas pelas empresas são orientadas pelas escolhas do mercado-alvo e do posicionamento desejado. Cabe às empresas, nesse processo, levar ao mercado a sua mensagem de valor, que terá papel primordial na diferenciação perante os concorrentes. Para isso, o processo de comunicação deve ser planejado e integrado, levando em conta as diferentes possibilidades que o *mix* promocional proporciona a fim de se conseguir captar a atenção do cliente (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2015). Para compreender de que forma este processo se apresenta como um recurso estratégico para a empresa, é importante conhecer a evolução do conceito de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM).

A CIM passou a ser vista como campo de estudo nos anos 1980, quando as companhias americanas tiveram suas atividades segmentadas em departamentos que operavam como um único centro de lucro. Em uma economia que se tornou global, foi necessário que as organizações competissem além das fronteiras geográficas, culturais e dos limites internos. Desta forma, elas passaram a ter uma perspectiva ampla da comunicação de

marketing e perceberam a necessidade de maior integração das ferramentas promocionais (BELCH; BELCH, 2008).

As comunidades acadêmicas e profissionais também compreenderam que a integração era essencial, sobretudo na coordenação tática, ou seja, ter certeza que as mesmas propostas corporativas estavam sendo utilizadas em toda a comunicação e que os elementos da marca estavam alinhados. Estes aspectos tinham apenas foco interno, refletindo no que a organização queria repassar ao público-alvo (SCHULTZ et al., 2009). Belch e Belch (2008) complementam esse histórico, destacando que a época foi caracterizada pelo rápido desenvolvimento de áreas como promoção de vendas, *marketing* direto e relações públicas, as quais começaram a desafiar o papel dominante da propaganda enquanto forma de comunicação de *marketing*.

Já nos anos 90, essa perspectiva se ampliou ainda mais e o tema comunicação integrada de *marketing* ganhou mais força, inclusive na busca da definição do seu conceito (GIRALDI, 2008). O primeiro conceito formal foi introduzido a partir de uma pesquisa realizada em 1989 na Northwestern University em parceria com a American Association of Advertising Agencies (4As) e a Associação de Publicitários dos Estados Unidos. O conceito utilizado na pesquisa trazia a proposta de que a CIM refere-se a um conceito do planejamento da comunicação de *marketing* que reconhece e agrega valor à integração de áreas estratégicas da comunicação (propaganda, promoção de vendas, relações públicas) e combina essas áreas para promover clareza, consistência e o máximo do impacto de comunicação (SCHULTZ; KITCHEN et al., 1993). Quando o conceito recebeu a devida legitimidade, uma série de outros estudos (KITCHEN;SCHULTZ, 1997; 1998; 1999) desencadearam em uma pesquisa sobre a aplicação prática do conceito pelos profissionais, especialmente da área da publicidade em agências do Reino Unido e Estados Unidos. As conclusões destas pesquisas eram complexas: por um lado, os profissionais da área da publicidade reconheceram o impacto da CIM no aumento da eficácia de ideias criativas, proporcionando maior consistência da comunicação e melhor retorno sobre o investimento do cliente; por outro lado, foi possível diagnosticar problemas relacionados com os resultados de mensuração desta estratégia no que diz respeito a tempo e custo (KITCHEN et al., 2004).

O desenvolvimento do conceito de CIM seguiu a proposta horizontal, sendo associado, portanto, às diversas áreas de comunicação empresarial: gestão e *branding* (FILL, 2002), clientes e equipes interessadas em relacionamentos (DUNCAN, 2002), *branding* global e comunicações dirigidas (KANSO; NELSON, 2002). Da mesma forma, diversos autores

criticaram a falta de embasamento teórico da CIM (CORNELISSEN; LOCK, 2000), ou a aplicação real do conceito (PERCY et al., 2001).

Apesar do reconhecimento de autores a respeito do conceito, a abordagem da CIM foi consolidada apenas no final da década de 1990, como resultado das tendências existentes para reduzir o orçamento atribuído às campanhas de publicidade de massa a fim de concentrar os recursos em comunicação segmentada ou personalizada, destinada aos consumidores finais (DURKIN; LAWLOR, 2001; EAGLE; KITCHEN, 2000).

De acordo com Pickton e Broderick (2001), ferramentas de comunicação de *marketing* que eram tradicionalmente divididas e aprimoradas nas atividades *below-the-line* e *above-the-line*¹ deveriam ser integradas ao conceito de CIM. Os autores destacam que o principal resultado entre a pluralidade da comunicação e sua dinamicidade estratégica é a sinergia. A partir desta perspectiva, as decisões de comunicação de *marketing* devem concentrar-se nos canais de comunicação de *marketing* que oferecem o maior benefício para todas as partes interessadas. Da mesma forma, outros autores salientam que a integração da comunicação corporativa não deve ser entendida como uma simples uniformidade da mensagem transmitida por meio de diferentes canais (KITCHEN et al., 2004), mas sim como a coordenação complexa e gestão da informação transmitida pelos canais complementares em ordem para efetivamente apresentar uma imagem coerente da organização para o público-alvo.

Um bom exemplo desta proposta é a definição de Keegan et al. (1992 p. 631): “Comunicação integrada de *marketing* é a coordenação estratégica de todas as mensagens e os meios utilizados por uma organização para influenciar coletivamente seu valor de marca percebido”. O autor enfatiza o conceito de “coordenação estratégica”, apontando a evolução da coordenação tática para uma visão mais estratégica, de modo a promover uma comunicação com efeito sinérgico. Além disso, ele considera “todas as mensagens”, destacando que, tanto atividades internas quanto externas contribuem para os esforços de comunicação de *marketing*, e salienta o foco no valor de marca, que exige uma mudança de perspectiva entre *marketing* e comunicação. O aspecto fundamental deste conceito é a suposição de que credibilidade e valor, tanto da empresa quanto da marca, vão aumentar à medida que as mensagens transmitidas aos diversos públicos se tornem consistentes ao longo do tempo (GURAU, 2008).

¹ *Below-the-line*: assessoria de imprensa, internet, *marketing* direto e outros meios que não trabalham com mídia de massa – alto contato e baixa abrangência. *Above-the-line*: TV, jornal, revista, rádio. Baixo contato e alta abrangência (VAZ, 2010).

Pride e Ferrell (2000) definem CIM como a coordenação da promoção e demais esforços de *marketing* para garantir o máximo impacto de informações e de persuasão nos clientes. Exige do profissional de *marketing* uma coordenação de diversas ferramentas de *marketing* para que haja um efeito sinérgico entre elas, para que seja passada uma mensagem coerente aos clientes. Tem como objetivo favorecer não apenas um relacionamento de longo prazo com clientes, mas também o uso eficiente dos recursos promocionais.

Outra definição proposta por Duncan (2002, p. 8) aponta que a CIM é um processo cíclico, que perpassa todas as áreas: “Um processo multifuncional para criar e nutrir relacionamentos rentáveis com clientes e outras partes interessadas por controle estratégico ou influência das mensagens enviadas para estes grupos, incentivando o diálogo proposital com eles”. O autor reconhece que o processo de CIM refere-se a uma atividade multifuncional, ou seja, todos os espaços organizacionais que interagem com clientes e públicos estratégicos devem ter um objetivo comum e devem trabalhar em conjunto para desenvolver relacionamentos de marca em longo prazo (GURAU, 2008).

Da mesma forma, Kitchen (2005) passou a considerar a CIM uma forte estratégia empresarial. Ela não representa apenas um processo de comunicação, mas sim um processo associado a gestão e marcas. Desta forma, envolve o gerenciamento da comunicação de *marketing* de maneira holística na busca dos objetivos estratégicos de uma organização (KITCHEN, 2005).

Uma definição mais abrangente considera o processo de negócio, orientado pela audiência, para gerir *stakeholders*, conteúdo, canais e resultados de programas de comunicação sobre marcas (KLIATCHKO, 2005), especialmente no que diz respeito a fatores como tecnologia e mídia, além de mudanças no próprio perfil dos consumidores, que passaram a utilizar a internet como aliada na busca por mais informações que subsidiem a compra, o que influencia diretamente a visão das empresas sobre os meios e estratégias de comunicação disponíveis (BELCH; BELCH, 2008).

Ikeda e Crescitelli (2002) ressaltam o caráter estratégico da CIM para as empresas ao considerar que este elemento é o mais fortemente discutido pela teoria ao longo do tempo. Ainda de acordo com os autores, para se empreender uma estratégia bem-sucedida de CIM é necessário que sejam consideradas as diversas abordagens possíveis, todo o conjunto de empresas e demais *stakeholders* envolvidos no processo de *marketing*, bem como os segmentos de mercado aos quais se pretende atingir.

Kliatchko (2008) também partilha dessa visão focada na prática quando reforça o papel dos profissionais de *marketing* na construção dos conceitos ligados à CIM,

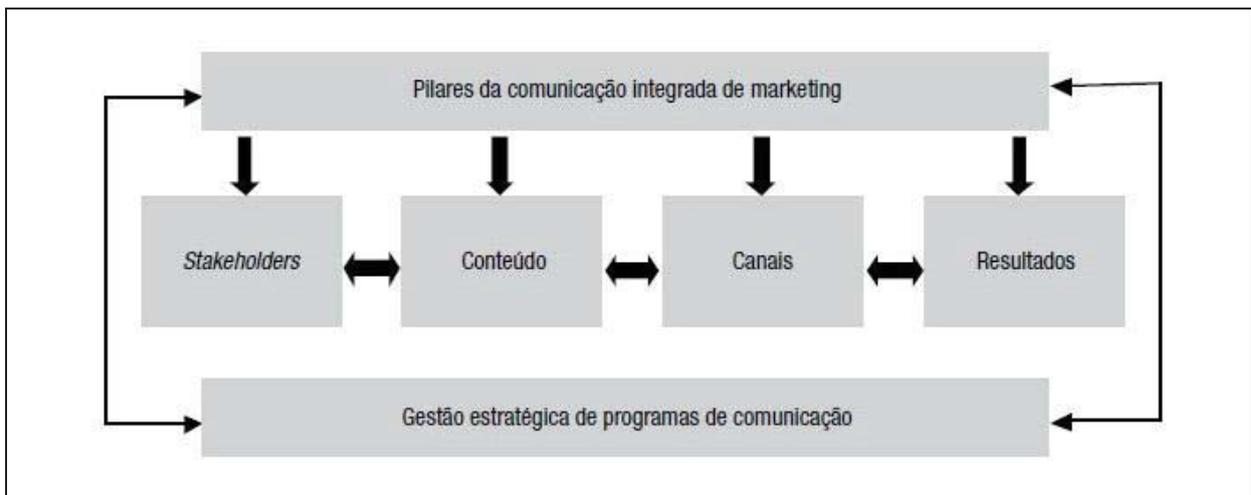
especialmente na fase embrionária dos estudos, que compreende as décadas de 1990 e 2000. O autor propõe uma reconstrução do conceito de CIM, a partir de uma nova configuração do que ele descreve como pilares fundamentais, descritos no Quadro 4 e na Figura 1.

Quadro 4 - Pilares fundamentais do conceito de CIM

Pilar	Definição
<i>Stakeholders</i>	Uma vez identificados e ouvidos, devem ter seus pontos de vista incorporados ao processo de negócio, de forma a se criarem relações positivas com a empresa;
Conteúdo	Agrega as mensagens que a empresa pretende levar aos seus clientes, bem como o conjunto de incentivos e recompensas que estes ganham quando associados à empresa;
Canais	Perspectiva que vai além dos meios tradicionais de comunicação, e foca no amplo conjunto de possibilidades de aproximação e contato com o cliente;
Resultados	Principalmente focados nas atitudes e comportamentos dos clientes como resposta às mensagens veiculadas pela empresa.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kliatchko (2008)

Figura 1 - Pilares fundamentais do conceito de CIM



Fonte: Kliatchko (2008)

Esses pilares já haviam sido discutidos pelo autor em trabalhos anteriores (KLIATCHKO, 2005); porém, com a evolução do processo mercadológico e a aparição de novas variáveis, como os novos canais de mídia eletrônica, o autor considerou necessária a atualização do próprio escopo conceitual, com a inclusão de variáveis ligadas principalmente à participação do cliente no processo de comunicação.

Segundo Ogden e Crescitelli (2007), a CIM pode ser compreendida como uma expansão da comunicação do *mix* de *marketing*. Ela é o reconhecimento da importância de comunicar a mesma mensagem para os mercados-alvo. Mais que isso, é o reconhecimento de que todas as variáveis comunicam algo e que existe uma sobreposição na comunicação que essas variáveis fornecem. Cada uma delas influencia o programa de *marketing* como um todo

e, por este motivo, todas elas devem ser gerenciadas. Os autores ainda explicam que para se atingir uma integração eficaz na comunicação é necessário que haja um plano de *marketing*, pois muitas das premissas adotadas no plano de comunicação são estabelecidas no plano de *marketing*.

Ogden e Crescitelli (2007) comentam que a CIM é fundamentada em três pilares para fazer a comunicação transmitir uma única mensagem para provocar maior impacto e diferenciar-se no mercado: i) tema central, que é o âmago da ideia que integra as mensagens nas várias formas de comunicação utilizada; ii) formas de comunicação, que referem-se às formas utilizadas para transmitir a mensagem; e iii) público-alvo, sujeitos que fazem parte do processo de comercialização do bem ou serviço e também todos que podem influenciar na mensagem. Estes são classificados pelos autores em quatro tipos, sendo: público interno, considerando todos os funcionários da organização; intermediários, que considera os indivíduos que compõem a cadeia de distribuição dos produtos ofertados pela organização; público consumidor (clientes atuais e potenciais), que contempla os públicos essenciais para a criação das diretrizes de comunicação e para o sucesso das atividades de *marketing* e da própria organização; e o público-alvo denominado de “comunidade”, que representa um público amplo e compreende setores como imprensa, governo, organizações não governamentais, sindicatos, associações, dentre outros.

A CIM também pode ser compreendida por meio da proposta de Shimp (2009), que a considera um processo de comunicação que abrange o planejamento, a criação, a integração e a implementação de diversas formas de comunicação (publicidade, promoção de vendas, eventos, etc.) que são lançadas ao longo do tempo para os clientes ou clientes potenciais almejados de uma marca. Um aspecto importante a ser ressaltado na abordagem de Shimp (2009) é que a CIM considera todos os pontos de contato que um cliente tem com uma marca como possíveis canais de entrega de mensagens. Dessa forma, não somente as formas tradicionais e inovadoras de comunicação devem ser levadas em conta pela empresa no planejamento da comunicação; além dessas formas, é necessário integrar a comunicação em outros pontos de contato, como as embalagens dos produtos, o ponto de venda, as pessoas de contato, entre outros.

A partir das análises conceituais, é possível identificar a CIM como uma oportunidade para as organizações aprimorarem a sua relação com os clientes e outras partes interessadas (BEVERLAND; LUXTON, 2005). A coordenação estratégica de todas as ferramentas de *marketing* e de comunicação pode levar a uma mensagem de marca consistente voltada para o

público-alvo, utilizando planejamento de mídia eficaz. Esta estratégia permite um diálogo entre o consumidor e a empresa, gerando, desta forma, um maior envolvimento.

A partir da análise da evolução conceitual da CIM é possível entendê-la como um método e um processo, que envolvem planejamento, coordenação, implementação e avaliação estratégica dos diversos elementos promocionais e atividades de *marketing*. Além disso, é uma forma de utilizar todos os pontos de contato da empresa com seus consumidores e outros *stakeholders* como canal para lembrar, informar, interagir e persuadir o público-alvo com clareza, consistência, sinergia e máximo impacto, de modo a criar valor, influenciar favoravelmente seu comportamento e nutrir o relacionamento ao longo do tempo (PERREAULT JR.; MCCARTHY, 2000; BELCH; BELCH, 2008; YESHIN, 2003; SCHULTZ; SCHULTZ, 2004; SHIMP, 2009).

Na tentativa de oferecer uma compreensão acerca da evolução do conceito da CIM, o Quadro 5 resume as principais definições sobre o tema.

Quadro 5 - Sistematização dos conceitos de CIM

Autor	Definição de Comunicação Integrada de Marketing
Associação Americana das Agências de Propaganda (1989)	Conceito do planejamento da comunicação de <i>marketing</i> que reconhece e agrega valor à integração de áreas estratégicas da comunicação e combina essas áreas para promover clareza, consistência e o máximo do impacto da comunicação.
Schultz (1991)	O processo de gestão de todas as fontes de informação sobre produtos ou serviços aos quais consumidores e <i>prospects</i> – potenciais clientes – são expostos e como podem conduzi-los à compra e manter a lealdade do consumidor.
Keegan et al. (1992)	Coordenação estratégica de todas as mensagens e os meios utilizados por uma organização para influenciar coletivamente o seu valor de marca percebido.
Pride e Ferrell (2000)	Coordenação da promoção e demais esforços de <i>marketing</i> para garantir o máximo impacto de informações e de persuasão nos clientes.
Duncan (2002)	Processo multifuncional para criar e nutrir relacionamentos lucrativos com clientes e outras artes interessadas por controle estratégico ou influência das mensagens enviadas para estes grupos, incentivando o diálogo entre eles.
Schultz e Schultz (2004)	Processo de estratégia de negócio usado para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas de comunicação de marca coordenados, mensuráveis e persuasivos para consumidores, clientes, <i>prospects</i> , funcionários e associados e outros grupos relevantes externa e internamente, ao longo do tempo. A meta é gerar retorno financeiro tanto no curto quanto no longo prazo, construir a marca, bem como valor para os acionistas no longo prazo.
Kitchen (2005)	Processo associado com gestão e marcas, que envolve o gerenciamento da comunicação de <i>marketing</i> de maneira holística na busca dos objetivos estratégicos de uma organização.
Kliatchko (2005)	Conceito e processo de gestão estratégica das decisões relativas aos programas de comunicação de marca, tendo em vista conteúdo adequado à audiência, mídia e orientação para os resultados ao longo do tempo.
Ogden e Crescitelli (2007)	Expansão da comunicação do <i>mix marketing</i> , e reconhece a importância de comunicar a mesma mensagem para os mercados-alvo, além de reconhecer que todas as variáveis comunicam algo e que existe uma sobreposição na comunicação que essas variáveis fornecem.
Kliatchko (2008)	Visão focada na prática quando reforça o papel dos profissionais de <i>marketing</i> na construção dos conceitos ligados à CIM, especialmente na fase embrionária dos estudos,

Autor	Definição de Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>
	que compreende as décadas de 1990 e 2000. O autor propõe uma reconstrução do conceito de CIM, a partir de uma nova configuração do que ele descreve como pilares fundamentais: <i>stakeholders</i> , conteúdo, canais e resultados.
Shimp (2009)	Processo de comunicação que abrange o planejamento, a criação, a integração e a implementação de diversas formas de comunicação (publicidade, promoção de vendas, eventos, etc.) que são lançadas ao longo do tempo para os clientes ou clientes potenciais almejados de uma marca. Considera todos os pontos de contato que um cliente tem com uma marca como possíveis canais de entrega de mensagens.
Journal of Integrated Marketing Communications	Processo de <i>marketing</i> estratégico projetado especificamente para garantir que todas as mensagens e estratégias de comunicação são unificadas em todos os canais e são centradas em torno do cliente. O processo de CIM enfatiza a identificação e avaliação de clientes, a adaptação de mensagens para clientes e <i>prospects</i> que são úteis e rentáveis e avaliando o sucesso desses esforços para minimizar o desperdício e transformar o <i>marketing</i> de uma despesa em um centro de lucro.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da evolução do conceito de CIM, alguns autores trazem diferentes propostas para aplicação com base no plano de comunicação, que serão abordadas no tópico a seguir.

2.3.2 Modelos de Comunicação Integrada de *Marketing*

Este tópico tem por objetivo descrever modelos relevantes de planejamento da comunicação integrada de *marketing*, que foram diagnosticados ao longo da pesquisa bibliográfica. As descrições oportunizam uma visão ampla sobre as etapas necessárias para desenvolvimento, implementação e controle de um plano de comunicação.

2.3.2.1 Modelo de Burnett e Moriarty (1998)

Os autores desenvolvem a proposta em nove etapas, e consideram que o modelo pode ser utilizado tanto para estabelecer o direcionamento geral da comunicação quanto para elaborar um plano para uma função específica, como promoção de vendas ou propaganda. Eles apontam que o plano de comunicação é desenvolvido a partir do plano de *marketing* e seu objetivo é fazer o uso mais eficaz de todas as formas de comunicação. As etapas ocorrem da seguinte forma: determinação do problema/oportunidade da comunicação de *marketing*; definição dos objetivos da comunicação; seleção do público-alvo; composição do *mix* promocional; definição da estratégia de mensagem; seleção dos meios de comunicação; questões orçamentárias; implementação da estratégia de comunicação planejada; e avaliação dos resultados (BURNETT; MORIARTY, 1998).

2.3.2.2 Modelo de Nickels e Wood (1999)

O processo de planejar, implementar e avaliar uma campanha de comunicação é feito em seis etapas: análise do plano de *marketing* da organização, dos objetivos e das estratégias do composto de *marketing*; seleção do público-alvo; estabelecimento dos objetivos; determinação do orçamento; implementação das ações; avaliação dos resultados e a decisão sobre a necessidade de fazer ajustes em algum ponto do processo (NICKELS; WOOD, 1999).

2.3.2.3 Modelo de Engel et al. (2000)

Os autores abordam o planejamento da comunicação como um processo contínuo e permanente, em que as decisões de uma etapa podem levar a modificações em outra. O modelo engloba sete etapas: análise da situação, considerando informações sobre o mercado consumidor, mercado-alvo, concorrência, considerações legais e forças e fraquezas da organização; determinação dos objetivos promocionais; determinação prévia do orçamento total da comunicação; gestão dos elementos do programa de comunicação; coordenação e integração de todos os esforços promocionais planejados; planejamento/mensuração da efetividade do programa promocional; avaliação geral do desempenho do planejamento. (ENGEL et al., 2000).

2.3.2.4 Modelo de Schultz e Barnes (2001)

O modelo de desenvolvimento estratégico da comunicação é organizado em nove etapas: identificação dos clientes atuais e potenciais; pensar sobre a maneira pela qual os clientes interagem com seu produto; elaboração de ações para modificar ou reforçar o comportamento dos grupos de clientes identificados; estratégia de investimentos; decisão sobre o que dizer (mensagem) ou oferecer aos clientes (incentivo) para obter o comportamento desejado; determinação do *mix* de comunicação; pensar nas ações esperadas pelo público a partir dos esforços de comunicação realizados; determinar como os efeitos do programa de comunicação serão avaliados, em termos de indicadores de curto e longo prazo (SCHULTZ; BARNES, 2001).

2.3.2.5 Modelo de Fill (2002)

Contempla a análise do contexto vivenciado pela organização no momento da realização do planejamento; determinação dos objetivos promocionais; determinação da estratégia promocional; determinação dos métodos promocionais; e definição do calendário promocional, a duração das campanhas (*timing*) e o volume de recursos financeiros e humanos que a organização vai destinar para suportar o plano promocional (FILL, 2002).

2.3.2.6 Modelo de Shimp (2002)

O modelo proposto pelo autor contempla quatro etapas. A primeira refere-se à revisão do plano de *marketing*; a segunda diz respeito ao monitoramento e gerenciamento do ambiente de *marketing*. As duas etapas influenciam na terceira, que contempla as decisões de comunicação de *marketing* no nível da marca. Por fim, a última etapa refere-se à avaliação do aumento do valor da marca (SHIMP, 2002).

2.3.2.7 Modelo de Reid, Luxton e Mavondo (2005)

A metodologia de Reid, Luxton e Mavondo (2005) divide o plano de CIM em duas dimensões: a dimensão estratégica e a dimensão tática.

O plano da dimensão estratégica é definido segundo cinco dimensões. A primeira é baseada em pressupostos do mercado e expectativas financeiras; a segunda dimensão refere-se à conectividade entre clientes e *stakeholders*, uma vez que a CIM requer a adoção de uma abordagem de “fora para dentro”, que melhora a conectividade do cliente e a capacidade de resposta organizacional; a terceira dimensão aborda a consistência estratégica, que reconhece que todas as partes da entidade marca devem estar em consonância com as mensagens enviadas aos clientes e outras partes interessadas; a quarta dimensão diz respeito à integração funcional, aspecto que é construído a partir do foco em processos internos de *marketing*; e a quinta dimensão refere-se ao compromisso de recursos para CIM.

Por sua vez, as dimensões táticas dizem respeito às atividades de curto prazo utilizadas para implementar o plano estratégico e atingir os objetivos definidos. Como dimensões do plano tático destacam-se (1) a consistência a nível de campanhas; (2) a transparência a nível das campanhas e (3) a coordenação a nível das campanhas (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

2.3.2.8 Modelo de Ogden e Crescitelli (2007)

Os autores dividem o planejamento em quatro blocos: premissas, decisões estratégicas, decisões táticas e avaliação.

No primeiro, são analisados e avaliados todos os fatores que servem de base para a elaboração da comunicação: informações a respeito da empresa; fatores do macroambiente de *marketing*; informações do produto; da concorrência, do mercado, e do comportamento, estilo de vida e perfil demográfico dos clientes. Nas decisões estratégicas estão: o orçamento total; posicionamento da mensagem central a ser comunicada; o mercado-alvo; os prazos de realização; os objetivos gerais da comunicação e as estratégias gerais de comunicação. O bloco das decisões táticas inclui o conjunto de ações executadas pela empresa e desenvolvidas por gerentes de funções específicas. Por fim, o quarto bloco de decisões do modelo refere-se às decisões de como será feita a avaliação dos resultados obtidos, tarefa que pode ser feita pela própria organização ou por empresas externas (OGDEN; CRESCITELLI, 2007).

2.3.2.9 Modelo de Kerin et al. (2007)

O modelo é baseado em uma abordagem sistemática e aborda os princípios básicos das funções de planejamento, implementação e controle, sendo, portanto, baseado em três grandes blocos de decisão: Planejamento e desenvolvimento, contemplando público-alvo; determinação dos objetivos da comunicação; estabelecimento do orçamento promocional; seleção do *mix* de comunicação; projeto da comunicação e programação da promoção, que corresponde à definição do calendário promocional. O segundo bloco, Implementação, refere-se ao processo de avaliação prévia das ações e sua aplicação. O terceiro bloco, Controle, refere-se às decisões sobre avaliação da efetividade dos esforços planejados e executados em relação aos objetivos (GALÃO, 2012).

2.3.2.10 Modelo de Belch e Belch (2008)

Contempla a revisão do plano de *marketing*; análise da situação do plano promocional; análise do processo de comunicação; definição do orçamento promocional; desenvolvimento do plano de comunicação integrada; implementação das estratégias; determinação das formas de monitoramento, avaliação e controle das ações de comunicação (BELCH; BELCH, 2008).

2.3.2.11 Modelo de Gurau (2008)

Com base na análise das características específicas do ambiente *on-line*, aplicativos e público, conforme já descritos anteriormente, Gurau (2008) propõe um modelo experimental de CIM *on-line*. As mensagens enviadas pelas organizações aos seus públicos no ambiente *on-line* devem ser transformadas/adaptadas em um processo de três fases: i) a mensagem deve respeitar e integrar os valores corporativos essenciais da organização; ii) a mensagem tem de ser adaptada em relação aos objetivos estratégicos e táticos prosseguidos por meio da campanha de comunicação *on-line*; e iii) a mensagem deve ser transformada considerando as características específicas do público/canal segmentado (GURAU, 2008). A utilização da informação proveniente do *feedback*, recolhida e analisada pelas empresas deve representar um processo altamente reativo.

O ambiente *on-line* é muito dinâmico e qualquer atraso de uma reação apropriada para as mensagens enviadas pelo público podem representar oportunidades perdidas ou situações agravadas. A empresa deve, portanto, utilizar as conclusões da análise do *feedback* a fim de definir e refinar melhor os objetivos estratégicos de suas campanhas de comunicação e adaptação das mensagens às características do público/canal (GURAU, 2008).

A análise do *feedback* também é transmitida para a administração da empresa, que pode decidir, se necessário, modificar os valores fundamentais da organização, a fim de responder melhor às exigências do mercado. No entanto, esta mudança não deve ser frequente, a fim de preservar a coerência em longo prazo da comunicação corporativa *on-line* com a imagem corporativa desejada (GURAU, 2008).

2.3.2.12 Modelo de Clow e Baack (2012)

Os autores propõem um plano fundamentado em oito passos. O primeiro aborda a análise da situação corrente da empresa, em que se procura identificar em âmbito interno as forças e fraquezas, e no ambiente externo as oportunidades e ameaças presentes. Posteriormente, segue-se a definição dos objetivos de *marketing*, juntamente com a seleção dos mercados-alvo. O passo seguinte remete às estratégias de *marketing*, que abrangem não só todos os elementos do *marketing mix*, como também o posicionamento, diferenciação e estratégias de *branding*. As táticas de *marketing* surgem como atividades diárias que são

planeadas para fornecer apoio a essas estratégias. A implementação e a avaliação do desempenho são as últimas etapas propostas pelos autores.

A seguir, apresenta-se o Quadro 6, com o objetivo de sistematizar as etapas de cada modelo de CIM.

Quadro 6 - Sistematização dos modelos de CIM

Modelo	Etapas da Comunicação Integrada de Marketing
Burnett e Moriarty (1998)	<p>Definição do problema ou oportunidade; Definição dos objetivos de comunicação; Seleção do público-alvo; Definição dos elementos do <i>mix</i> promocional; Definição da estratégia de mensagem; Seleção dos meios de comunicação; Orçamento; Implementação da estratégia; Avaliação dos resultados.</p>
Nickels e Wood (1999)	<p>Análise dos objetivos e estratégias do plano de <i>marketing</i>; Seleção do público-alvo; Definição dos objetivos de comunicação e vendas; Orçamento; Implementação; Avaliação.</p>
Engel et al. (2000)	<p>Análise da situação (mercado consumidor, mercado-alvo, concorrência, considerações legais e forças e fraquezas da organização); Definição dos objetivos promocionais; Definição prévia de orçamento; Gestão dos elementos comunicacionais; Planejamento e mensuração dos programas promocionais; Avaliação geral do processo de planejamento.</p>
Schultz e Barnes (2001)	<p>Identificação dos clientes atuais e potenciais; Avaliação da interação entre o cliente e o produto; Elaboração de ações para modificar ou reforçar o comportamento do grupo de clientes; Estratégias de investimento; Definição das mensagens aos clientes; Definição do <i>mix</i> de comunicação; Avaliação das ações esperadas pelo público; Análise dos efeitos de comunicação a curto e longo prazo; Definição de como os efeitos de comunicação serão avaliados.</p>
Fill (2002)	<p>Análise do contexto; Definição dos objetivos promocionais; Definição das estratégias promocionais; Definição dos métodos promocionais; Definição do calendário promocional, <i>timing</i> e recursos financeiros; Definição de formas de avaliação e controle de resultados.</p>

Modelo	Etapas da Comunicação Integrada de Marketing	
Shimp (2002)	Revisão do plano de <i>marketing</i> ; Monitoramento e gerenciamento do ambiente de <i>marketing</i> ; Decisões de comunicação de <i>marketing</i> no nível da marca; Avaliação do aumento do valor da marca.	Dimensões táticas
Reid, Luxton e Mavondo (2005)	Dimensões estratégicas Pressupostos do mercado e expectativas financeiras; Conectividade entre clientes e <i>stakeholders</i> ; Consistência estratégica; Integração funcional; Compromisso de recursos para CIM.	Consistência; transparência e coordenação a nível das campanhas.
Ogden e Crescitelli (2007)	Premissas (missão e visão da comunicação de <i>marketing</i>); Decisões estratégicas (estratégias individuais das variáveis do <i>mix</i> de CIM); Decisões táticas e avaliação (ações executadas pela empresa e desenvolvidas por gerentes de funções específicas).	
Kerin et al. (2007)	Planejamento e desenvolvimento (definição do público-alvo, objetivos da comunicação, orçamento promocional, seleção do <i>mix</i> de comunicação, projeto de comunicação e calendário promocional); Implementação (avaliação prévia das ações e realização); Controle (avaliação da efetividade dos esforços planejados e executados em relação aos objetivos).	
Belch e Belch (2008)	Revisão do plano de <i>marketing</i> ; Análise da situação do plano promocional; Análise do processo de comunicação; Definição do orçamento promocional; Desenvolvimento do plano de comunicação integrada; Implementação de estratégias; Definição das formas de monitoramento; Avaliação e controle de ações de comunicação.	
Gurau (2008)	Análise da mensagem (respeitando e integrando valores corporativos da organização); Adaptação da mensagem aos valores estratégicos e táticos prosseguidos por meio da campanha de comunicação <i>on-line</i> ; Adaptação da mensagem às características específicas do público/canal segmentado.	
Clow e Baack (2012)	Análise da situação corrente da empresa; Definição dos objetivos de <i>marketing</i> e seleção dos mercados-alvo; Estratégias de <i>marketing</i> ; Táticas de <i>marketing</i> ; Implementação e avaliação do desempenho.	

Fonte: Elaborado pela autora

Os modelos, de maneira invariável, apresentam uma lógica sequencial de: (i) análise, considerando o ambiente, segmento-alvo, revisão do plano de *marketing* e comunicação, dentre outros; (ii) elaboração e definição dos objetivos estratégicos de comunicação e *marketing*; (iii) definição da mensagem de acordo com o segmento-alvo; (iv) implementação das táticas de *marketing*; e (v) avaliação do desempenho do plano de comunicação integrada de *marketing*.

Considerando as novas tecnologias e as inovações na comunicação de *marketing*, bem como a proposta desta pesquisa em identificar o processo de CIM no ambiente *on-line*, a opção teórica é pelo modelo proposto por Gurau (2008), considerando que a proposta de análise do autor se apresenta como a mais adequada para analisar os processos de CIM em mídias digitais.

2.4 MÍDIAS SOCIAIS

De acordo com Bauman (1999), o processo da globalização e suas implicações afetaram severamente a sociedade, não somente na área econômica, mas também cultural. Segundo o autor, a globalização, junto com a modernidade, trouxe consigo, entre outras coisas, o conceito de sociedades flexíveis, estruturadas na base da alta velocidade, do virtual e da comunicação acessível, onde tudo é mutável conforme os interesses envolvidos. Em grande parte, este estado de sociedade flexível refere-se ao advento das novas tecnologias de informação e comunicação, principalmente a internet, meio pelo qual se transporta informação de um lado para outro de forma fluida, veloz e flexível.

É no contexto do surgimento e aperfeiçoamento da internet que foi possível promover e aprimorar o desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação (BOARIA; DOS ANJOS; RAYE, 2014). Essa evolução também permitiu a propulsão das mídias sociais que, conforme Arnaut et al. (2011, p. 262), “representam qualquer forma ou meio utilizado para a comunicação”, incluídas as mídias tradicionais e sociais.

Romano et al. (2012, p. 4) legitimam esta assertiva, considerando que “novas tecnologias levaram à criação do termo Web 2.0, entendido como plataforma para aplicativos e novos modelos de negócios baseados na interatividade e colaboração, continuamente atualizados pelos próprios usuários”. Portanto, o que se conhece por mídia social compreende um emaranhado de novas tecnologias de informação interativas, rápidas, populares e participativas. (SANTAELLA; LEMOS, 2010).

Dizard (2000) explica que mídias tradicionais compreendem os meios de comunicação em massa, como televisão, cinema, rádio, revista e jornal. Kaplan e Haenlein (2010, p. 61) definem mídias sociais como um “grupo de aplicações para Internet, construídas com base nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, e que permitem a criação e troca de Conteúdo Gerado pelo Utilizador (User Generated Content)”. Desta forma, as mídias sociais têm impulsionado as relações entre os indivíduos por meio de diferentes plataformas (COLLIANDER; DAHLEN, 2011), considerando que ela abrange diversos meios de comunicação, baseados na internet, que proporcionam um espaço de participação e interação por parte do usuário, permitindo gerar, ampliar, enriquecer, organizar ou modificar as informações e conteúdos veiculados por essa mídia. É esta característica de interatividade e construção coletiva que distingue as mídias sociais das mídias tradicionais (SILVA et al., 2015).

Telles (2011) também demonstra conformidade com este conceito, ao destacar que o principal enfoque das mídias sociais é propiciar a interação de pessoas, por meio da criação de perfis de usuário, envio de mensagens, compartilhamento de fotos, texto e vídeos, além da interação com pessoas por meio de comunidades temáticas. Cada rede social tem suas próprias regras, que visam a moldar o comportamento e a forma como seus usuários interagem e compartilham informações, tendo em suas regras o primor na eficiência desse processo. Portanto, o advento da mídia social mudou substancialmente a maneira pela qual as pessoas, comunidades e/ou organizações se comunicam e interagem.

Apesar de ser um termo comumente utilizado para a mesma definição, é importante destacar a diferença conceitual de rede social e mídia social. Redes sociais são metáforas indicativas de grupos sociais (RECUERO, 2010), representando um fenômeno global que está se espalhando pelo mundo, com foco no compartilhamento de textos, imagens, áudios e vídeos, muitas vezes utilizadas por organizações com fins comerciais (ARNAUT et al., 2011), tornando-se uma importante ferramenta de *marketing* (SMITH, 2009). Para Storch (2007), as mídias sociais hoje são imprescindíveis para o fluxo de informações, para a construção do conhecimento e para a difusão de opiniões.

As mídias sociais representam um conjunto de ferramentas dinâmicas dentro da rede. Dentre essas dinâmicas, estão presentes a criação e difusão de conteúdo, troca de informação por meio de grupos sociais existentes dentro de *sites* de cada rede social. Em síntese, mídias sociais referem-se às ações que acontecem dentro das redes sociais (RECUERO, 2010). A autora ainda destaca que as mídias sociais permitem maior conversação e diversidade de fluxos de informação entre seus participantes, incentivando a emergência de redes sociais.

Conforme Arnaut et al. (2011), mídias sociais têm o foco no compartilhamento de textos, imagens, áudios e vídeos, muitas vezes utilizadas por organizações com fins comerciais, enquanto as redes sociais apresentam como principal característica o relacionamento entre pessoas, mesmo permitindo também a inserção de textos, imagens, áudios e vídeos.

Romano et al. (2012) salientam que estas são plataformas que permitem a criação e o compartilhamento de conteúdo entre as pessoas, viabilizam a comunicação em larga escala, e vêm ganhando cada vez mais destaque, impulsionadas principalmente pela crescente massa de usuários.

Mídias sociais podem ter inúmeros e diferentes formatos, como, por exemplo, os *blogs* (publicações editoriais independentes), *microblogs*, (a exemplo do Twitter), salas de bate-papo, sistemas de compartilhamento de fotos e vídeos (a exemplo do Instagram e do Youtube), *wikis* (compartilhamento de conhecimento), e especialmente redes sociais mediadas por TI propriamente ditas, com destaque para o Facebook (SILVA et al., 2015).

Tecnologias de compartilhamento de informação, entre elas *sites* e *blogs* de mídias sociais, tornaram-se um componente importante na sociedade, não apenas por suas funções específicas e funcionalidades de socialização, mas também por criar comunidades e compartilhamento de conexões (PICCOLI, 2014). A ocorrência dessas funcionalidades, evidentes no Facebook, Twitter e outras comunidades *on-line*, representa uma importante oportunidade para reformular e reconceituar a maneira como é feito o acesso às informações, especialmente por aproximar as pessoas e ultrapassar os limites geográficos, oferecendo novas oportunidades para os usuários (BAKER et al. 2013). Os benefícios da participação em mídias sociais não só envolvem a comunicação social, mas também a consolidação de reputações, trazendo oportunidades de crescimento (TANG; GU; WHINSTON, 2012). As mídias sociais regem um novo conjunto de modelos para vários tipos de empresas, que desafiam os processos de negócios tradicionais e operações (HANNA; ROHM; CRITTENDEN, 2011).

Considerando seu caráter dinâmico, a tecnologia das mídias sociais tem sido aceita como parte da estratégia de *marketing* e da cultura de operações por um grande número de organizações. O crescimento de ferramentas e plataformas ressalta que a mídia social está se tornando uma estratégia dominante para muitos comerciantes (SCHULTZ; SHWEPKER; GOOD, 2012).

Pela relevância crescente das mídias sociais, as organizações e instituições podem investir seus recursos em diferentes plataformas, tendo em vista o volume de visitas e o reconhecimento pelo público de maior interesse (estudantes, entre outros), que poderão visitar

os perfis das instituições com a intenção não apenas de saber as novidades, mas também, perceber e partilhar seus valores, missão e visão; estratégia de CIM (logotipia, *slogan*, *design*, ambiências), adaptando cada publicação e interferência aos hábitos e pressupostos das instituições nas mídias sociais (SPIRO, 2012; ROYLE; LAING, 2014).

O principal diferencial é que a customização em massa de “um-para-um” se tornou a norma transação de negócios, substituindo o modelo de promoção de *marketing* “um-para-muitos” (PETERS, 1998). Além disso, dentro do ambiente *on-line*, o ponto de vista do público e dos consumidores é um importante critério pelo qual os comerciantes formulam suas estratégias de *marketing*.

A utilização de ferramentas de comunicação instantânea e gerenciamento de mídias sociais e, conseqüentemente, o uso da internet, acontece pelo fato de que as pessoas estão em busca de relacionamentos diversos, devido à necessidade do indivíduo de comunicar-se procurando expandir seus conhecimentos, tanto no plano intelectual quanto cultural. *Sites* de gerenciamento de redes sociais aproximam os indivíduos, sem ocasionar constrangimentos que poderiam ocorrer em aproximações presenciais (SILVA; SILVEIRA, 2009).

Este trabalho está centralizado nas mídias sociais Twitter e o Facebook. O Twitter refere-se a uma popular plataforma de *microblogging*² para compartilhar mensagens curtas, possibilitando o agrupamento de interesses comuns. Seus recursos permitem que os usuários possam encontrar e se conectar a outros usuários e seguir suas atualizações de *status*. Suas conexões tendem a ser menores sobre relações sociais, tais como amigos íntimos ou membros da família, e maiores sobre a conexão com outras pessoas para efeitos de compartilhamento de informação (GRUZD et al., 2011).

Enquanto isso, o Facebook, amplamente utilizado em movimentos políticos por seu alcance e sua facilidade de acesso, oferece uma plataforma de interação gratuita com seus recursos extremamente funcionais que constituem peças relevantes para o uso deste meio como ferramenta de ensino, permitindo a troca de informações e experiências em tempo real. Criado em fevereiro de 2004 por Mark Zuckerberg na Universidade de Harvard, trabalha com um conceito de distribuição, no qual, ao se conectar com demais usuários, o indivíduo forma um diagrama social que integra a rede e é usado para distribuir todo tipo de informação (KIRKPATRICK, 2011). Diante dessa realidade, tem-se a importância de como integrar o usuário a esta realidade (AKAR, TOPÇU, 2013).

² Fenômeno contemporâneo que refere-se à transmissão de breves mensagens a alguns ou a todos os membros de determinada mídia social. (KAPLAN E HAENLEIN, 2010).

2.5 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE *MARKETING* NO AMBIENTE *ON-LINE*

O aumento da fragmentação da mídia e a diversidade dos clientes, bem como a revolução da comunicação de massa a partir dos novos canais de comunicação – internet e tecnologias de comunicação móveis – criaram a necessidade de uma nova abordagem de comunicação de *marketing*, a fim de garantir uma gestão centralizada e mensagens corporativas consistentes, enviadas aos diversos públicos (SEMENIK, 2002; SMITH, 2002).

Atualmente, um fluxo eficiente de produtos e serviços depende de um fluxo eficaz de informações (ROSENBLOOM, 2008). Desta forma, a internet auxilia as empresas na disponibilização e circulação de seus produtos e serviços, bem como na disseminação de conteúdos relevantes para os públicos de interesse, de maneira rápida e eficaz, auxiliando no processo de posicionamento da marca. Neste cenário, o fato de o consumidor passar a atuar como emissor e disseminador no processo de comunicação, somado à característica de interconectividade da internet e a massificação dos meios digitais, que permitem comunicação de um para muitos, fizeram com que as marcas e as organizações perdessem o controle de suas mensagens, ficando mais expostas (GURAU, 2008).

Outrossim, é fato que hoje nenhuma campanha de comunicação de *marketing* consiste apenas em um elemento de comunicação (propaganda ou relações públicas: promoção de vendas ou qualquer outra ferramenta de comunicação) (IVANOV, 2012). Neste contexto, os profissionais que trabalham com comunicação de *marketing* têm o desafio de trabalhar a comunicação entre consumidores de forma sinérgica, em vez de apenas estabelecer a comunicação clássica, unidirecional (COUTINHO, 2013). É preciso entender que a conversa sobre determinada organização vai existir na rede de qualquer forma, a decisão que precisa ser tomada é se esta vai participar ativamente dessa conversa ou não.

Conectar os objetivos e as mensagens por meio de múltiplos veículos de mídias foi um ponto de partida na Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM). Mas, em virtude do crescimento do número de canais de comunicação, sobretudo digitais, mantê-los conectados torna-se um desafio cada vez maior (GURAU, 2008). Uma sugestão, proposta por Mulhern, (2009) é utilizar as premissas de relevância, exposição, tempo, comportamento de resposta e outros preceitos de planejamento de mídia.

O crescente desenvolvimento da internet mudou os processos de comunicação tradicionais (BLATTBERG; DEIGHTON, 1991) em virtude de três aspectos que o diferenciam de qualquer outro canal de comunicação (GURAU, 2008), apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Aspectos que diferenciam a internet de outros modelos de comunicação

Interatividade	A internet oferece múltiplas possibilidades de comunicação interativa, atuando não apenas como uma interface, mas também como um agente de comunicação (que permite uma interação direta entre os indivíduos e aplicações de <i>software</i>);
Transparência	As informações publicadas <i>on-line</i> podem ser acessadas e visualizadas por qualquer usuário da internet, a menos que essa informação seja especificamente protegida;
Memória	A <i>web</i> é um canal não só para a transmissão de informações, mas também para o armazenamento de informações, ou seja, a informação disponível na internet permanece na memória da rede até que seja apagada.

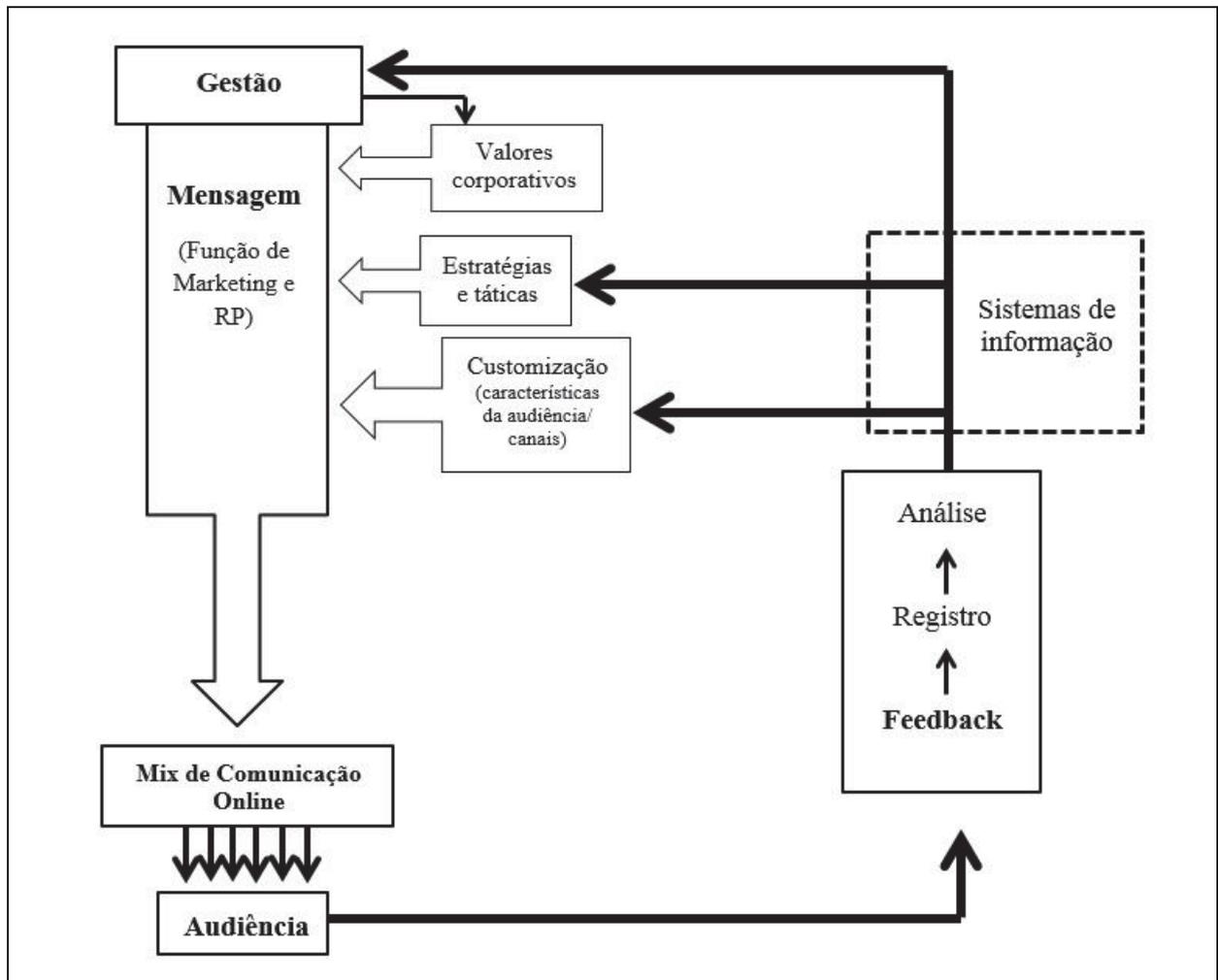
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos conceitos de Gurau (2008)

A partir destes aspectos, o perfil e comportamento do público na rede estão sendo transformados. Desta forma, os profissionais de comunicação e *marketing* precisam estar adaptados às novas formas de obtenção e utilização das informações, conforme as seguintes proposições do usuário na internet (GURAU, 2008), considerando que:

- a) **O público está conectado às organizações:** o canal de comunicação tradicional sempre seguiu característica unidirecional, quando as instituições comunicavam e as audiências consumiam as informações. O canal de comunicação das instituições era bastante amplo para atingir o público, enquanto o público tinha um canal estreito de se comunicar com a instituição (IHATOR, 2001). Agora, o canal de comunicação é uma rede, não apenas um fluxo. Esta rede fechou o viés entre a instituição e o público. Todos os envolvidos no envio de mensagem – empresa, gestores de departamentos, gestor de comunicação, agência de comunicação externa – estão apenas a um clique distantes de seu público-alvo. Os comunicadores compreenderam essa nova proximidade, fato comprovado pelos canais de comunicação entre *sites* e mídias sociais (BLATTBERG; DEIGHTON, 1991). A facilidade de comunicação levou a um aumento exponencial do número de mensagens recebidas, mas muitas organizações não têm aumentado os recursos necessários para lidar com elas. No referido modelo, os comunicadores devem envolver o público em um processo de comunicação unidirecional (HOLTZ, 1999);
- b) **O público está conectado:** considerando a natureza da rede, se o público está a apenas um clique de distância da organização, também está a um clique de distância de outros membros. Hoje a atividade de uma empresa pode ser discutida e debatida através da internet, sem o conhecimento dessa organização. No novo ambiente todo mundo é um comunicador, e a instituição é apenas parte da rede (SHANKAR; MALTHOUSE, 2007).

- c) **O público tem acesso a outras informações:** antigamente, em virtude da lentidão e dificuldade de acessar determinadas informações, os responsáveis pela comunicação faziam seus pronunciamentos de forma que o público-alvo não teria condições de contestá-los. Hoje é possível acessar múltiplas fontes de informação através da internet. Qualquer declaração feita pode ser interpretada, analisada, discutida e contestada em pouco tempo por indivíduos interessados (GURAU, 2008).
- d) **O público busca as informações:** o mundo em rede tem aumentado exponencialmente o número de canais de comunicação disponíveis (HOLTZ, 1999). Hoje, as mensagens são difundidas a partir de vários canais de mídia: *e-mail*, telefones celulares, televisão (com centenas de canais), rádio, internet, entre outros. Como resultado, os meios de comunicação que são utilizados para fornecer um canal eficiente de comunicação para os profissionais tornaram-se apenas o ruído que a maioria das audiências aprendeu a filtrar. Por outro lado, no ambiente de rede, a informação tem de estar disponível onde o público pode encontrá-la, e devem ser personalizadas ou personalizáveis (GURAU, 2008).

Ao apontar algumas oportunidades de sinergias na comunicação digital e os desafios da CIM surgidos com a internet, Gurau (2008) propõe um modelo de três etapas para a adaptação das mensagens *on-line* aos valores corporativos, aos objetivos estratégicos e táticos da comunicação, bem como seu público-alvo e canais.

Figura 2 - Modelo experimental de CIM *on-line*

Fonte: Gurau (2008)

As mensagens enviadas pelas instituições aos seus públicos devem ser adaptadas a um processo de três fases. Em primeiro lugar, a mensagem deve respeitar e integrar os valores corporativos essenciais da organização. Em segundo lugar, a mensagem tem de ser adaptada em relação aos objetivos estratégicos e táticos. E, por último, a mensagem deve ser transformada, considerando as características específicas do público e/ou canal segmentado.

No caso da comunicação *on-line*, embora a internet possa ser considerada como o principal canal de comunicação, há, de fato, várias aplicações digitais ou modalidades de comunicação que podem ser combinados e usados como uma *mix* comunicacional (*e-mail*, bate-papo, *web site*, fóruns de discussão, entre outros.). Os canais de comunicação *on-line* variam em termos do grau de transparência, interatividade, memória e seletividade, e essas dimensões devem ser levadas em consideração para que cada público-alvo compreenda a comunicação realizada. Esse processo de adaptação da mensagem irá preservar um equilíbrio flexível entre a continuidade e a personalização (GURAU, 2008). Por outro lado, a dimensão

interativa da internet impulsiona que a empresa adote uma atitude mais proativa nos processos de busca, registro e análise do *feedback* indireto transmitido pelos públicos-alvo ou, em alguns casos, por todas as categorias de audiências relevantes conectadas à internet.

A resposta provida pelo *feedback* deve representar um processo reativo, em virtude da dinâmica do ambiente *on-line* e, qualquer demora de uma reação apropriada para as mensagens enviadas pelo público podem representar oportunidades perdidas ou situações agravadas. A empresa deve, portanto, utilizar as conclusões da análise do *feedback* a fim de definir e refinar os objetivos estratégicos de suas campanhas de comunicação e adaptação das mensagens às características do público (GURAU, 2008). Esta análise também é transmitida para a administração da organização que pode optar, caso haja necessidade, pela mudança dos valores fundamentais da empresa, a fim de responder melhor às exigências do mercado. No entanto, esta mudança não deve ser frequente, a fim de preservar a coerência em longo prazo da comunicação corporativa em consonância com a imagem corporativa esperada (GURAU, 2008).

Muitos meios digitais, como as ferramentas de busca e as mídias sociais, representam um universo no qual não se permite ter controle da mensagem, dado que não há uma única voz. É preciso saber trafegar de forma astuta nestes meios, uma vez que a repercussão pode ser positiva ou negativa e o impacto maior que uma campanha na TV (SANT'IAGO, 2008). Ramos (2008, p. 48) reforça que um conteúdo gerado pelo próprio usuário passa a ter tanta importância quanto os que são fornecidos pela empresa e divulgados por processos de relações públicas ou campanhas publicitárias. No entanto, é importante se ter em mente que a comunicação na era digital é complexa, demanda alto nível de recursos e consistência. A efetividade do uso de meios digitais depende de um diagnóstico claro da realidade de comunicação da organização, bem como de um planejamento bem elaborado (KUNSCH, 2006).

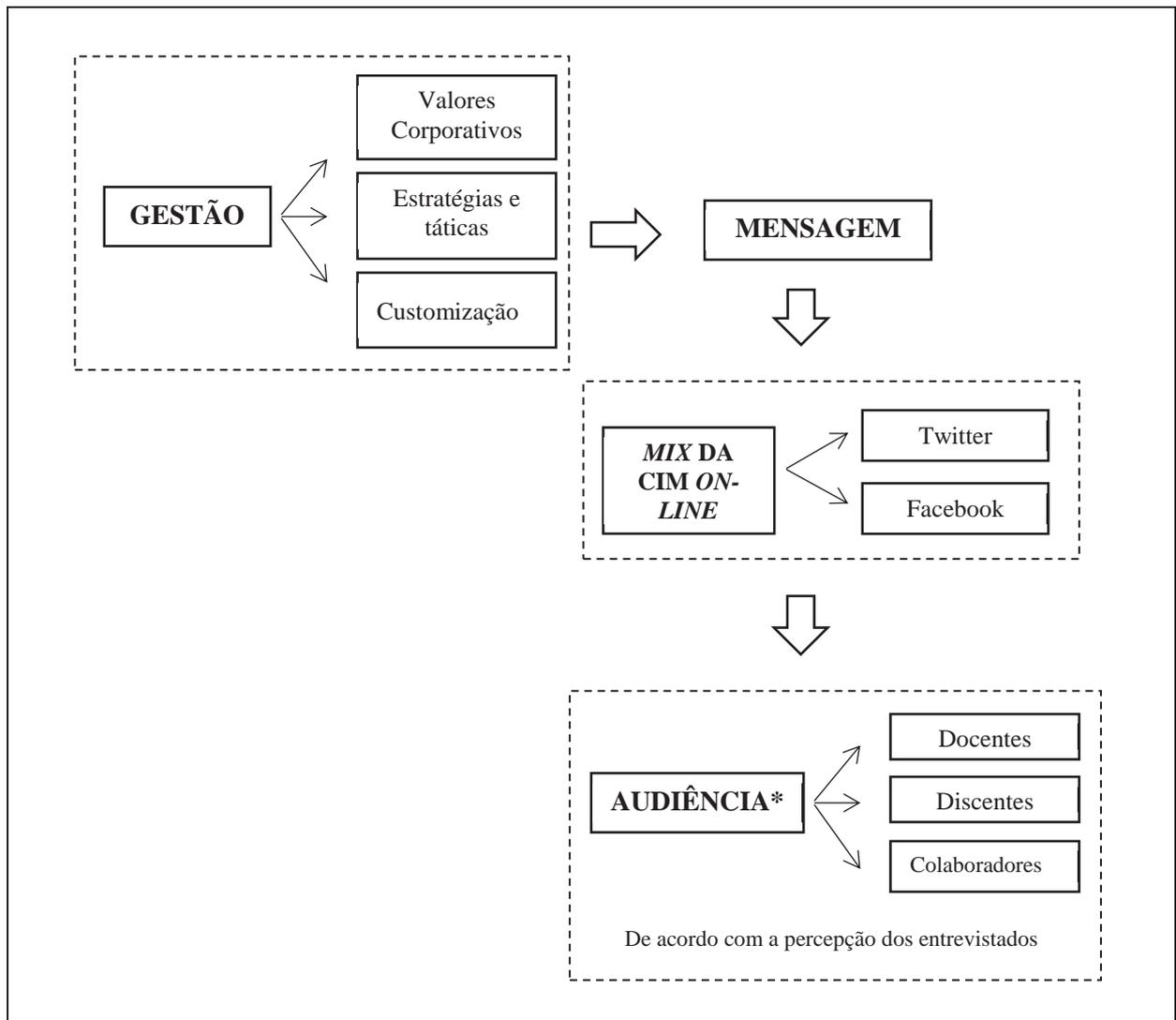
2.6 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

Com base no exposto sobre a literatura de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) estudada até o momento, percebe-se que, apesar da evolução do tema e do conceito nos estudos organizacionais, ainda existem lacunas no sentido de que o constructo teórico precisa ser consolidado.

Nesse sentido, verifica-se, também, a oportunidade de recorrer ao modelo teórico de Gurau (2008), considerando a aplicabilidade do referido modelo em instituições nacionais, tendo em vista que não foram encontradas pesquisas no Brasil que abordem essa perspectiva.

Para fins desta pesquisa, seguiu-se a abordagem proposta por Gurau (2008), de modo a identificar as características da gestão da CIM realizada pelas IES em mídias sociais; conhecer os canais e estratégias de comunicação de *marketing* utilizadas pelas IES e, ainda, analisar se as mensagens transmitidas nas mídias sociais (Facebook e Twitter) estão adequadas aos valores corporativos, estratégias e táticas e público-alvo das IES. Desta forma, para atender aos objetivos específicos desta pesquisa, foi elaborado um modelo conceitual, apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Modelo conceitual de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A partir da análise da Figura 3, é possível identificar quais elementos de gestão serão analisados. A análise das mensagens, de acordo com os valores corporativos, estratégias e táticas de comunicação e as características do público-alvo, será feita a partir do diagnóstico do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e entrevista com os gestores das IES, bem como a partir de uma posterior análise das mensagens das mídias sociais, a fim de diagnosticar se elas estão em consonância com o modelo proposto, considerando a perspectiva proposta por Gurau (2008).

3 METODOLOGIA

Após a apresentação e sistematização dos conceitos teóricos que norteiam este estudo, são descritos, neste capítulo, os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

A pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos. Ela tem um caráter pragmático e é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico (GIL, 2007). Seu principal objetivo é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (MATTAR, 2014). A pesquisa social está ancorada em dados sociais, isto é, em dados que acontecem no mundo social e que são resultados, bem como são construídos nos processos de comunicação. (BAUER; GASKELL, 2010).

A seguir são apresentados a classificação e o delineamento da pesquisa, o universo que contemplou o objeto do estudo, os sujeitos da pesquisa, a coleta de dados, a análise e como os dados foram interpretados, recursos e cronograma da dissertação.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerando que este estudo buscou compreender de que forma ocorre o processo de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) nas mídias sociais de Instituições de Ensino Superior (IES), a pesquisa, quanto à abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa, visto que tenta compreender de forma detalhada os significados e características das situações apresentadas pelos entrevistados e consiste em uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2011). A pesquisa qualitativa permite interações e construções (BAUER; GASKELL, 2010); busca explorar características dos indivíduos e cenários (MOREIRA; CALEFFE, 2006) e compreender processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais.

Da mesma forma, Diehl e Tatim (2004) apontam que estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, bem como a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuindo, assim, com o processo de mudança do grupo, de forma a possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos com maior profundidade.

Malhotra (2011, p. 122) define que “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema” e preocupa-se com o aprofundamento da compreensão

de um grupo social, de uma organização, entre outros. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Acerca do objetivo geral, conhecer como ocorre o processo de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) nas mídias sociais digitais em Instituições de Ensino Superior, a pesquisa classifica-se como exploratória que, conforme Malhotra (2011), o objetivo principal desta categoria de pesquisa é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, sendo utilizada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. A parte exploratória da pesquisa consistiu na busca de informações sobre o perfil das universidades investigadas, conhecendo seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), estratégias organizacionais e de comunicação e *marketing*, bem como suas ações de comunicação em mídias digitais.

Segundo o procedimento técnico, a pesquisa caracteriza-se pela utilização do estudo de caso, visto que compreende a investigação de três Instituições de Ensino Superior (IES) comunitárias. Este procedimento é apropriado quando as questões norteadoras envolvem abordagens do tipo “como” e “por que”, quando “o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”, como é o caso das universidades. (YIN, 2001, p. 19). O estudo de caso é um dos tipos de pesquisa qualitativa mais relevantes, pois, a partir dele, é possível “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir” (TRIVIÑOS, 2011, p. 111). Ainda conforme o autor, o procedimento abordado permite “preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. (YIN, 2001, p. 21).

Desta forma, como esta pesquisa visa aprofundar o conhecimento sobre as mensagens das universidades na perspectiva do modelo proposto, o estudo de casos apresenta-se como a melhor alternativa de estratégia de pesquisa, considerando que este pode gerar um melhor entendimento sobre semelhanças e particularidades dos cenários das universidades objetos deste estudo, contribuindo para a compreensão de como ocorre o processo de CIM nas mídias sociais digitais nas IES.

3.2 OBJETO DE ESTUDO

A proposta do estudo é investigar os processos de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) em três Instituições de Ensino Superior (IES) comunitárias do Rio Grande do Sul, considerando que, segundo Scroferneker (2000, p. 14), a universidade, enquanto instituição e organização, atende aos mais diversos segmentos de públicos. Tal assertiva implica na necessidade de um maior comprometimento e envolvimento com a sua comunicação, definindo e implantando políticas que contemplem a sua comunicação institucional, interna e administrativa. A partir desta perspectiva, a universidade insere-se no contexto de mudança geral da sociedade (CHAUÍ, 1999).

Considerando que as universidades estão claramente inseridas no complexo organizacional (KUNSCH, 1992) e, portanto, tornam-se agentes desta realidade, a comunicação assume papel preponderante para a universidade, pois considera a relação que se constitui por meio dos processos comunicacionais (CRUZ, 2010). Desta forma, o desafio foi compreender os processos comunicativos das instituições, considerando a relevância que o tema assume a partir da Lei do SINAES, que define cinco dimensões avaliativas, sendo que, no Eixo 3, denominado “Políticas Acadêmicas”, propõe avaliar a comunicação da IES com a comunidade externa (perspectiva do mercado). Foram pesquisadas as mídias digitais Twitter e Facebook de cada IES, uma vez que, dentre as mídias utilizadas, são as que apresentam maior caráter informacional.

O critério de representatividade atribuído para a determinação do objeto foi acessibilidade e tipicidade, ou seja, foram selecionadas IES comunitárias que, para preservar sua identidade, foram assim denominadas: Universidade A; Universidade B e Universidade C.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram os responsáveis por fornecerem os dados para a realização do estudo. Foram entrevistados, em cada instituição, os vice-reitores ou diretores administrativos, uma vez que são responsáveis pelo planejamento, organização e controle de todas as atividades desenvolvidas na instituição, além de serem os profissionais designados ao estudo de estratégias e métodos de trabalho; os gestores de comunicação e *marketing*, pois são responsáveis pela curadoria de conteúdo e disseminação de informações acerca das instituições, além de serem responsáveis pela elaboração de planos estratégicos da área de comunicação e *marketing*, envolvendo tanto o público interno quanto externo; e os

coordenadores da Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES, instituída pela lei do SINAES, considerando que estes são os responsáveis pela autoavaliação da instituição, um dos princípios instituídos pelo PDI. A lei também é ancorada em cinco eixos: Planejamento e Avaliação Institucional; Desenvolvimento Institucional; Políticas Acadêmicas; Políticas de Gestão; e Infraestrutura.

Assim, tratam-se de sujeitos pré-definidos por setores, pois não se baseia em procedimentos estatísticos, sendo selecionados por julgamento, ou seja, os sujeitos foram selecionados seguindo um critério de julgamento pessoal do pesquisador. De acordo com Malhotra (2011), a amostragem não probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador e não na chance de selecionar os elementos amostrais. O Quadro 8 sintetiza as atribuições dos sujeitos escolhidos para entrevista, a fim de obter os dados da pesquisa.

Quadro 8 - Sujeitos da pesquisa

Sujeitos	Atribuições
Pró/Vice-Reitores Administrativos	Responsáveis pelo planejamento, organização e controle de todas as atividades desenvolvidas na instituição, além de serem os profissionais designados ao estudo de estratégias e métodos de trabalho.
Gestores de Comunicação e <i>Marketing</i>	Responsáveis pela curadoria de conteúdo e disseminação de informações acerca das instituições, além de serem responsáveis pela elaboração de planos estratégicos da área de comunicação e <i>marketing</i> , envolvendo tanto público interno quanto externo.
Coordenadores da CPA	Responsáveis pela autoavaliação da instituição, ancorada nos cinco eixos, que são: Eixo 1 - Planejamento e Avaliação Institucional; Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional; Eixo 3 - Políticas Acadêmicas; Eixo 4 - Políticas de Gestão; e Eixo 5 - Infraestrutura.

Fonte: Elaborado pela autora

O perfil dos entrevistados, quanto ao cargo, formação, titulação e referido nome fictício são ilustrados no Quadro 9.

Quadro 9 - Perfil dos entrevistados

Unidade	Cargo	Formação	Titulação	Nome Fictício
Universidade A	Diretor Administrativo	Ciências Contábeis	Mestre	Entrevistado 1
	Coordenador de Comunicação e <i>Marketing</i>	Administração	Mestre	Entrevistado 2
	Coordenador da CPA	Administração	Doutor	Entrevistado 3
Universidade B	Vice-Reitor Administrativo	Administração Rural	Mestre	Entrevistado 4
	Gerente da Coordenadoria de <i>Marketing</i>	Administração	Graduado	Entrevistado 5
	Coordenador da CPA	Filosofia	Mestre	Entrevistado 6
Universidade C	Vice-Reitor Administrativo	Engenharia Mecânica	Doutor	Entrevistado 7
	Coordenador de Comunicação e <i>Marketing</i>	Administração	Pós-graduado	Entrevistado 8
	Coordenador da CPA	Matemática	Doutor	Entrevistado 9

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 COLETA DE DADOS

De forma a alcançar os objetivos do estudo foram utilizados, como instrumentos de coleta de dados, pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas em profundidade, descritos a seguir.

A pesquisa bibliográfica, fonte secundária de coleta de dados, foi feita a partir do levantamento de argumentos teóricos acerca dos temas Comunicação nas Organizações; Comunicação de *Marketing*; Comunicação Integrada de *Marketing* e Mídias Sociais, publicados em periódicos internacionais e nacionais, livros, bem como resultados de pesquisas acadêmicas já realizadas acerca da temática (dissertações de mestrado e tese de doutorado), conforme orienta Fonseca (2002). Para o autor, “qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto” (FONSECA, 2002, p. 32).

Em relação aos artigos nacionais, estes foram selecionados a partir de eventos e periódicos relevantes da área de administração, como o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD); Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP); Revista de Gestão da Universidade de São Paulo (REGE); e Seminários em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da USP (SemeAd).

Já a pesquisa internacional foi focada nas seguintes bases de dados para fins de levantamento e identificação de artigos associados à temática investigada: Emerald, Science Direct e Scopus. Desta forma, os artigos selecionados pertencem a revistas indexadas com Fator de Impacto relevante, tais como Journal of Marketing Communications, Journal of Interactive Marketing, Journal of Marketing, Journal of Promotion Management, Journal of Management Information Systems, Journal of Internet Commerce, Journal of Advertisement, Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, entre outros. A pesquisa foi feita a partir dos descritores “*Integrated Marketing Communication*”, “IMC”, “*Social Media*”, “Comunicação Integrada de *Marketing*” e “CIM”.

A análise documental consistiu na avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das IES, de forma a conhecer seus valores, missão e visão, bem como o planejamento estratégico. Estes documentos serviram de subsídio para análise das entrevistas e do conteúdo, de modo a verificar se correspondem às propostas de cada IES. O referido plano consiste em um documento em que se definem a missão da instituição de ensino

superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, contempla o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES. É um documento articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento autoavaliativo quanto externo, sendo, portanto, uma exigência nos processos de avaliação institucional, cursos e órgãos de fomento.

A pesquisa documental “é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados” (VERGARA, 2013, p. 43), ou seja, é uma rica fonte de dados que representa a análise de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, a fim de encontrar interpretações novas ou complementares (GODOY, 2010). Desta forma, foi possível levantar dados secundários com base em documentos institucionais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades estudadas.

Dentre os métodos de coleta de dados disponíveis, optou-se pela entrevista em profundidade por apresentar maior flexibilidade e permitir que o entrevistado construa suas respostas sem ficar preso a um nível mais rigoroso de diretividade e mediação por parte do entrevistador (SILVA et al., 2012).

A técnica foi aplicada junto aos Vice-Reitores ou Diretores Administrativos de cada IES, com vistas a identificar seu posicionamento acerca da comunicação das instituições. Em seguida, foram entrevistados gestores de comunicação e *marketing* e, ainda, os responsáveis pelo planejamento estratégico das IES, a fim de investigar as características de gestão da CIM e o alinhamento das mesmas com o PDI, e se as mensagens e informações divulgadas estão de acordo com o modelo proposto para análise nesse estudo conforme a percepção dos gestores.

A elaboração do instrumento de pesquisa seguiu a proposta do modelo conceitual da pesquisa (Figura 3), elaborado pela autora a partir do modelo de Gurau (2008). A validação do instrumento foi feita por sete especialistas no tema, quatro doutores na área de Administração, um doutor na área de Comunicação, pertencentes ao quadro de professores permanentes de programas de pós-graduação da área de Administração e Comunicação Social, e dois consultores (*experts*) de agências de comunicação. Foi solicitado aos especialistas que julgassem as questões quanto ao grau de relevância, pertinência e clareza. Após as considerações, foram revistas as questões a partir das contribuições propostas pelos mesmos para posterior alteração de palavras ou expressões com a finalidade de aumentar a clareza da pergunta e, ainda, foram incluídas questões, também sugeridas pelos especialistas, a fim de aumentar a percepção da entrevistadora acerca do conhecimento dos entrevistados sobre o tema.

O roteiro proposto para a aplicação da entrevista foi constituído por quatro blocos e encontra-se na íntegra no Apêndice 3. O primeiro bloco trata dos elementos de gestão organizacional, considerando as diretrizes gerais das instituições, contemplando também informações específicas sobre o processo de planeamento da comunicação; o segundo refere-se às mídias sociais e mensagens propagadas nestes canais; o terceiro contempla a audiência e suas características; e o último refere-se às táticas de mensuração dos objetivos das mensagens.

As entrevistas foram realizadas nas sedes das instituições e o tempo das mesmas variou entre 40 e 60 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados. As gravações foram transcritas, objetivando-se “(...) eliminar as imprecisões das anotações de campo e ampliar a possibilidade de acesso público dos resultados, com elevado detalhamento”, conforme sugerido por Godoy (2010, p. 314). A coleta dos dados ocorreu nos meses de junho e julho de 2016.

O Quadro 10 contempla as questões abordadas no instrumento de pesquisa e quais objetivos específicos estas buscaram responder.

Quadro 10 - Objetivos específicos e respectivas questões do instrumento de pesquisa

Objetivo	Questão
Mapear os canais de comunicação de <i>marketing</i> utilizados pelas IES;	Quais são os canais de comunicação de <i>marketing on-line</i> utilizados pela IES?
	Existe planejamento para apresentação das informações nestas redes?
	Com relação ao Twitter, com que objetivo a mensagem é disponibilizada na rede social? Por quê?
	Com relação ao Facebook, com que objetivo a mensagem é disponibilizada na rede social? Por quê?
	Como a IES seleciona as informações que são disponibilizadas nos canais Twitter e Facebook? Como é esse processo?
Identificar características de gestão da CIM (valores corporativos, estratégias e táticas de comunicação e público-alvo das IES) realizada pelas IES em mídias sociais;	Quais são os valores que representam a IES (valores, missão, visão)?
	Como esses valores se propagam na IES?
	Como a IES define seus objetivos estratégicos e táticos? Por quê?
	Quem participa do processo de definição das estratégias e táticas? Por quê?
	A IES estabelece previamente estratégias e táticas de comunicação e <i>marketing</i> ? Se sim, como? Em que momento? Quem é responsável por isso?
	As estratégias e táticas de comunicação de <i>marketing</i> consideram os objetivos estratégicos da IES como um todo? Por quê?
	Com relação às mídias digitais, existem estratégias e táticas de comunicação focada ao público-alvo? Por quê?
	Quem são os principais públicos da IES?
	Que características representam esse público?
	As estratégias e táticas de comunicação consideram estes públicos em sua formulação e suas devidas características? Por quê? De que forma?
Essas estratégias também são aplicadas ao público das mídias sociais? Ou elas são reformuladas para este público? Se sim, de que forma é feita essa adaptação?	
Analisar se a mensagem transmitida no ambiente <i>on-line</i> está adequada à Gestão da CIM.	De que forma a IES analisa se os objetivos de comunicação nos canais Twitter e Facebook foram atingidos?

Fonte: Elaborado pela autora a partir do instrumento de pesquisa

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado. A análise dos dados é um processo complexo que envolve retrocessos entre dados pouco concretos e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação. Estes significados ou entendimentos constituem a constatação de um estudo (TEIXEIRA, 2003).

O método de análise adotado neste estudo foi análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011), refere-se a um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa interpretar o conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a interpretação de conhecimentos relativos à recepção dessas mensagens. A autora ainda afirma que o processo de análise das informações envolve vários passos para compreensão das mensagens. O primeiro passo é a

pré-análise do conteúdo das entrevistas, o segundo passo é de exploração do material coletado e o terceiro e último passo é o tratamento dos resultados e interpretação. No Quadro 11 estão explicitadas cada fase proposta por Bardin (2011).

Quadro 11 - Fases da análise de dados

Fase	Conceito
Pré-análise	Momento em que se busca organizar e sistematizar as ideias, buscando elaborar um esquema preciso de como será desenvolvido o trabalho.
Exploração do material	Consiste na exploração do material com a definição de categorias e identificação de registros e contexto do material.
Tratamento dos resultados	Nesta etapa é onde ocorre o tratamento dos resultados, a condensação e o destaque das informações para análise, terminando nas interpretações inferenciais; é o momento da utilização da intuição, da análise reflexiva e crítica.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos conceitos de Bardin (2011)

Nesta pesquisa, a primeira etapa contemplou o uso de dados e documentos disponíveis para consulta pelas instituições para fins de levantamento das principais características, sobretudo de modo a compreender os valores corporativos e suas características estratégicas. A segunda etapa consistiu no trabalho com cada uma das instituições, abordando questões relevantes sobre os processos comunicacionais, dos valores corporativos e das estratégias e táticas. Ambas as etapas estão relacionadas à coleta dos dados no modelo proposto por Gurau (2008), autor utilizado nesta pesquisa.

Na terceira etapa foi desenvolvida a categorização dos dados, a fim de realizar “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2011, p.111). A autora enfatiza que os possíveis critérios para categorização são: i) semântico – categorias temáticas com algum significado; ii) lexical – classificação das palavras segundo o sentido; iii) expressivo – categorias que classificam as diversas expressões da linguagem.

O critério adotado para a categorização foi o semântico, tendo como referência o tema das categorias de comunicação integrada de *marketing*, gestão, *mix* de comunicação e público-alvo. A análise foi desenvolvida por meio de categorias da transcrição das entrevistas, que enfatizam os elementos coletados.

De acordo com Bardin (2011), as categorias devem ser definidas observando os critérios de exclusão mútua, que consistem na impossibilidade de cada elemento estar em mais de uma categoria; homogeneidade, que é relacionada ao fato de cada registro estar numa

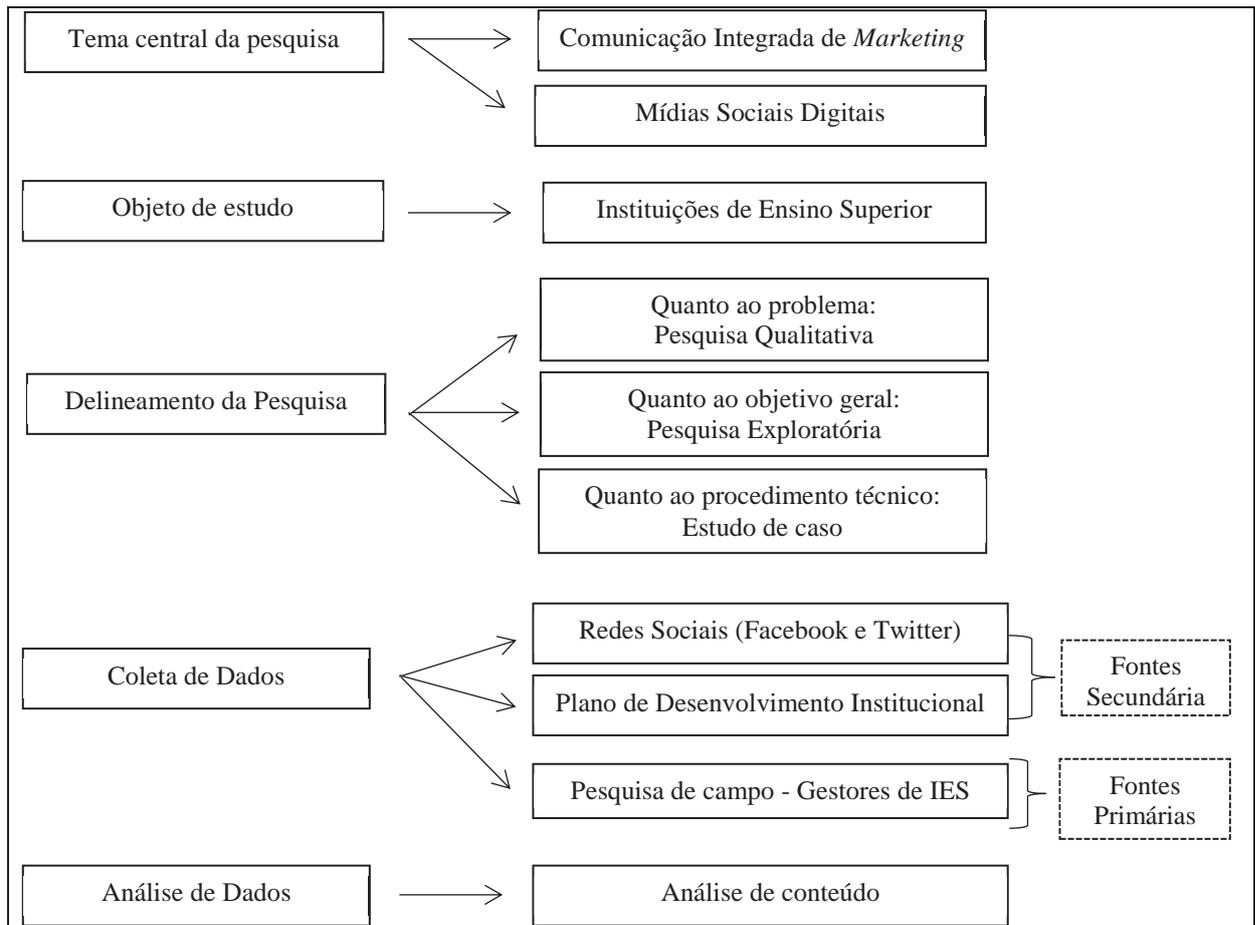
única categoria; e objetividade e fidelidade, ou seja, os elementos de um mesmo material devem ser codificados da mesma forma, mesmo que submetidos a diversas análises, evitando-se subjetividade por meio de uma definição clara das categorias. Cada categoria agrupa unidades de registro sob um título genérico em função de características comuns.

As categorias foram definidas *a priori*, de acordo com o modelo teórico proposto por Gurau (2008), e o modelo conceitual de pesquisa (Figura 3). Portanto, foram definidas como categorias de análise a Comunicação Integrada de *Marketing*; Gestão Organizacional; *Mix* de Comunicação *On-line* e Público-Alvo. Suas respectivas análises estão contempladas no Quadro 12, que se encontra na apresentação dos resultados do presente estudo.

Ao longo da pesquisa foi realizado cruzamento entre os dados coletados nas entrevistas, na análise de documentos institucionais oficiais e nas mídias sociais das universidades, objetivando uma triangulação dos mesmos a fim de se obter validade e consistência na análise. Na sequência, realizou-se uma análise considerando os dados obtidos no caso com o objetivo de encontrar evidências contraditórias ou padrões de similaridade.

Portanto, a partir dos conceitos apresentados, a abordagem metodológica adotada neste estudo foi a de uma pesquisa de natureza empírica, associada aos objetivos de uma pesquisa exploratória, com dados coletados por meio de abordagem qualitativa. A Figura 4 representa uma visão geral dos procedimentos abordados nesta pesquisa.

Figura 4 - Visão geral dos procedimentos da pesquisa

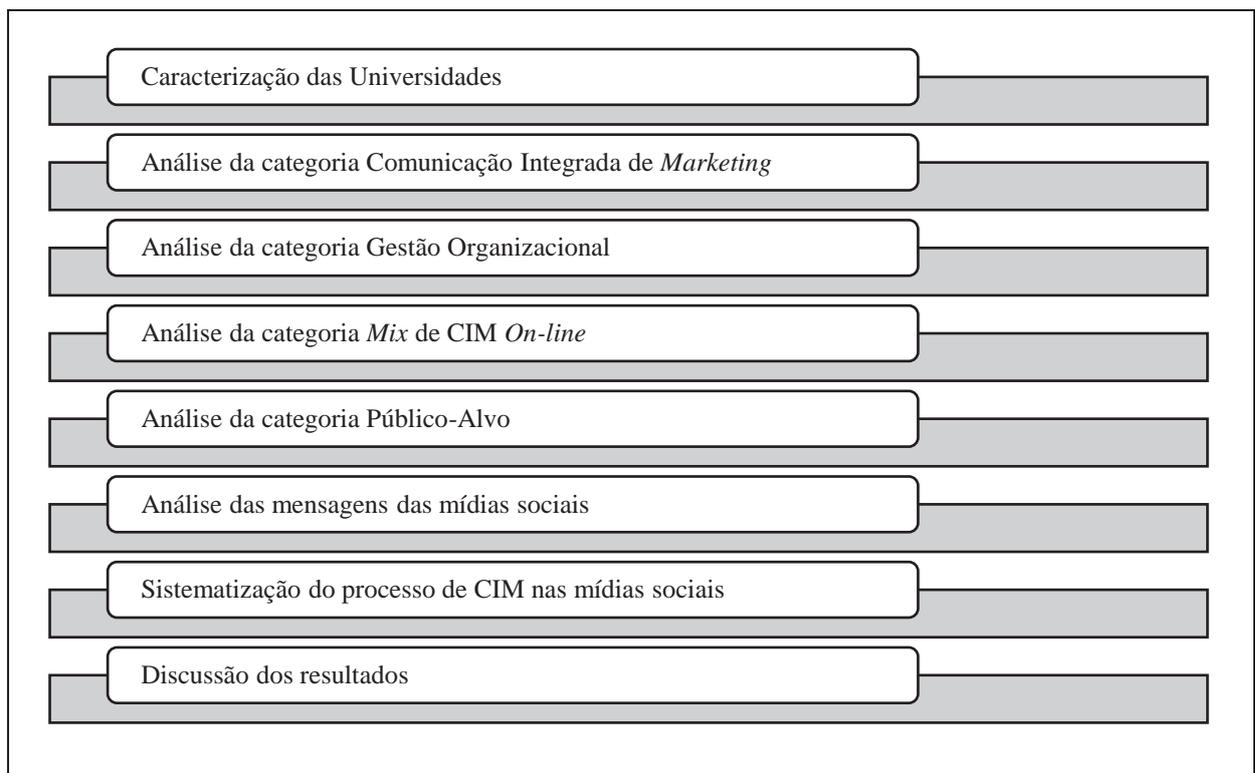


Fonte: Elaborada pela autora

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo contempla a apresentação e análise dos resultados, organizados a partir do modelo conceitual da pesquisa (Figura 3). Inicialmente, apresenta-se a caracterização e a contextualização das instituições pesquisadas e, posteriormente, as categorias de análise oriundas das entrevistas com os gestores. Na sequência, são apresentados os elementos de gestão da Comunicação Integrada *Marketing* (CIM) que contemplam os valores corporativos, as estratégias e táticas e público-alvo das IES. Na terceira etapa foram identificadas as características das mensagens propagadas pelas instituições. A quarta etapa apresenta a análise do *mix* de comunicação *on-line*, abordando os canais utilizados pelas instituições. Por fim, são apresentadas as características do público-alvo das universidades, a partir da percepção dos gestores. A Figura 5 apresenta de forma sistemática a apresentação dos resultados desta pesquisa.

Figura 5 - Sistematização dos resultados da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES

A seguir são apresentadas as universidades A, B e C, contemplando um breve histórico e seus princípios e valores.

4.1.1 Universidade A

A Universidade A nasceu em 1992, como resultado da integração de instituições de ensino superior isoladas, integrantes do Distrito Geoeducacional 38. Organizadas e gerenciadas pela comunidade regional, as instituições de ensino superior uniram-se e, juntas, construíram uma nova trajetória, visto os contrastes então apresentados pela região: de um lado a tecnologia, a modernização; de outro, a crise da estrutura agrária. No decorrer de sua trajetória, a busca e a concretização da marca institucional aconteceram no desempenho das funções básicas de ensino, pesquisa e extensão, inerentes a suas ações. As especificidades no desempenho destas funções definem a missão e o atual perfil da Universidade A – ser uma universidade pluralista, criadora e elaboradora de conhecimento, com qualidade, competência e seriedade, voltada para o desenvolvimento regional.

Em cada Câmpus é eleita uma Coordenação de Área do Conhecimento que, conforme o Regimento Geral da Instituição, tem como atribuição coordenar as atividades do Departamento no âmbito do Câmpus, supervisionando as atividades dos cursos de graduação, sequenciais e de pós-graduação ligados a sua área de conhecimento.

Mediante decisões colegiadas, pratica o princípio da gestão democrática, no exercício colaborativo, respeitando as instâncias colegiadas e exercida a alternância de poder, via processo eleitoral. Segue um modelo de gestão comunitária, na qual seus órgãos deliberativos superiores são integrados por representantes dos diversos segmentos da comunidade acadêmica (professores, estudantes e técnicos administrativos) e da comunidade regional; seus dirigentes (Reitoria, Direções de Câmpus, Chefes de Departamento e Coordenações de Curso) são professores da universidade, eleitos pela comunidade acadêmica e por representantes da comunidade regional. A instituição implementa políticas de ensino, pesquisa e extensão unificadas em cada uma de suas unidades.

Caracteriza-se como uma universidade comunitária, ou seja, como uma instituição de ensino superior que presta relevantes serviços de interesse público, com destaque para as áreas da educação, saúde e meio ambiente. Sem fins lucrativos, com gestão colegiada,

democrática e participativa, é reconhecida como uma instituição pública não estatal, pela Portaria n. 665, de 05 de novembro de 2014.

À luz de disposições estatutárias, norteia-se pela unidade de patrimônio e administração; estrutura-se com base em departamentos acadêmicos que integram as funções de ensino, pesquisa e extensão e exercem a indissociabilidade entre elas. Enquanto organização pauta-se pela racionalidade na utilização de recursos humanos e materiais, enfatizando a universalidade do conhecimento e o fomento à interdisciplinaridade.

Identifica-se como uma instituição comprometida com o desenvolvimento e o futuro das regiões onde atua, reconhecendo a necessidade de preparar pessoas para enfrentar esses desafios na condução de sua missão institucional, planejando suas ações de modo a atender as necessidades educacionais. Enquanto universidade comunitária de direito privado não estatal, defende os seguintes princípios: ética, corresponsabilidade, qualificação institucional, inovação, desenvolvimento regional, vida e ambiente, gestão democrática, sustentabilidade, internacionalização.

As atividades de ensino, pesquisa e extensão, de responsabilidade dos departamentos acadêmicos na perspectiva de criar e reelaborar conhecimentos, de ser consciência crítica da realidade, de ser agente de transformação social, têm como eixo a produção de um parâmetro de desenvolvimento regional extraído da realidade social, com participação decisiva da comunidade, tendo como referencial sua história, sua cultura, suas instituições, sua estrutura econômica e social, enfim, seu contexto. Com estes pressupostos, o projeto de desenvolvimento regional constitui-se em estratégia de superação dos problemas existentes e de prevenção de problemas futuros.

Está instalada em seis municípios, atendendo a população que provém de mais de 100 municípios das regiões Alto Uruguai, Médio Uruguai, Missões, Centro-Oeste e de alguns municípios catarinenses próximos aos seus câmpus. Sua atuação está comprometida com o desenvolvimento educacional, científico e tecnológico. Desde sua criação, por meio de programas e projetos de extensão universitária, insere-se e desencadeia diferentes atividades comunitárias, contribuindo no enfrentamento/resolução dos dilemas socioambientais vivenciados pela população, entidades e instituições do território em que atua.

Ancorada nos princípios da ética, da corresponsabilidade, da qualificação institucional, da inovação, do desenvolvimento regional, da vida e ambiente, da gestão democrática, da sustentabilidade e da internacionalização, o PDI da Universidade A apresenta como missão: “Formar pessoal ético e competente, inserido na comunidade regional, capaz de construir conhecimento; promover a cultura, o intercâmbio, a fim de desenvolver a consciência coletiva

na busca contínua da valorização e solidariedade humanas”. Sua visão é: “Ser reconhecida como uma universidade de referência que prima pela qualidade, ação solidária, inovação e integração com a comunidade”³.

4.1.2 Universidade B

Com quase seis décadas de experiência acadêmica, nas dimensões do ensino, da pesquisa e da extensão, a Universidade B está comprometida com a produção, a socialização e a difusão do conhecimento, trazendo consigo a marca do pioneirismo, sempre renovado, que caracteriza a região em que se insere e que constitui o espaço principal e mais direto de sua atuação.

Mantém trinta cursos de graduação, sendo 26 na modalidade presencial e seis cursos na modalidade a distância. Na pós-graduação *stricto sensu* conta com cinco cursos de mestrado e um curso de doutorado, todos autorizados pela Capes. Ainda na área do ensino, oferece cursos de pós-graduação *lato sensu* e de qualificação profissional, sendo que em 2012 iniciou a oferta de cursos de especialização na modalidade EaD.

Em relação à pesquisa e à extensão, a Universidade B mantém anualmente um fundo institucional para estas atividades que são administradas, por editais, pela Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e, respectivamente, pelo Comitê Científico ou de Extensão e Cultura. No âmbito da extensão, os projetos são estruturados a partir das sete áreas prioritárias definidas pela Universidade: Educação e Formação; Desenvolvimento e Sustentabilidade; Direito e Cidadania; Saúde; Inovação e Tecnologia; Meio Ambiente; e Sistemas de Produção Agropecuária e Saúde Animal.⁴

Também mantém uma política de internacionalização, incentivando ações para fortalecer o relacionamento com outras instituições de ensino no exterior, possibilitando ao estudante desenvolvimento científico e a troca de conhecimento por intermédio da mobilidade acadêmica. Ela acontece por meio de parcerias com instituições internacionais de todo o mundo. O corpo docente é qualificado e a infraestrutura adequada para as atividades de ensino, pesquisa e extensão (biblioteca, estrutura de laboratórios, espaços de sala de aula, acesso à internet, acessibilidade para PNEs, entre outros).

Sua missão é “formar e qualificar profissionais com excelência técnica e consciência social crítica, capazes de contribuir para a integração e o desenvolvimento da região”. Sua

³ Informações disponíveis no *site* e no Plano de Desenvolvimento Institucional da **Universidade A**.

⁴ Informações disponíveis no Plano de Desenvolvimento Institucional da **Universidade B**.

visão está centrada em “consolidar-se como universidade comunitária, pública não estatal, referenciada pela excelência e organicidade de suas ações e integrada ao processo de desenvolvimento da região”. Tem, como propósito, participar do processo de desenvolvimento da região pela educação superior.

Seus princípios são: i) Excelência acadêmica que se caracteriza pela qualificação dos programas, projetos e atividades da Universidade; ii) Compreensão da Educação como um conjunto indissociável de iniciativas envolvendo o ensino, a pesquisa e a extensão; iii) Autonomia universitária que se expressa na liberdade de pensamento e de ação; iv) Gestão democrática que se expressa na tomada de decisão coletiva e no respeito aos mecanismos institucionais de autogestão da Universidade; v) Formação humanista e empreendedora que revela o compromisso com o projeto de Universidade reflexiva e comprometida com o processo de desenvolvimento e a cidadania; vi) Compromisso social que se revela na integração com a comunidade da região e com seus diversos segmentos; vii) Intervenção na sociedade a partir do desenvolvimento científico, tecnológico e pela inovação; viii) Compromisso com o meio ambiente deve compor um princípio transversal a toda a Universidade; e ix) Compromisso com a diversidade étnico-racial valorizando e protegendo especialmente a cultura afro-brasileira.

4.1.3 Universidade C

A Universidade C é uma organização pioneira na educação desde 1968, sendo, hoje, considerada uma das maiores instituições de ensino superior do país. Seus câmpus e unidades localizam-se em sete municípios do estado. Tem suas ações norteadas e sustentadas por quatro pilares: ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica. Nessas quase cinco décadas, formou mais de 70 mil profissionais.

A tradição e a qualidade do ensino oferecido tornam a Instituição referência em educação superior no Rio Grande do Sul e na região Sul do Brasil. Com perfil inovador de estrutura multicâmpus, sua política de atuação visa facilitar o acesso ao Ensino Superior, estimular a permanência de mão de obra especializada e a produção do conhecimento nas cidades da região (dados da IES, 2016).⁵

Desde sua origem, a Universidade C demonstrou intenção de assumir um compromisso com o desenvolvimento da região. Esta disposição da Universidade, de ser um

⁵ Informações disponíveis no *site* da **Universidade C**.

centro irradiador e transformador da estrutura cultural em sua área de intervenção, encontrou respaldo junto aos municípios de maior importância regional. Essas intenções e propósitos levaram à concretização do atual modelo de organização multicâmpus da instituição.

Em consonância com seus princípios orientadores e visando cumprir sua missão, a Universidade C procura estabelecer interfaces com a sociedade, participando na identificação e na solução de problemas socioeconômicos dos municípios de sua região de abrangência, por meio de iniciativas voltadas à educação integral que possam contribuir para a melhoria das condições de vida e para o desenvolvimento regional sustentável. O estabelecimento de vínculos com a comunidade regional está pautado por diversas atividades realizadas pelas diferentes unidades acadêmicas, seus Centros e Núcleos.

Sua missão é: “produzir e difundir conhecimentos que promovam a melhoria da qualidade de vida e formar cidadãos competentes, com postura crítica, ética e humanista, preparados para atuarem como agentes de transformação.” Tem como visão “consolidar-se como universidade comunitária regional, pública não estatal, de excelência, por meio do reconhecimento de sua qualidade, valores acadêmicos, seu compromisso social e suas ações inovadoras e sustentáveis”. Já no que concerne aos seus valores, estes são pautados em: - compromisso com o desenvolvimento regional; - respeito à identidade, à diversidade e à equidade; - compromisso com a qualidade acadêmica e a sustentabilidade; - gestão colegiada e planejada; - inter e multidisciplinaridade; - indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; - autonomia didático-científica; - inovação e responsabilidade; e - justiça, ética e cidadania (dados da IES, 2016).

A finalidade da Universidade C, conforme consta no seu Estatuto, é “promover a formação integral do homem”. Para isso, propõe-se a: i) manter, desenvolver e aperfeiçoar o ensino superior em suas várias modalidades, bem como outros graus de ensino; ii) formar recursos humanos habilitados para o exercício das diferentes profissões; iii) estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; iv) promover a pesquisa nas diferentes áreas do saber; v) promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; vi) estudar os problemas socioeconômicos da comunidade, visando à apresentação de soluções; vii) integrar-se na comunidade, atuando na forma de cursos, serviços e outras atividades de extensão.

Após conhecer as características das instituições, foram sistematizadas as categorias e subcategorias de análise, que emergiram do modelo da pesquisa e dos resultados das entrevistas.

4.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias representam a dinâmica do processo de Comunicação Integrada de *Marketing* nas Mídias Sociais Digitais de acordo com as respostas dos entrevistados e seguindo o modelo conceitual de pesquisa, desenvolvido a partir da proposta de Gurau (2008). A partir das categorias “Comunicação Integrada de *Marketing*”, “Gestão Organizacional”, *Mix* de Comunicação *On-line*” e “Público-Alvo”, foi analisado o caso utilizado nesta pesquisa, a fim de revelar os padrões oriundos de cada situação apresentada. Realizou-se cruzamento entre os dados coletados nas entrevistas, na análise de documentos institucionais oficiais e nas mídias sociais das universidades, objetivando uma triangulação dos dados a fim de se obter validade e consistência na análise. Na sequência, apresenta-se a análise considerando os dados obtidos no caso com o objetivo de encontrar evidências contraditórias ou padrões de similaridade.

Quadro 12 - Definição das categorias e subcategorias de análise

Categoria	Subcategoria
Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>	Percepção acerca do conceito
	Importância do processo
Gestão Organizacional	Valores Corporativos
	Propagação dos valores
	Processo de definição de Estratégias e Táticas
<i>Mix</i> de Comunicação <i>On-line</i>	Canais de Mídias Sociais
Público-alvo	Público das mensagens nas mídias sociais

Fonte: Elaborado pela autora

As categorias, definidas a partir dos padrões de similaridade das respostas dos entrevistados, foram analisadas de acordo com o modelo teórico proposto neste trabalho.

4.2.1 Comunicação Integrada de *Marketing*

O objetivo deste tópico é analisar a percepção dos entrevistados acerca da Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM). Este item foi adicionado à análise após a validação do instrumento de pesquisa, disponível no Apêndice 1, considerando a pertinência e relevância de compreender, previamente, a percepção dos entrevistados acerca do tema.

4.2.1.1 Percepção acerca do conceito de CIM

De acordo com Schultz e Schultz (2004), Comunicação Integrada de *Marketing* pode ser compreendida como um processo de estratégia de negócio usado para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas de comunicação coordenados, mensuráveis e persuasivos para consumidores, clientes, *prospects*, funcionários e associados e outros grupos relevantes externa e internamente, ao longo do tempo. Os gestores entrevistados foram unânimes em suas respostas: todos corroboram com a perspectiva de que a CIM é a capacidade de a instituição comunicar para seus diferentes públicos, de forma efetiva e coordenada, conforme enfatizam na sequência de falas.

“...incentivar e cativar esse cliente a escolher a instituição, seus cursos, programas.” [entrevistado 9]

“...conjunto de ações que levem a instituição, primeiro para o aluno, na parte de comunicação interna; com o funcionário, com o professor, mas também com a comunidade.” [entrevistado 4]

“Todas as formas de comunicar-se, de planejar essa comunicação. Todas elas interligadas umas com as outras, de todas as formas.” [entrevistado 5]

“É aquilo que eu consigo traduzir para meu público externo, que tenha a clareza suficiente para que meu público entenda a minha mensagem sem ter que falar e sem ter que explicar.” [entrevistado 4]

“É o transitar da informação, a partir dos diferentes canais e meios, para os diferentes públicos, sempre prevalecendo a estrutura da marca e aquilo que se queira passar como mensagem original.” [entrevistado 5]

“Conseguir agir e fazer com que as pessoas se envolvam, se comprometam com as ações que elas precisam desenvolver.” [entrevistado 3].

Entretanto, outros dois gestores também reconhecem que **a CIM tem um papel fundamentalmente estratégico e é utilizada como um instrumento de gestão interna**, conforme explicitam a seguir:

“Faz parte de um planejamento estratégico, dentro da direção... É o que a direção pensa junto com todos outros coordenadores.” [entrevistado 2].

“Que consiga transmitir a visão da instituição para seus diversos públicos. Que consiga levar essa visão da instituição, a forma dela atuar, e conseguir ali um retorno de conhecimento, de novos alunos, novos clientes”. [entrevistado 1]

Essa percepção está em consonância com o conceito de CIM promulgado por Keegan et al. (1992), que apontam que CIM é a coordenação estratégica de todas as mensagens e os meios utilizados por uma organização para influenciar coletivamente o seu valor de marca percebido. E, neste caso, não somente da marca, mas sim de suas ações, seus objetivos, seus valores e suas perspectivas enquanto instituição de ensino.

4.2.1.2 Importância do processo

Os entrevistados também foram questionados sobre a importância do processo de CIM para as respectivas instituições. Neste aspecto, a compreensão gerou diferentes perspectivas. Alguns gestores, entretanto, reiteraram e relacionaram a importância deste processo ao próprio conceito de CIM, considerando a necessidade de **estabelecer uma comunicação próxima entre gestores, alunos e público-alvo**, conforme explicitam nas falas.

“É fundamental essa proximidade de quem está na gestão com todos os públicos-alvo.” [entrevistado 7]

“É conseguir buscar, captar novos alunos [...] É de suma importância a universidade sair de trás dos muros e ir se aproximar de onde está esse público-alvo que são as escolas que têm o ensino médio.” [entrevistado 2]

“Fazer com que a comunicação transcenda o limite da CPA e chegue a quem efetivamente precise chegar.” [entrevistado 3]

“A gente não tem a capacidade de chegar nos locais por meio que não seja por esta comunicação, tanto visual quanto por intermédio das mídias... É humanamente impossível chegar aos locais porque você não teria pernas para isso, não teria pessoas para isso e, principalmente, o custo seria algo que nos inviabilizaria.” [entrevistado 4]

“Comunicar para que as pessoas compreendam, se desafiem e façam.” [entrevistado 6]

Outro gestor, de forma mais específica, julga a importância do processo para **controle interno de ações e alinhamento estratégico das informações**, de forma que a mensagem divulgada esteja de acordo com as estratégias internas, conforme seu discurso.

“Primeiro é que eu elevo o nome da instituição em todas as ações. Segundo é que eu tenho um controle do que está acontecendo dentro do câmpus, a fim de ter um controle para alinhamento estratégico das informações, dos projetos...” [entrevistado 8]

As instituições pesquisadas, conforme já explicitado anteriormente, são comunitárias, ou seja, não têm finalidades lucrativas e reinvestem todos os resultados na própria atividade educacional. Elas também foram criadas e são mantidas pela sociedade civil e contribuem para o desenvolvimento do país por meio da oferta de educação de qualidade. Ademais, as comunitárias têm vocação pública: estão voltadas ao desenvolvimento das comunidades e não ao interesse pessoal ou particular.

Outros gestores consideram que **a Comunicação Integrada de Marketing é a grande responsável por demonstrar este status para a comunidade**, conforme explicitam nas falas a seguir.

“Mostrar que nós somos uma universidade, que devemos cumprir, por lei, esses três aspectos de ensino, pesquisa e extensão, por uma gestão compromissada com a sustentabilidade financeira, com condições para que as três dimensões sejam implementadas.” [entrevistado 9]

“Trazer esse pessoal e mostrar para a comunidade que a gente está agindo como uma instituição comunitária mesmo.” [entrevistado 1]

Outro gestor também enfatiza a importância das ferramentas de comunicação como forma de **manter e fortalecer a marca da instituição**, corroborando com o conceito de Kichen (2005), que define como um processo associado com gestão e marcas, que envolve o gerenciamento da comunicação de *marketing* de maneira holística na busca dos objetivos estratégicos de uma organização; e Kliatchko (2005), que aponta como conceito e processo de gestão estratégica das decisões relativas aos programas de comunicação de marca, tendo em vista conteúdo adequado à audiência, mídia e orientação para os resultados ao longo do tempo. De acordo com o entrevistado:

“Conseguir emitir uma informação que possa manter e fortalecer a presença da marca da Universidade, criar canais de relacionamento com os diferentes públicos e garantir uma atualização informativa, tanto de cunho jornalístico quanto publicitário para as diferentes áreas de ação da IES.” [entrevistado 5]

No Quadro 13 tem-se as categorias, subcategorias e unidades de registro acerca da percepção sobre o conceito e importância da Comunicação Integrada de *Marketing*.

Quadro 13 - Sistematização da Categoria Comunicação Integrada de *Marketing*

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro
Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>	Percepção acerca do conceito	Capacidade de comunicar para diversos públicos
		Articulação com a Gestão Estratégica
	Importância do processo	Comunicação próxima entre gestores, alunos e público-alvo
		Controle interno de ações e alinhamento estratégico das informações
		Demonstrar <i>status</i> de universidade comunitária
		Fortalecer a marca da IES

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2 Gestão Organizacional

O objetivo deste tópico é analisar a percepção dos entrevistados acerca da Gestão Organizacional, item que contempla os valores corporativos e como estes se propagam nas instituições investigadas, além de estratégias e táticas de comunicação e customização das mensagens das mídias sociais.

4.2.2.1 Valores corporativos

Segundo documento do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (Comung), as universidades caracterizam-se como comunitárias por sua “origem na vontade e no esforço da comunidade, da articulação e comprometimento com a comunidade regional, da sua inserção na história do povo da região, da sua gestão democrática e transparente, da sua autogestão pela comunidade acadêmica com a participação institucionalizada do poder público e de entidades representativas da sociedade civil nos órgãos colegiados e pela sua política de extensão universitária à comunidade”. (COMUNG, 1994, p. 5).

Quando questionados acerca dos valores corporativos que norteiam as instituições, os gestores são enfáticos em salientar o principal aspecto do seu perfil comunitário: desenvolvimento, sobretudo colaborativo e regional, conforme fica evidente na sequência de falas.

“Esta instituição é colegiada, onde as decisões são desenvolvidas e executadas de maneira colaborativa e cooperativa... Há uma decisão sempre por meio de processo eleitoral dos gestores, e isso é um valor muito importante – manter este aspecto de democracia, de representatividade vinda pelo segmento de professores que se estende aos funcionários e alunos – todos têm direito de se posicionar e de se trabalhar o que é e o que se pretende que essa instituição seja.” [entrevistado 9]

“Nossa missão, como instituição, sempre foi de desenvolvimento regional. Promover o desenvolvimento regional através da formação dos jovens, criar

oportunidades. Porque antigamente, se a gente fosse pegar uns anos atrás, muitos jovens não ficavam aqui (...) Então é uma forma de desenvolver a região formando e fazendo com que eles fiquem aqui, porque os jovens, quando se formam e vão pra fora, muitos não voltam mais... Onde está a Universidade B tem esse diferencial: onde ela está situada, é como se ela fosse única, desenvolvendo todas as ações para aquela região.” [entrevistado 1]

“A IES tem toda uma visão de ser uma universidade comunitária voltada para o desenvolvimento regional.” [entrevistado 2]

“Valorização do ser humano, importância do desenvolvimento a partir da educação, formulação de estruturas que possam garantir o senso de pertencimento a esse espaço de universidade...” [entrevistado 5]

“Formar pessoas, profissionais com excelência técnica e consciência social crítica capazes de contribuir para integração e desenvolvimento da região.” [entrevistado 6]

Outros gestores, por sua vez, além de considerarem o desenvolvimento regional, também ancoram suas perspectivas sobre valores corporativos em **ensino, pesquisa e extensão** – pilares fundamentais e indissociáveis em uma universidade, conforme relatado nas entrevistas.

“A nossa missão é formar pessoas para transformar o mundo. Mas a instituição atua muito mais que isso, porque nós formamos profissionais, mas também formamos o profissional pesquisador, o profissional para área de ensino, professor, enfim... Temos uma ação muito forte na comunidade por causa disso.” [entrevistado 7]

“A Universidade está inserida em mais de 100 municípios aqui da região, preocupada com educação, com pesquisa, extensão e inovação tecnológica... Esses são nossos pilares.” [entrevistado 8]

“Fazemos ensino, pesquisa e extensão e por isso somos uma universidade.” [entrevistado 9]

“Nós temos que formar hoje o cidadão que possa conviver dentro de uma sociedade cada vez mais complexa, de mais desafios e a partir disso a gente tem vários outros compromissos.” [entrevistado 4]

Nas estratégias e ações definidas no PDI da Universidade A, a instituição também aponta evidências concretas relacionadas ao compromisso com o desenvolvimento regional. As políticas e diretrizes da Universidade – formação, pesquisa, extensão, parcerias e gestão – contemplam evidências da preocupação da Instituição com o desenvolvimento regional. Elas podem ser identificadas nas propostas de oferta de novos cursos de graduação em diferentes áreas; interação da universidade com a comunidade por meio de atividades de extensão universitária de relevância social e regional; e adequação do número de vagas nos cursos já existentes.

Nas estratégias definidas no PDI da Universidade B, a instituição também aponta evidências relacionadas ao compromisso com o desenvolvimento regional, sobretudo no eixo “Fortalecimento do Projeto Institucional”, que aponta a preocupação com o desenvolvimento regional por meio do delineamento de estratégias e ações genéricas, como: Avaliação permanente dos programas, instrumentos e estratégias institucionais de modo a garantir a pertinência da ação da universidade no projeto de desenvolvimento de seu território, em consonância com as políticas e diretrizes do SINAES/MEC (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior); Estabelecimento de relações interinstitucionais com os diversos segmentos da sociedade como estratégia para a implementação de projetos relevantes de intervenção social; Manutenção do caráter comunitário regional, público não estatal; Ampliação da rede de relacionamento e fortalecimento das iniciativas e parcerias visando o fomento à internacionalização da Universidade; Fortalecimento da atuação regional a partir de uma estrutura multicâmpus; entre outras.

Nas estratégias e ações definidas no PDI da Universidade C, a instituição também aponta evidências relacionadas ao compromisso com o desenvolvimento regional, sobretudo na linha estratégica “Relações e Interação com a Comunidade”, que aponta a preocupação com o desenvolvimento regional por meio do delineamento de estratégias e ações, como: Aperfeiçoar a interlocução com as lideranças comunitárias para a elaboração conjunta de projetos; Elaborar plano de aprofundamento das ações comunitárias com vistas ao desenvolvimento regional; Intensificar as ações conjuntas com organizações públicas e privadas (conselhos regionais e municipais de desenvolvimento, associações de classe, entidades sindicais, empresas, dentre outros); Aprofundar e incubar projetos estratégicos que agreguem inovação tecnológica e desenvolvimento social; e Ampliar estudos e parcerias com a matriz produtiva regional, Coredes e APLs regionais.

O discurso dos gestores da Universidade A, de modo geral, é enfático no princípio do desenvolvimento regional, sobretudo considerando o caráter comunitário da instituição, mas não leva em conta aspectos como princípios da ética, da corresponsabilidade, da qualificação institucional, da inovação, do desenvolvimento regional, da vida e ambiente, da gestão democrática, da sustentabilidade e da internacionalização, bem como a cultura e intercâmbio de modo a desenvolver a consciência coletiva na busca contínua da valorização e solidariedade humanas (PDI da IES, 2016), que também ancoram e norteiam a missão, visão e princípios.

O PDI da Universidade B, por sua vez, confirma a visão dos gestores, que enfatizaram o compromisso da instituição com o desenvolvimento da região e da pesquisa e da extensão enquanto valores, conforme podem ser visualizados em sua missão e visão.

O PDI da Universidade C está em total acordo com o discurso dos entrevistados que, mesmo considerando a importância do desenvolvimento estabelecida pelo documento, é unânime em salientar seus valores de ensino, pesquisa e extensão, conforme consta na missão. Esta mesma perspectiva é reforçada nas finalidades da Universidade C, que apontam: manter, desenvolver e aperfeiçoar o ensino superior em suas várias modalidades, bem como outros graus de ensino; formar recursos humanos habilitados para o exercício das diferentes profissões; estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; promover a pesquisa nas diferentes áreas do saber; promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras fora de comunicação; estudar os problemas socioeconômicos da comunidade, visando à apresentação de soluções; integrar-se na comunidade, atuando na forma de cursos, serviços e outras atividades de extensão.

4.2.2.2 Propagação dos valores

A forma como os valores corporativos são propagados nas Universidades A, B e C são de entendimento comum para a maioria dos entrevistados, que percebem que os documentos institucionais como PDI, PPI, e Plano de Gestão, bem como ações internas e externas, reforçam os valores das Universidades, conforme pode ser diagnosticado nas falas.

*“Pela presença, exemplo e pelas ações que são planejadas em conjunto.”
[entrevistado 7]*

*“Tudo isso está articulado, capilarizado neste olhar de missão institucional, a qual hoje é proposta e está desenvolvida, descrita em nossos documentos institucionais.”
[entrevistado 9]*

*“Em função dos trabalhos realizados e da nossa comunicação, tanto via internet, essas outras ferramentas, as ações, os trabalhos, nos centros de práticas...”
[entrevistado 1]*

“Por meio de formalidades para o nível tático e estratégico; e operacional é por meio de sensibilizações, reuniões, seminários, que chegam até eles. Não que eles não possam ler, porque está disponível, mas nem sempre um professor que não é da área de gestão vai conhecer a importância do PDI.” [entrevistado 3]

“Eles são o dia a dia da instituição. A gente fala isso em fóruns, dentro da própria CPA, que se preocupa muito com isso...” [entrevistado 4]

“Primeiro pela execução do que se define na IES. No momento que se define esse conjunto de valores, se faz entender que eles têm um conceito de existência presente quando se executa o que se propõe.” [entrevistado 5]

“Pelo projeto institucional, PDI, PPI, pelos projetos político-pedagógicos da universidade (...) Também em sala de aula, num programa de formação continuada docente.” [entrevistado 6]

Apesar do entendimento comum entre os gestores, o Gestor de *Marketing* da Universidade A considera que o processo na instituição é deficitário. Ainda, ele expressa insatisfação considerando que os valores corporativos foram abordados em um primeiro momento, mas não são discutidos de forma efetiva com os funcionários, conforme o relato a seguir.

“A princípio eles foram trabalhados em um momento único e que ficou congelado. E não se retoma isso, não é trabalhado, nem semestralmente... Ficou estagnado.” [entrevistado 2]

O Gestor Administrativo e Coordenador da CPA da Universidade A apresentam consonância em seu discurso, apontando que os valores corporativos se propagam por meio de comunicações internas e externas, conforme apresentado no PDI. “A Universidade A comunica-se, internamente, por meio de resoluções, portarias, manuais, periódicos, informativos, etc. Reúne-se, periodicamente, para a discussão, análise e aprovação de programas e projetos, bem como para possibilitar a formação continuada, o ajuste necessário, a avaliação e o replanejamento” (PDI da IES, 2016). Tal assertiva reforça e condiz a percepção dos dois entrevistados, mas demonstra não estar de acordo com a percepção do Gestor de *Marketing*, que não vê eficiência no processo.

Os PDIs das Universidades B e C, por sua vez, não contemplam um indicativo de comunicação interna e propagação de valores nas instituições. Este diagnóstico permite interpretar que a forma como os valores se propagam são justamente as observadas pelos gestores, com foco nos documentos internos, mas sem ações específicas.

4.2.2.3 Estratégias e Táticas de Comunicação

O processo de definição das estratégias e táticas é delineado a partir da visão, missão, propósito, princípios e valores, e serve como suporte para o desdobramento de suas propostas enquanto Instituições de Ensino Superior (IES).

Quando questionados se há processo de definição de estratégias e táticas, e de que forma estas ocorrem, alguns gestores interpretam que a definição das estratégias da instituição **são definidas de forma planejada e de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**, objeto de análise deste estudo. De acordo com os entrevistados,

“A IES coloca estratégias e táticas no Plano de Gestão e no PDI, não com as palavras de comunicação e marketing, mas com uma palavra e termos mais abrangentes, que integram a comunicação e marketing e, se isso não for internamente pensado, não vai dar resultado eficaz. Elas são estabelecidas no PDI.” [entrevistado 3]

Sim, porque a partir deles é que se constitui a comunicação. Considera tanto a nível de planejamento anual, PDI e de campanhas. E a cada ano, principalmente no verão, são desenvolvidas específicas. [entrevistado 4]

“Sim... Até pra sabermos como vamos caminhar nos espaços futuros. Participam todas as unidades que têm objeto-fim com aquilo que está sendo estabelecido. A gente foca no processo, e todos participam.” [entrevistado 5]

“Eu entendo que sim, leigamente. Claro, com respaldos e ressalvas por causa da dificuldade de envolver todos os públicos. E a comunicação às vezes foge do controle do marketing... Eles até orientam, por exemplo, o reitor, mas ele tem toda a história de vida dele, formação, e isso tudo está na sua constituição.” [entrevistado 6]

“Tem um conjunto de ações que são normalmente feitas, que ocorrem como rotina na IES. Tem procedimentos que são padrão, principalmente do vestibular. Nós temos um momento que é mensal com o marketing que é o café com a imprensa. (...) E também o planejamento do marketing, esse de longo prazo, que é feito pelo Gestor e sua equipe...” [entrevistado 7]

“Quem define estratégias de Comunicação e Marketing é a área de CM. Então a área de planejamento de CM ela se apropria deste conteúdo e ela sugere e ela defende como deve ser essa comunicação. Então, ou tem uma área que se especializa nisso e o cara cuida do projeto, ou eu vou ter cada campanha uma coisa diferente, e aí não tem como.” [entrevistado 8]

“Eu acho que sim. (...) não é ao acaso, não se dá de maneira autônoma, ela é institucional, pode estar errada, equivocada, mas tem estratégia.” [entrevistado 9]

Outros gestores, porém, avaliam que as estratégias e suas respectivas ações de implantação são **definidas de acordo com cada situação enfrentada pela Instituição** e, também, de acordo com o momento, sendo, portanto, situacionais, conforme ficam explicitadas nas falas a seguir.

“Não é algo formal. Trabalhamos visando à comunicação com a sociedade, interna e com os alunos. Em cima disso sempre se trabalha com o gestor do marketing o que vai ser feito durante o ano (...) Cada evento é planejado isoladamente, em um determinado momento, mas já tem contratos com televisões, rádios, através dos quais são divulgadas as campanhas. Quem trabalha isso é o setor de marketing” [entrevistado 1]

“As estratégias e táticas geralmente são definidas no momento em que se necessita de uma campanha. Em algumas situações, planejamos previamente. (...) A gente não consegue antecipar muito as coisas. Quando começa a apertar datas e prazos, aí começa a ser “ouvido”. Mas ainda não existe essa cultura de fazer esse planejamento de médio e longo prazo... é planejamento por ações.” [entrevistado 2]

Essa percepção da ausência de processo para definição de estratégias e táticas de comunicação e *marketing* é vista por dois gestores da Universidade A, embora o próprio PDI da instituição aponte que a comunicação é reconhecida como uma prioridade estratégica no estabelecimento de suas metas, definidas na área da gestão interna, cujo objetivo é instaurar práticas de planejamento e gestão institucional responsáveis, inovadoras e criativas e adequadas às necessidades da universidade e da comunidade (PDI da IES, 2016). Neste aspecto, a instituição reconhece suas carências no que diz respeito ao seu sistema de comunicação, ao propor a meta “Melhoria do sistema de comunicação na universidade e nas suas relações com a sociedade” por meio da ação: “Implantação de uma política de comunicação e *marketing* institucional permanente visando dar visibilidade às ações da universidade”.

A instituição também amplia seu entendimento de estratégias de comunicação ao considerá-la um elemento de relação com a sociedade, por meio de elementos culturais. “Na Universidade A, a cultura é vista como possibilidade da comunidade estar mais presente na universidade. É um canal de comunicação e de integração da academia com a sociedade. Atualmente os Museus, Centros de Memória, Espaços Culturais, Grupos Artísticos, como Corais, Patinadores, entre outros, proporcionam um diálogo permanente com a comunidade interna e externa à universidade” (PDI da IES, 2016).

Também são contemplados, no PDI, estratégias e meios para comunicação interna e externa, dentro da infraestrutura. De acordo com o documento, “A Universidade A busca harmonizar os processos de comunicação, implementando melhorias no sistema de informatização, de informação, serviços e nos processos de comunicação. A Universidade A comunica-se, internamente, por meio de resoluções, portarias, manuais, periódicos, informativos, etc. Reúne-se, periodicamente, para a discussão, análise e aprovação de programas e projetos, bem como para possibilitar a formação continuada, o ajuste necessário, a avaliação e o replanejamento. A Universidade B foca no seu plano de gestão e no PDI a necessidade de uma comunicação mais eficiente. Aborda, prioritariamente: a implementação da padronização de procedimentos relativos à comunicação e o aprimoramento do projeto de *marketing* institucional” (PDI da IES, 2016). Ademais, eles concordam que não há um processo único e sistemático para desenvolvimento de estratégias específicas de comunicação.

Apesar de o PDI apontar que há um envolvimento e as propostas são construídas colaborativamente, evidencia-se, nos entrevistados, a ausência destes momentos, resultando em estratégias delineadas ao acaso.

A Universidade B, por sua vez, tem o discurso de seus gestores alinhado com o PDI, considerando o processo geral de definição de estratégias, que são definidas a partir da construção do Mapa estratégico das unidades e da visão e objetivos dos departamentos. Para alcançar os objetivos são trabalhadas estratégias, indicadores e ações pontuais. Para o acompanhamento destas ações são criados Planos de Ação no sistema do planejamento. Os planos de ação são compostos por várias ações, com datas estabelecidas de início e término, bem como com as justificativas do por que, como, onde e quem é o responsável pela ação (PDI da IES, 2016).

No eixo “Qualificação da Gestão”, há especificamente o foco em estratégias de comunicação, com a proposta de ampliação do Programa de *Endomarketing* “Sinergia” como instrumento de fomento à comunicação interna, à qualidade do atendimento e dos relacionamentos, além do fortalecimento da Ouvidoria como um canal de comunicação da Instituição com seus diversos públicos. Também, dentro das estratégias específicas de cada departamento, constam a “implementação de um sistema de informações e de comunicação eficaz e efetivo e capacitação de professores e estudantes para a produção de mídias e redes sociais visando a divulgação dos projetos na comunidade interna e externa” (PDI da IES B, 2016). Outro foco abordado pelos gestores é a manutenção e atualização do cadastro do Egresso, que representa um importante canal de comunicação da Instituição.

O PDI também é abrangente na questão da comunicação ao abordar o Eixo 3 da Lei do Sinaes – Políticas Acadêmicas – que abrange a dimensão 2 (Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão), a dimensão 4 (Comunicação com a Sociedade) e a dimensão 9 (Políticas de Atendimento aos Discentes). Os dois objetivos específicos do PDI acerca da comunicação são: Fortalecer os canais de comunicação internos e com a sociedade e aperfeiçoar o uso dos canais de comunicação internos.

O PDI da Universidade C, porém, não é focado em estratégias de comunicação e *marketing*. Há uma menção, dentro do objetivo “Planejamento e Governança”, com a estratégia “Elaborar um plano de qualificação da comunicação da instituição com as comunidades interna e externa”, mas nenhuma estratégia ampla de aplicação. O PDI da Universidade C, apesar de destacar a indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão, não aborda quais processos servem de base para a elaboração de suas estratégias, considerando, portanto, a percepção dos gestores a respeito destas circunstâncias.

4.2.2.4 Customização

De maneira ampla, os gestores compreendem que as mensagens divulgadas nas mídias sociais passam por um processo de avaliação, de modo a considerar e abordar seus diferentes públicos nas mídias sociais. Eles destacam, dessa forma, que as mensagens são customizadas para a audiência das mídias digitais, conforme explicitam nas falas:

“Eu acho que ali a estratégia é feita e colocada nas redes, mas não tá segmentado o que vai atingir. Talvez a gente não tenha clareza de que público está ali. Provavelmente seja o jovem, provavelmente” [entrevistado 1]

“Não, também são aplicadas. Conforme a audiência vai usar. Lá no Facebook, qual é o melhor horário para fazer uma inserção, publicação lá, que ainda nós não fizemos é impulsionar através do Facebook... Mas no Twitter, também vamos colocar no horário de maior audiência do público que a gente quer buscar. Se é o público mais jovem, determinado horário. Se é pais, é outro horário. Não é jogado, tem uma estratégia” [entrevistado 2]

“Eu acho que quando o coordenador de cada curso vai conversar com seus diferentes públicos ele reformula quando necessário. Existem algumas divulgações, comunicações que podem ser mais gerais. Nosso setor de comunicação e marketing tem comunicações que atendem todos os cursos porque são mais gerais. Mas em seu foco, ele vai reformular, em função de quem está ouvindo ele (...) Mas acho que sim, tem que reformular de acordo com as necessidades e com o perfil do público...” [entrevistado 3]

“Tem que ser adaptada... Não sei responder se conseguimos fazer isso claramente como o sujeito lá fora vê e pensa. A gente sempre se preocupa” [entrevistado 4]

“Existem estratégias específicas e mídias focadas no público-alvo. (...) Então a equipe se preocupa muito com isso – com quem quer se comunicar e o que dizer pra ele. Mas a gente se preocupa, sim, tem que ter uma estratégia para se comunicar, mesmo que seja intuitiva às vezes” [entrevistado 5]

“Todas as ações são planejadas e depois há um cruzamento pra ver se a gente conseguiu chegar. A diferença é exatamente que a gente tem que planejar, agir e mensurar isso. Eu tenho como planejar o que eu preciso para viabilizar o que eu necessito. As mídias digitais têm, sim, um planejamento que parte deste macro, mas é específico para as mídias” [entrevistado 8]

“Eu acho que até sim, mas é muito mais não articulado como um objetivo. Ocorre quase que ao acaso. De uma certa forma, acho que tudo isso é ignorado”. [entrevistado 9]

Este aspecto não é abordado nos Planos de Desenvolvimento Institucional das Universidade A, B e C. Portanto, a entrevista e a fala dos gestores serviu de suporte para elaboração destas categorias, explicitadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Sistematização da Categoria Gestão Organizacional

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro
Gestão Organizacional	Valores Corporativos	Desenvolvimento colaborativo e regional
		Formação, Ensino, Pesquisa e Extensão
	Propagação dos valores	Documentos e ações institucionais
	Processo de definição de Estratégias e Táticas	Baseado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
		Situacional
		Planejadas
Customização	Adaptadas ao público das mídias	

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.3 Mix da Comunicação *On-line*

O objetivo deste tópico é conhecer os canais utilizados pelas instituições.

4.2.3.1 Canais de Mídias Sociais

Uma busca prévia revelou a participação da Universidade A com perfis no Facebook, Twitter e Youtube. Entretanto, sua comunicação ativa ocorre por meio da Página Institucional. O Facebook e o Twitter contemplam as informações da página, que são disponibilizadas por meio de um sistema interno de compartilhamento e redirecionamento e, eventualmente, mídias específicas de pós-graduação, vestibular, entre outras campanhas.

“A página, o Facebook, os e-mails, que continuam mas ficou mais comercial, como propaganda acho que não se olha mais, Instagram, Twitter... Acaba se tentando usar todos.” [entrevistado 1]

“Site, Facebook, Twitter e Youtube. Esses são os canais que utilizamos das mídias sociais.” [entrevistado 2]

“A página – Facebook, grupos de Whats de professores e alunos... Mas formais, da instituição, é a página da universidade, página do curso, e-mails de contato... Temos outros canais... Depois as notícias dos cursos, que possibilita que comentem...” [entrevistado 3]

Os gestores da Universidade B, por sua vez, consideram que:

“Tem portal, Facebook, Twitter... Acho que usamos tudo que está à disposição e que possamos atingir o público que queremos.” [entrevistado 4]

A Universidade C é a IES que demonstra ter mais conhecimento acerca das mídias sociais e ações específicas e de entendimento comum de todos os entrevistados. A busca pelas

mídias utilizadas revelou exatamente o que foi informado pelos gestores, resultando em total consonância da informação nos três níveis diretivos.

“Facebook, Instagram, Twitter... O portal... Ouvidoria on-line, o aluno pode acessar no sistema, registrar sua queixa... E vem pra pessoa responsável, sempre para o reitor... Então temos possibilidades de o aluno se comunicar e ele sempre tem o retorno.” [entrevistado 7]

“Twitter, Facebook, Instagram, portal institucional.” [entrevistado 8]

“Hoje é o Twitter, o Facebook... Talvez logo vai ser outra rede qualquer. E também se está em outros ambientes. O site também foi repensado, permitindo a interação com as mídias.” [entrevistado 9]

Nenhum dos PDIs das IES contempla informações sobre a participação em mídias sociais. Apesar de existirem algumas menções às estratégias de comunicação, eles não apontam ações específicas para essas mídias, tampouco expressam prioridade na utilização destas. Tem-se, portanto, como mapeamento das mídias sociais das Universidades, as apontadas no Quadro 15.

Quadro 15 - Canais de Mídias Sociais utilizados pela IES

Mídia Social	Universidade A	Universidade B	Universidade C
Facebook	X	X	X
Twitter	X	X	X
Site institucional	X	X	X
Instagram		X	X

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas

4.2.4 Público-alvo

O objetivo desta categoria é analisar o que os gestores compreendem por público-alvo e audiência das mídias sociais. Portanto, serão considerados os elementos abordados especificamente quando questionados sobre o público das mídias.

4.2.4.1 Público-alvo das mídias sociais

A percepção dos gestores das Universidades A e B aponta que o público das mídias sociais é o público jovem, com perfil de estudante do ensino médio. A resposta dos gestores, poucas vezes, contempla o público de modo geral – comunidade, pais e órgãos externos. Os PDIs também não fazem menção às audiências específicas das mídias sociais. Existem, ainda,

referências feitas ao público que já é aluno da Universidade, o que leva a crer que os gestores também os consideram como público das mídias.

“Queremos atingir os jovens. Essa é a ideia básica, atinge os pais às vezes, mas geralmente é o que é o aluno e o que queremos que seja.” [entrevistado 1]

“Principalmente público jovem, que já é aluno. Existe uma grande dificuldade de buscar quem ainda não é aluno. E o desafio do público-alvo que estão no ensino médio.” [entrevistado 2]

“De modo geral, são estudantes universitários, que estão aqui e pretendem vir. Alguns professores, diretores.” [entrevistado 3]

“Basicamente os jovens. Esse é o foco, claro que sempre buscamos todos os públicos, mas principalmente os jovens.” [entrevistado 4]

Esse ponto de vista, no entanto, não é percebido pelos gestores da Universidade C, que ampliam sua visão e percepção de público-alvo. Para eles, além do público jovem e estudante, também há de se considerar o público interno – professores, funcionários e gestores, bem como a comunidade externa e organizações diretamente ligadas com a instituição. Porém, da mesma forma que as demais instituições, o PDI também não contempla audiências específicas das mídias sociais.

“Todo o grupo. Estudantes, professores, funcionários e comunidade. Acredito que estas ferramentas atingem a todos. A grande maioria é muito conectada, e a gente usa para o lado positivo.” [entrevistado 7]

“O aluno interage bastante. Ele reclama mais, elogia também... Interage bastante. O funcionário também... O aluno eu acredito mais porque tem 16 mil alunos... o próprio familiar do aluno.” [entrevistado 8]

“Temos uma audiência de 100 mil pessoas/dia – jovens, formadores de opinião, funcionários, alunos, ex-alunos...” [entrevistado 9]

A partir das entrevistas e das percepções dos gestores, tem-se, como público-alvo das mídias sociais, o explicitado no Quadro 16.

Quadro 16 - Público-alvo das mídias sociais

Público-alvo	Público-alvo das mídias sociais	Futuros alunos
		Atuais alunos
		Futuros alunos
		Familiares
		Comunidade interna e externa

Fonte: Elaborado pela autora

As categorias e subcategorias de análise foram definidas a partir do modelo conceitual da pesquisa (Figura 3), elaborado com base no modelo proposto por Gurau (2008). As unidades de registro foram definidas de acordo com as entrevistas, e permitiram conhecer a percepção dos gestores acerca de cada categoria estudada. Assim, o Quadro 17 apresenta a sistematização dos resultados das entrevistas.

Quadro 17 - Sistematização dos resultados das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro
Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>	Percepção acerca do conceito	Capacidade de comunicar para diversos públicos
		Articulação com a Gestão Estratégica
	Importância do processo	Comunicação próxima entre gestores, alunos e público-alvo
		Controle interno de ações e alinhamento estratégico das informações
		Demonstrar <i>status</i> de universidade comunitária
Fortalecer a marca da IES		
Gestão Organizacional	Valores Corporativos	Desenvolvimento colaborativo e regional
		Formação, Ensino, Pesquisa e Extensão
	Propagação dos valores	Documentos e ações institucionais
	Processo de definição de Estratégias e Táticas	Baseado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
		Situacionais
Planejadas		
<i>Mix</i> de Comunicação <i>On-line</i>	Canais de Mídias Sociais	Twitter, Facebook, Instagram
Público-alvo	Público das mensagens nas mídias sociais	Atuais alunos
		Futuros alunos
		Familiars
		Comunidade interna e externa

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 ANÁLISE DAS MENSAGENS NAS MÍDIAS SOCIAIS

Um dos objetivos propostos neste trabalho é analisar se as mensagens divulgadas pelas IES nas mídias sociais estão em consonância com seus valores corporativos, estratégias e táticas e público-alvo. A partir deste objetivo, foram selecionadas as mensagens propagadas no Twitter e no Facebook durante 30 dias, compreendendo o período de 1º a 30 de novembro de 2016. A escolha pelo período se deu em função da intensa comunicação propagada pelas instituições nas mídias sociais, resultando possibilidades de realizar um diagnóstico amplo em um menor período de tempo.

Para o alinhamento, foram definidas as subcategorias “Valores Corporativos”, “Estratégias e Táticas” e “Público-alvo”, definidas dentro da categoria “Gestão”. Essa

proposta está contemplada no modelo conceitual de pesquisa (Figura 3), definido a partir de Gurau (2008).

Os quadros 18, 19 e 20 contemplam as mensagens divulgadas pelas IES A, B e C. Nas instituições A e B, os quadros contemplaram as mensagens divulgadas no Facebook e no Twitter, considerando que são as mesmas informações propagadas nas redes. A Universidade C, entretanto, realiza uma comunicação específica no Twitter e outra no Facebook, conforme explicitado a seguir.

Quadro 18 - Mensagens de Facebook e Twitter - Universidade A

Título da publicação	Alinhamento da mensagem				Público-alvo
	Valores Corporativos		Estratégias e Táticas	Público-alvo	
	Desenvolvimento	Ensino, Pesquisa, Extensão			
Curso de Fisioterapia promove capacitações no Hospital Santa Terezinha	X				
Agromonia participa de Dia de Campo sobre Hortaliças		X			
Acadêmicas de Nutrição realizam atividades com gestantes	X				
Acadêmicos de Direito visitam Tribunal de Justiça do RS	X				
Conhecidos os aprovados no Vestibular de Verão da UNIVERSIDADE A		X			X
Acadêmicos de Pedagogia apresentam trabalhos em Fórum na capital gaúcha		X			
Engenharia Mecânica realiza viagem de estudos		X			
Vestibular de Verão mobiliza mais de 1.400 candidatos					X
SIPAT alerta para segurança, saúde e qualidade de vida	X				
Centro de Línguas entrega premiações		X			
Curso de Odontologia realiza atividades em aldeia indígena	X				
Escola é destaque na Olimpíada de Química do Rio Grande do Sul		X			
UNIVERSIDADE A sedia III Semana do MP de Erechim	X				
Comitê Plural Diretivo promove encontro para orientações aos estrangeiros	X				
Cursos de licenciaturas valorizam o set professor em seminário do PIBID	X				
Jovens se reúnem para discutir a importância do saneamento ambiental	X				
Acadêmicos de Engenharia têm encontro com empresários	X	X			
Curso de Fisioterapia alerta para cuidados posturais das crianças	X	X			
Mestrado em Ecologia realiza disciplina na Floresta Nacional de Canela		X			
PROCON e Curso de Direito discutem o direito do consumidor		X			
Nutrição realiza atividade com Universidade sem Limites	X	X			
Formandos de Direito debatem sobre a conciliação e a mediação em Erechim		X			
Escola e Curso de Educação Física promovem Festival de Dança		X			
Equipes participam dos Jogos Comerciais Sesc					X
Professor apresenta trabalhos em Congresso Brasileiro no Espírito Santo		X			
Curso de Farmácia participa de Congresso Mundial		X			
Curso de Direito debate questões jurídicas das comunidades indígenas da região		X			
Minicursos e apresentação de trabalhos científicos marcam Semana de Educação Física		X			
Cursos participam de vivência interdisciplinar através da gastronomia		X			
Equipe da UNIVERSIDADE A fica em primeiro lugar da Maratona de Programação		X			

Título da publicação	Alinhamento da mensagem			Público-alvo
	Valores Corporativos		Estratégias e Táticas	
	Desenvolvimento	Ensino, Pesquisa, Extensão		
Acadêmicos do Curso de Direito participam de viagem de estudos a Itaipu		X		
Acadêmico de Direito apresenta trabalho em Salão de Iniciação Científica		X		
Projeto literário da Escola de Educação Básica completa 15 anos		X		
Engenharia de Alimentos desenvolve atividade com integrantes da Universidade sem Limites	X	X		
Acadêmicos de Agronomia da UNIVERSIDADE A promovem Dia de Campo das Agrárias		X		
Cactáceas revelam a sua beleza				
Pedro Henrique Baidek é prata na Holanda				X
Oito professores concluem doutorado na área da saúde		X		
Professora participa de evento da ONU no Equador	X	X		
Empresa de auditoria apresenta oportunidades a acadêmicos de Ciências Contábeis		X		
Universidade promove Mostra Interna de trabalhos de iniciação científica		X		
UNIVERSIDADE A coordena seminário no Uruguai		X		
Professoras de Nutrição participam de Congresso Brasileiro		X		
Acadêmicos de Agronomia promovem Dia de Campo das Agrárias		X		
Acadêmicos do Curso de Administração realizam visitas de estudos		X		
Associação Coral Universitário realiza apresentação no Seminário de Fátima		X		
Universidade sem Limites visita sistema de cultivo de morango semi-hidropônico		X		
Escola é a única do município classificada na Olimpíada de Química do Rio Grande do Sul		X		
UNIVERSIDADE A realiza atualização de IVD em parceria com o Detran	X			
Escola de Educação Básica promove o III Festival Olímpico de Judô Pierre de Coubertin		X		
Pesquisa do mestrado em Ecologia revela problemas com metais pesados em nossos rios	X	X		X
Alunos da Escola vivenciam momentos de aprendizagem e lazer em Marcelino Ramos		X		
Celpe-Bras representa a internacionalização do Curso de Letras	X	X		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 19 - Mensagens em Facebook e Twitter - Universidade B

Título da publicação	Alinhamento da mensagem			Público-alvo
	Valores Corporativos		Estratégias e Táticas	
	Desenvolvimento	Ensino, Pesquisa, Extensão		
Atenção, estudante: hoje é o ÚLTIMO dia para fazer a matrícula! É só acessar o portal do aluno para garantir as disciplinas do próximo semestre.				X
Tá chegando a hora da 8ª TEC-E-INOVA – Feira de Tecnologia, Empreendedorismo e Inovação. Participe!		X		
Há quem atravesse o oceano para fazer a sua história na UNIVERSIDADE B! Assim foi com o Job, um angolano que estuda Ciências Contábeis no campus Ijuí. Além de estudante, Job também é músico. Ele trouxe seu teclado na bagagem e agora faz parte da banda ijuicense Maquinário Sonoro.			X	X
No dia 08/11 Ederson Schumanski, Gerente de Análise Econômica do Banco Cooperativo Sicredi, de Porto Alegre, marca presença na Tec-E-Inova.	X			
Daqui a pouco a professora Cátia Nehring responde dúvidas sobre o Vestibular de Verão pelo whatsapp. Envie sua pergunta!				X
A programação da Tec-E-Inova segue no campus Ijuí. Na manhã desta terça-feira o espaço é para a mostra de empreendedorismo das escolas! As crianças mostram que é possível empreender desde cedo.			X	X
Garanta a sua inscrição com desconto no Vestibular de Verão da UNIVERSIDADE B! Faça sua inscrição agora mesmo!				X
Eles dedicaram parte de suas vidas ao ensino na UNIVERSIDADE B e agora recebem a nossa homenagem pelo seu legado. Professores seniores foram homenageados por meio de uma ação do curso de Psicologia.	X			
A programação da 8ª TEC-E-INOVA desta terça-feira teve a palestra "Perspectivas econômicas e mercado de investimentos para 2017", com Diogo Paz Bier (Mano Changes), Diretor de Inovação e Sustentabilidade do Badesul e Ederson Luiz Schumanski, Gerente de Análise Econômica do Banco Cooperativo Sicredi de Porto Alegre-RS!		X		X
O público também pode conferir o som do Maquinário Sonoro e o case da Lumium, empresa Incubada da Criatec e que venceu a 1ª edição da Olimpíada Empreendedora!				X
Estão abertas as inscrições para o Mestrado em Atenção Integral à Saúde. Serão ofertadas 22 vagas neste processo seletivo.				X
“O consumidor está mais informado, conectado e exigente”, Paulo Kendzerski, da WBI Brasil On Life. Ele falou na palestra de encerramento da 8ª TEC-E-INOVA.		X		X
Nesta sexta-feira, está sendo realizado na UNIVERSIDADE B, o Seminário de Assuntos Contábeis. Em discussão, temas como Cruzamento de Informações Fiscais, Econômicas e Financeiras; O Contador como agente de transformação social, entre outras!		X		X
Daqui a pouco, na Literatus Xók's Ijuí, tem lançamento do livro “Direitos Humanos, Tecnologia e Sociedade”, de professores do Programa de Pós-Graduação em Direitos Humanos da UNIVERSIDADE B!		X		
Na UNIVERSIDADE B o Gustavo faz a sua história! Faça você também a sua! Vestibular de Verão 2017!				X
Boa notícia: A UNIVERSIDADE B vai desenvolver mais dois projetos na área de alimentos! Um deles objetiva, entre	X	X		

Título da publicação	Alinhamento da mensagem				Público-alvo
	Valores Corporativos		Estratégias e Táticas		
	Desenvolvimento	Ensino, Pesquisa, Extensão			
outras coisas, desenvolver alimentos sem glúten a partir de grãos como chia, quinoa e trigo sarraceno.					
Você tem uma boa ideia e gostaria de ver ela se transformando em negócio? Então participe da seleção da Incubadora de Empresas de Inovação Tecnológica da UNIVERSIDADE B.	X	X			X
O Fábio Cadoná é um estudante da UNIVERSIDADE B que escolheu o Egito como destino do seu intercâmbio. A experiência vivida nessa viagem ele compartilhou no blog Tá Ligado.		X	X		X
A Universidade B está apoiando algumas modalidades esportivas, entre elas corrida e jiu-jitsu. No final de semana dois atletas apoiados pela Universidade B participaram de competições e subiram ao pódio.	X				
Vem aí o Dia do Carinho! Anote na sua agenda e participe. A UNIVERSIDADE B apoia essa ideia. #Solidariedade #Universidade B		X			X
Já ouviu falar em geladeira? Essa mistura diferente entre geladeira e biblioteca é o que você vai encontrar a partir de hoje no campus. É o projeto "Descongele suas Ideias" que tá nascendo por aqui.					X
Faça sua inscrição no curso de qualificação profissional em Gastronomia Funcional e aprenda a utilizar ingredientes funcionais no preparo de alimentos para o dia dia, restaurantes, eventos e/ou hospitais.					X
A UNIVERSIDADE B está trabalhando no combate ao mosquito Aedes aegypti! Um projeto da Universidade vai combater, em conjunto com órgãos da saúde, o mosquito transmissor da dengue, zika e outras doenças.		X			X
Nesta quinta-feira, foi realizada a Jornada de Psicologia e Processos Sociais: Olhares sobre o Campo Social, no Salão Azul, no Campus Ijuí. Na programação, relatos de experiências de estágios acadêmicos, relato sobre infância, psicanálise e vulnerabilidade e também sócio educação por meio da arte!		X			X
Amanhã acontece o 5º Dia do Carinho no Lar da Criança Henrique Liebich! Participe de uma tarde cheia de atrações, carinho e solidariedade! A UNIVERSIDADE B apoia essa ideia. #Solidariedade #Universidade B		X			
O sol brilha nesta sexta-feira, mas a temperatura está baixa! Os termômetros marcam 10°, então venha para o campus com bastante agasalho.					X
No dia 26/11 acontece na escola Emil Glitz, de Ijuí, o Dia da Cidadania! Na programação estão previstas oficinas, exposições, apresentações artísticas e atividades lúdicas. O evento é promovido pelo projeto de extensão Cidadania para Todos, da UNIVERSIDADE B!	X	X			
O Leonardo, um dos protagonistas da campanha de Vestibular de Verão, continua fazendo história! Ele conquistou o título de vice-campeão estadual de chula no Enart 2016! Parabéns, Léo! Temos muito orgulho de você!	X	X			X
Os 236 hectares do Instituto Regional de Desenvolvimento Rural Irder são utilizados como sala de aula para as práticas da Pós-Graduação em Clínica de Bovinos de Leite. O curso é um projeto inédito no Estado, que oferece conhecimento teórico e prático sobre aspectos relacionados ao setor.		X	X		X
Informamos que a UNIVERSIDADE B está com problemas técnicos em sua central telefônica. A situação deve ser normalizada durante a tarde de hoje. Entre em contato pelo chat da fanpage.	X				

Título da publicação	Alinhamento da mensagem				Público-alvo
	Valores Corporativos		Estratégias e Táticas		
	Desenvolvimento	Ensino, Pesquisa, Extensão			
Vem aí o Domingo no Campus da UNIVERSIDADE B! Um dia cheio de atrações para você curtir com a sua família e os seus amigos no campus de Ijuí! Confirme a sua presença: Domingo no Campus!		X			X
Amanhã tem blitz do Vestibular! Vai ser na Praça da Bandeira, nesta quinta-feira (24/11), das 10h às 16h! Participe, tire suas dúvidas, faça sua inscrição para o vestibular e ainda ganhe brindes!					X
Professor, técnico-administrativo e de apoio, estudante: participe da avaliação de Infraestrutura da Universidade.					X
A UNIVERSIDADE B recebeu na noite desta quarta-feira o prêmio de Responsabilidade Social da Assembleia Legislativa do Estado! A Universidade recebeu o troféu, prêmio máximo, como reconhecimento de todas as suas ações para a comunidade!		X			X
Hoje é o Dia Nacional do Doador de Sangue! Parabéns a todos que praticam esse importante gesto de amor e solidariedade. Doar sangue faz bem para o coração!		X			X
Se você ainda está em dúvida com relação ao Vestibular e o futuro profissional, ou, se já se decidiu e vai realizar a prova na UNIVERSIDADE B, confira essa história de dedicação, que representa o perfil de muitos estudantes universitários: http://bit.ly/2fZjyEv		X			
Entrar para a Universidade transforma a vida de muitos estudantes. Além de iniciar o ensino superior, muitos encaram o desafio de sair de casa e já entrar no mercado de trabalho! Esse é o caso do André, que é estudante de Ciência da Computação. Se você se prepara para a vida de universitário, confira essa história.					X
Do Oiapoque para Ijuí: a nutricionista Kaingang formada na UNIVERSIDADE B. Conheça mais esse relato inspirador de quem escolheu a UNIVERSIDADE B para fazer a sua história.	X	X			
Professores e estudantes participam de produção de livro sobre Bovinocultura de Leite. A obra foi lançada em um evento em Porto Alegre.	X	X			X
Estudantes, egressos, professores e funcionários: vem aí a “1ª Taça Integração Universidade B”! O evento acontece no próximo sábado (03/12), em Três Passos, com competições de futsal e vôleibol.		X	X		X

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 20 - Mensagens em Facebook e Twitter - Universidade C

Título da publicação	Alinhamento da mensagem			
	Valores Corporativos		Estratégias e Táticas	Público-alvo
	Desenvolvimento	Ensino, Pesquisa, Extensão		
No dia mundial da luta contra a AIDS, nós lutamos todos juntos. Amanhã, das 8h30 às 16h, a UNIVERSIDADE C participará de uma atividade de conscientização na praça professor Ernesto Tochetto. Serão realizados testes rápidos em consultórios montados na praça.	X	X		
Na última terça-feira (29/11), a Faculdade de Medicina, junto com a Liga de Infectologia promoveu uma palestra com o tema "Caxumba: estratégias de enfrentamento do surto". Na ocasião o médico infectologista Gilberto Barbosa e a enfermeira do Núcleo de Vigilância Epidemiológica da Secretaria Municipal de Saúde de Passo Fundo Raquel Schwab falaram sobre a doença, suas consequências, os sintomas, a transmissibilidade e qual é a melhor forma de prevenção. A professora Maria Lúcia Dal Magro, organizadora do evento, também pediu para que todos que se depararam com algum caso de doença contagiosa, preencha um formulário disponível no site da prefeitura, https://goo.gl/9pMkzE , para ajudar na contensão das epidemias.		X		
No final da tarde dessa terça-feira (29/11) aconteceu o último Bate Papo programado para 2016. A Reitoria estava presente, juntamente com os alunos de diversos cursos da instituição, os representantes dos diretórios acadêmicos e do DCE. O encontro foi no auditório do LCI e as discussões contemplaram as medidas provisórias em votação no senado, a reforma do ensino médio e as consequências das PECs para a comunidade acadêmica.			X	X
ATENÇÃO: A UNIVERSIDADE C Idiomas está arrecadando brinquedos e roupas para doar à crianças e adolescente. A instituição beneficiada será a ONG Amor.	X			
Boa notícia para quem precisa fazer o aditamento do FIES não simplificado: a Seção de Programas Públicos e Institucionais informa que o Documento de Regularidade de Matrícula já está disponível nas secretarias das unidades acadêmicas.				X
Fique atento! Se você foi aprovado e classificado no vestibular e deseja cursar outra graduação, já pode solicitar o seu ingresso pelo processo de Reopção de Curso. A graduação que você deseja pode ter vagas disponíveis e a reopção fica condicionada à existência de vagas.				X
Participe do "Bate Papo"! A última oportunidade do ano para trocar ideias sobre a Universidade com reitoria, acontece amanhã (29/11).		X	X	
Pensando em participar do Ingresso Especial? Conheça mais sobre os benefícios que oferecemos e faça parte da melhor Universidade do norte do estado.				X
Quem foi ao ginásio do Colégio Notre Dame na tarde de hoje viu a equipe de vôlei feminino BSBios/UNIVERSIDADE C sagrar-se bicampeã gaúcha. Com placar de três sets a zero contra a Associação Erechinense de Voleibol (AEV), o time da casa recebeu o troféu com muita emoção. Parabéns!!	X	X		
Hoje (25/11) os alunos dos cursos de Estética e Cosmética e Design de Moda promoveram um desfile com o tema "Raízes". Foram 26 coleções diferentes, onde cada aluno de moda desenvolveu quatro looks com o sub-tema que escolheu e os alunos de estética desenvolveram o trabalho de maquiagem e cabelo nas modelos, conforme o tema apresentado.		X		

Título da publicação	Alinhamento da mensagem			
	Valores Corporativos		Estratégias e Táticas	Público-alvo
	Desenvolvimento	Ensino, Pesquisa, Extensão		
Qual o resultado da junção de palitos de dente com arquitetura? Foi isso que alunos do curso de Arquitetura e Urbanismo mostraram no concurso que rolou hoje à tarde. E não poderia faltar a avaliação feita por professores do curso que escolheram a melhor obra feita com um objeto simples: palitos de dente.		X		
Vamos torcer mais uma vez pela equipe de vôlei feminino BSBIOS/UNIVERSIDADE C. Depois da vitória em Erechim, o time enfrenta novamente Associação Erechinense de Voleibol (AEV), no ginásio do Colégio Notre Dame, em Passo Fundo. Se vencer, o time de Passo Fundo leva a taça do Campeonato Gaúcho de Vôlei para casa. Boa sorte!	X	X		
Quer saber mais sobre "patrimônio e ferrovias: caminhos tracejando memórias e identidades"? Assista a 5ª Temporada do Programa "Momento Patrimônio". Amanhã, às 21h!	X	X		
Você tem alguma dificuldade em relação ao TCC? Que tal participar de uma oficina gratuita para te ajudar te deixar mais preparado para desenvolver o trabalho final? Vai ser no sábado (26/11), às 09h30min, no auditório do IFCH. Não perca!		X		X
Quer saber mais sobre a Universidade, nossos cursos, iniciativas e projetos de pesquisa e extensão que envolvem a comunidade? Nesse final de semana, a UNIVERSIDADE C vai estar presente na Expoacisa 2016! Não deixe de visitar o nosso estande				X
A Fundação Universidade de Passo Fundo recebeu, na noite de quarta-feira (23/11), a maior premiação de Responsabilidade Social do Estado do Rio Grande do Sul. A Fundação venceu no Tema Norteador "Consumidor Consciente e Educação Financeira", por meio do projeto de extensão Balcão do Consumidor, da Faculdade de Direito. A 17ª edição do Prêmio aconteceu, no Teatro Dante Barone, na Assembleia Legislativa, em Porto Alegre.	X	X		
Gosta de moda? E de Estética e Cosmética? Então anota na agenda! Amanhã acontece desfile dos formandos destes dois cursos da UNIVERSIDADE C!		X		X
Anota na Agenda! O StartUP Day já tem data confirmada! O evento acontece no UNIVERSIDADE C Parque nos dias 7 e 8 de abril de 2017. Serão ser 24 horas de imersão no mundo dos negócios, de um modo inovador. Não perca tempo e faça a sua inscrição!		X		
Consumo e o 13º Salário é o tema que vai ao ar daqui a pouco na UNIVERSIDADE CTV. Sintoniza!			X	
Ainda dá tempo!! Faça sua inscrição nos Programas de Residência Multiprofissional e Profissional em Saúde na UNIVERSIDADE C. Hoje é o último dia para você fazer a sua inscrição e pagar o boleto.				X
A UNIVERSIDADE C está entre as cinco melhores colocadas na Competição Baja SAE Brasil – Etapa Sul. A UNIVERSIDADE C sediou a 14ª competição Baja SAE Brasil – Etapa Sul, que reuniu 450 alunos de cursos de Engenharia de instituições do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso. Os veículos passaram por avaliações estáticas e dinâmicas, com destaque para o endurecimento de resistência, no qual os veículos completam voltas em uma pista irregular com obstáculos por três horas.		X		
Nesta noite (21/11), a jornalista Rosa Amanda Strausz esteve presente na UNIVERSIDADE C para participar do projeto Livro do Mês. Durante o encontro, a obra da autora escolhida para discussão foi "Uólace e João Victor", que trata sobre a		X		

Título da publicação	Alinhamento da mensagem			
	Valores Corporativos		Estratégias e Táticas	Público-alvo
	Desenvolvimento	Ensino, Pesquisa, Extensão		
vestibulandos que portam necessidades especiais.				
#VestibularUNIVERSIDADE C A Maria Cristina Brunetto veio de Aracaju, no Sergipe, para acompanhar a sua filha Yhasmyn Brunetto, que está prestando vestibular para Medicina!				X
A Adriana Viana do Rio de Janeiro, fez o Vestibular para Filosofia. Ela trabalhou nas Olimpíadas e achou importante a Universidade ter escolhido falar sobre o tema. "É importante falar sobre o legado e o que o espírito olímpico pode fazer pelas pessoas. Ele as torna mais tolerantes".				X
Babados, ombros a mostra, estampas e modelagens mais leves foram algumas das apostas das grifes nacionais e internacionais nos desfiles de Primavera/Verão 2017. No #VestibularUNIVERSIDADE C não podia ser diferente.	X			
#VestibularUNIVERSIDADE C Quando chega o momento de entrar no Ensino Superior as condições financeiras podem ser empecilhos. Sabendo desse contexto, a Universidade de Passo Fundo oferece, de acordo com as sua renda, várias opções de bolsas e financiamentos.				X
A família de Heitor Dariva, que prestará vestibular para Medicina, veio acompanhar ele e sua amiga, Eduarda Rigon, vestibulando do curso de Fonoaudiologia. Os pais de Heitor, Adenir e Roseli Dariva, saíram da cidade de Quilombo, Santa Catarina, às 6h30 e aproveitaram para trazer a filha Hellen Dariva para acompanhar o #VestibularUNIVERSIDADE C.				X
Lugar de debater políticas públicas também é na Universidade. O debate que rolou ontem à noite (11/11) foi a oportunidade de estudantes e professores conversarem sobre a Proposta de Emenda à Constituição do "Teto de Gastos", como é conhecida a PEC 241/55. O evento foi organizado pelo Núcleo de Estudos sobre Movimentos e Identidades Sociais (NEMIS), que é vinculado a área de Ciências Sociais da UNIVERSIDADE C.	X	X		
Dentro da Universidade a gente passa por diversas fases. Ser aprovado no Vestibular é a primeira de muitas. O pessoal que está prestes a se formar tem um recado para os Vestibulandos que estão contando os dias para a prova de domingo! Confere aí: Sua hora de ser grande! #VestibularUNIVERSIDADE C				X
Descontração e reencontro! Em comemoração aos 60 anos da Faculdade de Direito, alunos, professores e funcionários aproveitaram o final da tarde de hoje (10/11) e celebraram o aniversário do curso com muita música, lanches e bate-papo.			X	
Na manhã desta quinta-feira (10/11) aconteceu o "II Seminário Regional de Vigilância da Exposição Humana ao uso de agrotóxicos". Paulo da Silva Sirne e Claudia Petry palestraram sobre o impacto do uso de agrotóxicos para o meio ambiente e a saúde humana. Hoje a tarde, a partir das 13h30min, o Seminário continua no Centro de Eventos.	X	X		
A Feira Ecológica já começou e você pode comprar uma variedade de frutas, verduras, legumes, bolos e pães até às 15h.	X		X	X
O Coral Universitário comemorou seus 20 anos no sábado, dia 05/11, com um concerto. Fruto do trabalho de alunos e professores do Instituto de Belas Artes, o Coro Universitário teve início no ano de 1966. Além de levar a música e a arte para todos os espaços possíveis, a equipe, então liderada pelas professoras Reni Sudbrack e Mercedes Cogo, tinha o objetivo de unir os cursos que, mais tarde, fariam parte da Universidade C.				
Então quer dizer que você ainda não sabia que pode escolher entre 19 países para fazer o seu intercâmbio? Uma das opções				

Título da publicação	Alinhamento da mensagem			
	Valores Corporativos		Estratégias e Táticas	Público-alvo
	Desenvolvimento	Ensino, Pesquisa, Extensão		
que você tem é a Polônia.				
Quer ser Engenheiro Civil? Conheça mais sobre a estrutura do curso e venha estudar #EngenhariaCivil na UNIVERSIDADE C! Inscreva-se no #VestibularUNIVERSIDADE C.				X
A sorridente Maria Cristina é apaixonada pelas palavras. Na UNIVERSIDADE C ela encontrou professores que a incentivam a superar seus limites para ser cada dia maior.	X	X	X	X
Amanhã é dia de mateada no campus! A partir das 14h de sábado (5/11), toda a comunidade está convidada para vir ao campus, será servida uma mateada com exposição de ações pedagógicas, jogos, atividades físicas, contação de histórias e intervenções musicais. No local, haverá um quiosque com quentinha e erva-mate para o público.	X		X	
A Carine Debiasi encontrou na UNIVERSIDADE C um lugar adaptado que além da inclusão, proporciona conhecimento! A Carine é um exemplo de como superar limites para ser cada dia maior.	X			
Hoje (01/11) rolou mais uma edição do Bate Papo UNIVERSIDADE C. Com a presença da vice-reitora de Extensão e Assuntos Comunitários, Bernadete Dalmolin e do vice-reitor de Pós-Graduação, Leonardo José Gil Barcellos, a conversa teve como tema a reelaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	X		X	X

Fonte: Elaborado pela autora

A análise permitiu interpretar que todas as comunicações realizadas pelas IES, independentemente da mídia abordada, levam em conta as características de gestão, que foram evidenciadas no PDI e nas entrevistas com os gestores das IES.

No caso da subcategoria valores corporativos, as instituições são enfáticas tanto na questão do desenvolvimento regional quanto na questão dos pilares fundamentais: ensino, pesquisa e extensão. As evidências foram destacadas em negrito em cada quadro, a fim de justificar este alinhamento. As comunicações apresentam alinhamento entre o discurso dos gestores, o PDI e as mensagens divulgadas. Da mesma forma, as diversas estratégias e táticas de comunicação que foram apontadas nas entrevistas também foram evidenciadas no discurso direcionado às mídias digitais. Esse aspecto demonstra o alinhamento do discurso dos gestores e das mensagens, considerando que os PDIs fazem apenas menções e não abordam sistematicamente estratégias de comunicação e *marketing* em suas respectivas organizações. No caso do público-alvo, pode-se perceber que também há mensagens voltadas aos diversos público – interno e externo – o que consolida a visão, principalmente dos Coordenadores das CPAs, de envolver o público de forma geral, e não considerar somente os alunos.

Portanto, pode-se avaliar que o processo da Comunicação Integrada de *Marketing* das IES, nas mídias sociais, mesmo que não sejam direcionadas especificamente para as referidas plataformas, uma vez que muitas vezes são apenas adaptadas para as mídias, atendem o proposto nos seus valores, suas estratégias e seu público-alvo. Entretanto, alguns entrevistados demonstraram insegurança quanto ao processo de planejamento e execução das atividades nas mídias sociais, permitindo interpretar que a comunicação, por mais que alinhada às características de gestão, às vezes é feita de forma esporádica e sem planejamento.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa demonstram que, mesmo que os entrevistados não tenham acesso aos conceitos de Comunicação Integrada de *Marketing*, eles a compreendem de acordo com o proposto por teóricos e pesquisadores do assunto. Isto pode ser percebido na análise da categoria “Comunicação Integrada de *Marketing*”, na subcategoria percepção acerca do conceito. Os entrevistados concordaram, unanimemente, que a CIM é a capacidade de a instituição comunicar para seus diferentes públicos, de forma efetiva e coordenada. Esta percepção está adequada ao conceito de Schultz e Schultz (2004), que a compreende como um processo de estratégia de negócio usado para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas de comunicação coordenados, mensuráveis e persuasivos para consumidores,

clientes, *prospects*, funcionários e associados e outros grupos relevantes externa e internamente, ao longo do tempo. Os entrevistados também ampliam este conceito, pontuando que a CIM também tem um papel fundamentalmente estratégico e é utilizada como um instrumento de gestão interna, embora isto não seja evidente em nenhum Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Nesta afirmativa, eles também demonstram estar em consonância com o conceito de Keegan et al. (1992), que apontam que CIM é a coordenação estratégica de todas as mensagens e os meios utilizados por uma organização para influenciar coletivamente o seu valor de marca percebido. E, neste caso, não somente da marca, mas sim de suas ações, seus objetivos, seus valores e suas perspectivas enquanto instituição de ensino.

Mesmo que as percepções estejam de acordo com o proposto por teóricos aportados nesta pesquisa, percebe-se que os gestores da área de comunicação e da avaliação institucional tendem a adotar uma postura mais contundente, estratégica e direcionada na utilização das mídias sociais, tendo o cuidado de transparecer a imagem adequada da universidade. Essa percepção não foi constatada, por exemplo, na fala dos diretores e vice-reitores administrativos, que se posicionam de forma mais tradicional, evitando exposição nas referidas mídias. Este aspecto está relacionado diretamente com as demandas da função, uma vez que eles são os responsáveis por gerenciar possíveis danos à imagem da instituição e, portanto, manuseiam as ferramentas de comunicação de forma mais cautelosa.

É importante considerar que, na Universidade A, o gestor de comunicação também é docente do curso de graduação em Administração. Nas Universidades B e C, os gestores de comunicação desempenham apenas o papel estratégico dos setores. Ainda, na Universidade A, o gestor administrativo tem formação em Ciências Contábeis, enquanto na Universidade B ele é formado em Administração Rural e, na Universidade C, Engenharia Mecânica. Como o papel do gestor administrativo é amplo, compreende-se que, por esta razão, eles demonstrem não ter conhecimento específico da Comunicação Integrada de *Marketing*. Os Coordenadores das CPAs também possuem formação variada: Na Universidade A, Administração; na Universidade B, Filosofia; e, na Universidade C, Matemática. Certamente as vivências enquanto gestores proporcionam o conhecimento da CIM, mas pode-se inferir que as muitas divergências quanto ao processo estão explicadas em razão da formação básica.

Os gestores também concordam com a definição de valores corporativos, salientando, sobretudo, as ações de desenvolvimento com a comunidade e os pilares ensino, pesquisa e extensão, fundamentais em uma universidade; e na forma como os valores corporativos são propagados nas universidades, reiterando a importância que exercem os documentos institucionais como PDI, PPI, e Plano de Gestão, bem como ações internas e externas. Isso

demonstra que há consonância, neste aspecto, entre os discursos e conhecimento dos gestores. Esta assertiva reforça a importância do mapeamento de missão, visão e valores das organizações, momento em que os profissionais de comunicação têm ao seu dispor vários recursos da comunicação dirigida e de massa para estabelecer o diálogo com os públicos de interesse (ANDRELO; DOS SANTOS; PORÉM, 2014).

Este aspecto apontado nas entrevistas evolui a percepção de Gurau (2008), e aponta que, para que haja uma sinergia entre os valores corporativos, público-alvo, estratégias e táticas e comunicação realizada pela instituição, é importante que a Comunicação Interna seja efetiva dentro da Gestão Organizacional e seja percebida pelas pessoas que fazem parte da instituição. Esta prerrogativa corrobora com a visão de Smith (2005), que considera essencial que a perspectiva interna de comunicação seja condizente com as mensagens externas, de acordo com o público com o qual pretende-se interagir. Este aspecto também está ancorado no conceito de Kunsch (2003), que aponta que a comunicação interna é eficaz à medida que esta se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, tendo políticas globais bem delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o público interno. Portanto, cabe aqui destacar a importância de que a comunicação não se resume à difusão de informações, sendo preciso estabelecer um processo horizontal.

Há, contudo, um desalinhamento no discurso dos gestores com relação às estratégias e táticas de comunicação. Pelo fato do PDI não contemplar este aspecto, seus discursos são divergentes e não estão em consonância, resultando em uma discrepância e falhas na comunicação interna. Enquanto os diretores e vice-reitores administrativos acreditam que há estratégia para toda a comunicação que é desenvolvida na universidade, os gestores de comunicação reconhecem que, muitas vezes, há falha neste processo, e as estratégias são moldadas ao acaso e conforme a situação. Essa discrepância pode ser justificada pelo fato de que, nas mídias sociais, os usuários passam a atuar como emissores e disseminadores no processo de comunicação, somado à característica de interconectividade da internet e a massificação dos meios digitais, que permitem comunicação de um para muitos, fizeram com que as marcas e as organizações perdessem o controle de suas mensagens, ficando mais expostas, conforme aponta o pressuposto de Gurau (2008). Este mesmo pressuposto considera que, em razão de que o público tem acesso a outras informações, consultando múltiplas fontes de informação através da internet, qualquer declaração feita pode ser interpretada, analisada, discutida e contestada em pouco tempo por indivíduos interessados.

Ainda, este aspecto também é justificado por Coutinho (2013), que aponta ser desafiador para os profissionais que trabalham com comunicação de *marketing* integrarem a

comunicação entre consumidores de forma sinérgica, em vez de apenas estabelecer a comunicação clássica, unidirecional. É preciso entender que a conversa sobre determinada organização vai existir na rede de qualquer forma. Portanto, os gestores de comunicação demonstram maior segurança em seu discurso ao confessarem suas inseguranças nas estratégias, considerando a dinâmica de público e conteúdo, diferente dos gestores administrativos, que acreditam que a estratégia deva ser aplicada nas mídias sociais como em qualquer outro meio.

Este desalinhamento de discurso fica mais evidente quando questionados acerca das mídias digitais utilizadas pelas instituições. Em alguns discursos, os gestores afirmam não conhecer as mídias que são utilizadas na IES, demonstrando que este assunto é de total responsabilidade do setor de comunicação. Este aspecto contradiz o proposto por Trevisan (2010), que argumenta que deve existir a sinergia e a integração entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma organização e, ainda, a comunicação integrada necessita de um processo de planejamento estratégico, pois requer uma visão acurada e abrangente das necessidades comunicacionais da organização para atingir o objetivo final, que é o de contribuir para a construção das imagens interna e externa da empresa.

Os gestores voltam a divergir quando são questionados sobre o público-alvo das mídias sociais. Alguns compreendem que elas são direcionadas apenas para uma comunicação com o futuro aluno, enquanto outros demonstram ter ciência acerca da importância que elas exercem para que a comunicação seja efetiva com todos os públicos atingidos pela instituição, sejam alunos, colaboradores, pais, funcionários, professores ou comunidades interna e externa. Este é um aspecto que requer cuidado e cautela, uma vez que usuários da internet podem escolher o conteúdo ao qual eles desejam estar expostos, bem como interagir com as organizações.

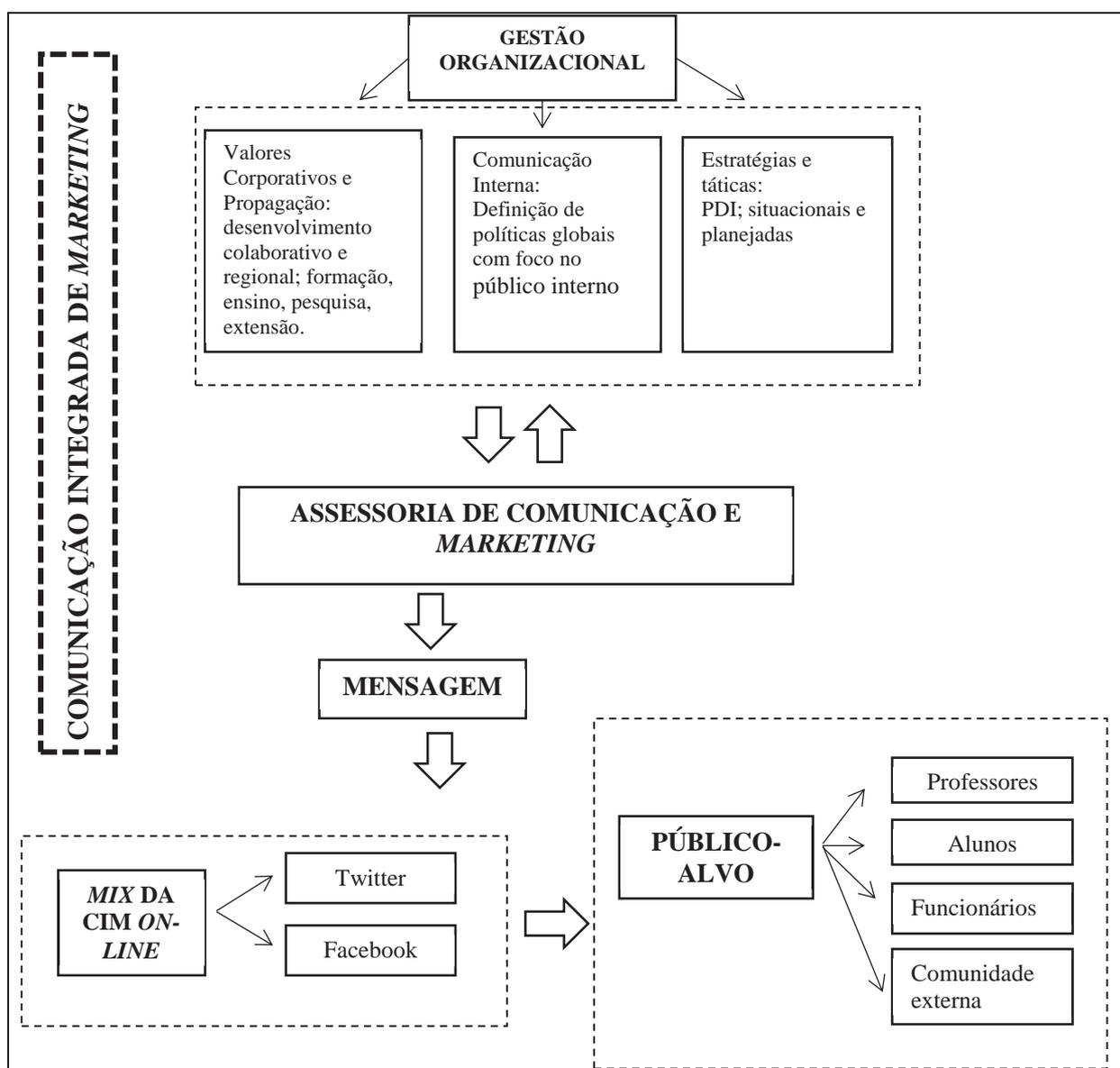
A partir desta análise, pode-se constatar que os gestores concordam quando são questionados acerca dos valores corporativos e público-alvo das instituições. Entretanto, nas questões de estratégias e táticas de comunicação e mídias sociais, eles demonstram que não há um discurso estratégico alinhado, especialmente demonstrando inseguranças com a realização das comunicações desenvolvidas nas mídias sociais. Esse desalinhamento entre as informações provenientes dos gestores e o alinhamento do PDI contradiz o pressuposto por Kunsch (2003), que argumenta sobre a necessidade de convergir as atividades comunicativas, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitando ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia das organizações.

Também foi possível diagnosticar que nem todas as informações contempladas no discurso dos gestores estão explicadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ferramenta de gestão que, de acordo com a Lei do Sinaes, deve contemplar, no eixo 3 (Políticas Acadêmicas) as ações de comunicação da IES com a comunidade interna e externa. Apesar de fornecer informações primárias da gestão institucional, os documentos são bastante incipientes nos conteúdos de comunicação interna e externa, limitando-se apenas ao mapeamento pontual sobre veículos de comunicação tradicionais que são utilizados pela IES.

Pode-se constatar, neste aspecto que nem todas as informações repassadas pelos gestores estão contempladas no documento oficial das instituições e, ainda, a compreensão dos gestores sobre alguns aspectos contemplados no PDI, como os valores corporativos, não está clara. Este é um aspecto que deve ser considerado pelas instituições de modo a servir como um documento norteador, conforme exigido na Lei do Sinaes.

Tem-se, a partir da pesquisa empírica, a sistematização do processo de Comunicação Integrada de *Marketing* nas Mídias Sociais de Instituições de Ensino Superior estudadas, na Figura 6.

Figura 6 - Sistematização do processo de CIM nas mídias sociais em IES



Fonte: Elaborada pela autora

Ao propor o estudo exploratório, Gurau (2008) buscou identificar as principais alterações determinadas pelo desenvolvimento da tecnologia da internet na área de comunicação de *marketing*, uma vez que o ambiente *on-line* cria uma série de oportunidades e desafios para a área da comunicação. O presente estudo está em consonância com os resultados encontrados pelo autor, uma vez que a mensagem comunicada no ambiente *on-line* está alinhada aos valores corporativos, adaptada às estratégias e táticas e, finalmente, personalizadas ao público-alvo.

Entretanto, o estudo apresenta um avanço na aplicação do modelo, uma vez que constatou que, além desses aspectos, a comunicação interna desempenha um papel fundamental para alinhar toda a percepção da comunicação entre os diferentes segmentos de

uma universidade e, então, comunicar adequadamente determinada mensagem. Também, de forma mais abrangente, o estudo apresentou a importância dos gestores de comunicação, responsáveis pela propagação das mensagens nas diferentes mídias, em terem pleno conhecimento sobre os aspectos de gestão da instituição.

Os resultados da pesquisa também legitimam a perspectiva de que a internet tornou-se uma ferramenta significativa e multifacetada da Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) e, ainda, que este processo ganhou notoriedade com as plataformas de mídias sociais (KEY; CZAPLEWSKI, 2017), uma vez que os gestores têm ciência da importância da utilização da ferramenta, considerando os diversos públicos e as mensagens a serem comunicadas.

Também, esta perspectiva reforça a importância das instituições em não apenas criar relações com os usuários, mas também buscar novas maneiras de integrá-los às suas ideologias (JUCAITYTÈ; MASCINSKIENE; 2015), como pode ser visto nas mensagens divulgadas pelas IES nas mídias sociais: muitas vezes, mesmo sem planejamento, elas estão adequadas aos seus objetivos, valores e público pretendido.

A insegurança de alguns gestores está sustentada na assertiva de Killian e McManus (2015) que apontam que, do ponto de vista estratégico, as mídias sociais ainda são incipientes, uma vez que novas oportunidades e *sites* estão sendo desenvolvidos a cada ano, e isso representa um desafio para gestores, que devem ser hábeis em reconhecer os pontos fortes de diferentes plataformas e utilizando essas forças para promover a relação entre as instituições e o público-alvo neste espaço tão dinâmico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do pressuposto que destaca a importância de as organizações integrarem funcionalidades emergentes dos últimos anos, como *e-commerce*, comunicação instantânea e, especialmente, mídias sociais, aliadas a uma comunicação adequada com seus diversos públicos, é possível promover o perfil de determinadas empresas e seus objetivos. Portanto, este estudo demonstrou a relevância deste processo para as Instituições de Ensino Superior que, tanto quanto as demais organizações, com ou sem fins lucrativos, públicas, privadas ou filantrópicas, têm a necessidade de desenvolver estratégias que gerem vantagem competitiva e que se sustentem ao longo do tempo.

Os resultados da pesquisa empírica indicaram que o processo de Comunicação Integrada de *Marketing* adotado pelas IES está centrado, basicamente, em estratégias delineadas conforme a necessidade enfrentada no momento. Constatou-se que algumas decisões clássicas do processo de planejamento da comunicação, citadas nos pressupostos teóricos, como a avaliação dos resultados e análise preliminar do contexto no qual as universidades estão inseridas não são consideradas pelas IES, seja porque algumas estratégias são definidas de acordo com a situação, seja porque algumas estratégias de comunicação são definidas de acordo com planejamentos anteriores.

A utilização das mídias sociais como uma ferramenta de estratégia com os diversos públicos tem sido uma preocupação por parte das universidades, uma vez que todos os gestores compreendem sua importância e relevância como diferencial para atingir seus públicos

A partir da pesquisa foi possível diagnosticar que o processo de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) nas mídias sociais digitais em Instituições de Ensino Superior acontece de maneira não planejada, mas gerando resultados adequados aos diversos públicos que as determinadas instituições buscam atingir. Também foram evidenciadas as características de gestão da CIM (valores corporativos, estratégias e táticas de comunicação e público-alvo das IES), de acordo com o modelo proposto por Gurau (2008) e o seu alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Pode-se constatar, neste aspecto, que nem todas as informações repassadas pelos gestores estão contempladas no documento oficial das instituições, sobretudo no que diz respeito aos valores corporativos. Os documentos também demonstraram ser ineficientes para a descrição de estratégias e táticas de comunicação, considerando apenas aspectos amplos de gestão. Esta é uma potencialidade que pode ser explorada pelas instituições.

Também foi realizado o mapeamento dos canais de comunicação de *marketing* utilizados pelas IES, e pode-se constatar que entre as mídias sociais mais utilizadas estão justamente as descritas para análise neste trabalho: Twitter e Facebook. A proposta do estudo foi visualizar o processo de comunicação integrada de *marketing* nas mídias sociais de acordo com o modelo de Gurau (2008). A partir disso, pode-se diagnosticar que as mensagens divulgadas pelas IES nas mídias sociais estão devidamente adequadas aos seus valores corporativos, estratégias e táticas e público-alvo, contribuindo para que futuros estudos também possam aplicar esta metodologia.

De forma a contribuir para a ampliação do conhecimento acadêmico no campo da Comunicação Integrada de *Marketing*, sobretudo deste tema desenvolvido nas mídias sociais, a pesquisa apresentou uma sistematização do processo de comunicação, que foi construída a partir da revisão de literatura e dos resultados da pesquisa empírica. Um avanço no modelo de Gurau (2008) foi percebido, uma vez que o modelo não faz menção à importância da Comunicação Interna, aspecto que permeia as falas dos gestores das IES. Para tanto, a sistematização da CIM nas mídias sociais das IES estudadas amplia o elemento gestão de comunicação, agregando o aspecto da comunicação interna. Também, cabe destacar a aplicabilidade do modelo em empresas essencialmente prestadoras de serviços, neste caso específico, Instituições de Ensino Superior.

Como contribuição gerencial, tem-se um modelo prático para ser aplicado em IES, uma vez que contribui para que a comunicação, tanto nas mídias sociais quanto tradicionais, estejam de acordo com os pressupostos dos documentos internos e dos elementos de gestão, objetivando, assim, a consolidar imagem e identidade institucional. Dessa forma, ao planejar uma mensagem ou comunicação com determinado público, a IES pode avaliar se ela está de acordo com o que se propõe em seu Plano de Desenvolvimento Institucional e enquanto Universidade. O modelo oferece, de forma pragmática, as etapas que devem ser seguidas para atingir de forma eficaz o público pretendido e, ainda, tem-se a ampliação da percepção da categoria gestão, que também passa a incluir a comunicação interna como aspecto a ser estudado.

Dentre as limitações deste estudo está a escassez de conteúdos e estudos que apliquem o tema sobre a Comunicação Integrada de *Marketing* realizada pelas IES nas mídias sociais, sobretudo outros modelos que contemplem gestão e estratégias *on-line* que permitam realizar esta análise. Neste sentido, o estudo oferece uma contribuição perante a lacuna do conhecimento que existe a respeito desse tema.

Outra limitação da pesquisa aconteceu durante a aplicação dos questionários, pois foi possível perceber algumas deficiências e falta de conhecimento sobre o assunto por parte dos gestores. Este aspecto também justifica o fato de algumas instituições não terem resultados efetivos com seus modelos de comunicação. Também, pelo fato de ser uma pesquisa de caráter exploratório, não foi possível fazer generalizações dos resultados. Portanto, os achados da pesquisa refletem apenas a realidade das empresas estudadas.

Sugere-se, para estudos futuros, a aplicação desta proposta em outras organizações, com ou sem fins lucrativos, de forma a sistematizar seus objetivos e estratégias de comunicação, bem como compreender se há consonância dos aspectos de gestão com as mensagens difundidas nas mídias sociais. Outra possibilidade de pesquisa que emerge a partir deste estudo diz respeito à análise do processo da comunicação integrada de *marketing* desenvolvido por IES federais, confessionais e particulares, para compreender suas principais motivações e seus públicos de interesse. Ainda, ampliar o escopo de pesquisa para demais colaboradores institucionais, como por exemplo, coordenadores de cursos de graduação, pós-graduação (*latu e sticto sensu*), e discentes, respectivamente, acerca das mensagens destinadas às mídias sociais. Também, junto a outros *stakeholders* importantes para a consolidação da imagem institucional das organizações de ensino superior.

Recomenda-se que as IES estudadas ampliem sua percepção acerca da importância do planejamento prévio de estratégias de Comunicação Integrada de *Marketing*, de modo que as mensagens destinadas aos diferentes públicos estejam de acordo com os pressupostos de cada instituição, resultando em uma comunicação horizontal, dialógica e direcionada para cada público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKAR, B.; TOPÇU, B. An examination of factors influencing consumers' choice of social media marketing. **Journal of Internet Commerce**, v. 10, n. 1, p. 35-67, 2013.
- ANDRELO, R.; DOS SANTOS, C. R. G.; PÓREM, M. E. Mapeamento da comunicação nas organizações bauruenses: verificando o empoderamento da comunicação no interior paulista. **Comunicologia - Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, v. 6, n. 1, p. 137-158, 2014.
- ANG, L. Community relationship management and social media. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 18, 31–38, 2011.
- ARNAUT, R. D., HIPÓLITO, L., NOGUEIRA, F., RODRIGUES, B., UHIEDA, S., *et al.* Era transmídia. **Revista GEMInIS**, ano 2, 2, 259-275, 2011.
- BAKER, P. *et al.* Communities of participation: A comparison of disability and aging identified groups on Facebook and LinkedIn. **Telematics and Informatics**, v. 30, n. 1, p. 22-34, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATRA, R.; KELLER, K. L. Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 122-145, 2016.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 8. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas**. Zahar, 1999.
- BELCH, G. E.; BELCH, M. A. **Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BEVERLAND, M.; LUXTON, S. Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling: How luxury wine firms retain brand leadership while appearing to be wedded to the past. **Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 103-116, 2005.
- BLATTBERG, R. C.; DEIGHTON, J. Interactive marketing: exploiting the age of addressability. **Sloan Management Review**, v. 33, n. 5, 1991.
- BOARIA, F.; ANJOS, S.; RAYE, R. A aplicação do e-marketing nas redes hoteleiras do Brasil. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 2, p. 116-122, 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). **Orientações Gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições**. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, DF, 2004b. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientações_sinaes.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2016.

BURNETT, J.; MORIARTY, S. **Introduction to marketing communications**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

CASALI, A. M. **Comunicação Organizacional em fusões e aquisições internacionais**. 2006. 204 f. 2006. Tese de Doutorado. (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CASALI, A. M.; CASALI, A. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processo**, v. 1, p. 107-134, 2009.

CASTRONOVO, C.; HUANG, L. Social media in an alternative marketing communication model. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, v. 6, n. 1, p. 117, 2012.

CHAUÍ, M. **A universidade em ruínas**. In: TRINDADE, Hélió (Org.) *Universidade em ruínas: na república dos professores*. Petrópolis, RJ: Vozes; Rio Grande do Sul: CIPEDES, 1999, p. 211-222.

CHRISTENSEN, L.; TORP, S.; FIRAT, A. Integrated marketing communication and postmodernity: an odd couple?. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 10, n. 2, p. 156-167, 2005.

CLOW, E.; BAACK, D. **Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications**. Pearson, 2012.

COLLIANDER, J.; DAHLÉN, M. Following the fashionable friend: The power of social media. **Journal of Advertising Research**, v. 51, n. 1, p. 313-320, 2011.

CORNELISSEN, J. P.; CHRISTENSEN, L. T.; VIJN, P. Understanding the Development and Diffusion of Integrated Marketing Communications (IMC): A Metaphorical Perspective. **NRG Working Paper**, n. 06-02, 2006.

CORNELISSEN, J. P.; LOCK, A. R. Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC. **Journal of Advertising Research**, v. 40, n. 5, p. 7-16, 2000.

COUTINHO, M. Marketing e comunidades digitais: do discurso ao diálogo. **Sumários Revista da ESPM**, v. 14, n. 2, p. 28-39, 2013.

CRESCITELLI, E.; FREUNDT, V. A. Métricas de Comunicação de Marketing Offline e Online. **Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)**, v. 10, n. 2, p. 01-25, 2013

CRESCITELLI, E.; SHIMP, T.A. **Comunicação de marketing**. São Paulo: Cengage, 2012.

CRUZ, C. M. L. **A comunicação interna na perspectiva da avaliação institucional em universidades no Rio Grande do Sul**. 2010.

DE OLIVEIRA CARDOSO, O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 6, p. 1123-44, 2006.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIZARD, W. P. **A Nova Mídia** – a comunicação de massa na era da informação. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

DUARTE, J. **Potencializando a comunicação nas organizações**. In: KUNSCH, M.M.K (org). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUNCAN, T. R. **IMC: Using advertising and promotion to build brands**. McGraw-Hill Companies, 2002.

DURKIN, M.; LAWLOR, M. The implications of the Internet on the advertising agency-client relationship. **Service Industries Journal**, v. 21, n. 2, p. 175-190, 2001.

EAGLE, L.; KITCHEN, P. J. IMC, brand communications, and corporate cultures: Client/advertising agency co-ordination and cohesion. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 5/6, p. 667-686, 2000.

ENGEL, J. F.; WARSHAW, M. R.; KINNEAR, T. C.; REECE, B. B. **Promotional strategy: an integrated marketing communication approach**. Cincinnati: Pinnaflex, 2000.

EWING, M. T. Integrated marketing communications measurement and evaluation. **Journal of Marketing Communications**, v. 15, n. 2, p. 103-117, 2009.

FILL, C. **Marketing communications: contexts, strategies, and applications**. Harlow: Prentice Hall, 2002.

FISCHER, L. Redes sociais como ambiente de comunicação institucional participativa: análise de IES na Região Metropolitana de Campinas (RMC). In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM, 2009, Curitiba-PR. **Anais ... Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Curitiba-PR: Universidade Positivo, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREUNDT, V. L. M. A. **Métricas de avaliação de comunicação de marketing offline e online: um estudo sobre o setor de bancos**. 2012. 239 p. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2012.

GABRIELLI V., BALBONI B. **SME practice towards integrated marketing communications**. Marketing Intelligence & Planning, 2010.

GALÃO, F. P. **Comunicação de marketing: proposta de sistematização do processo de planejamento**. 2012. 213 p. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2012.

GALÃO, F. P.; CRESCITELLI, E. A Determinação do Orçamento da Comunicação de Marketing em Grandes Anunciantes. **REMark**, v. 14, n. 3, p. 335, 2015.

GALÃO, F. P.; CRESCITELLI, E.; BACCARO, T. A. Comunicação integrada de marketing: uma ferramenta do posicionamento estratégico?. UNOPAR Científica Ciências Jurídicas e Empresariais. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 12, n. 1, 2015.

GIGLIO, F. D. Implicações dos meios digitais na comunicação de marketing. **XIII SEMEAD–Seminários em Administração**, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIRALDI, J.M.E. Implementando a comunicação integrada de marketing (CIM): dificuldades e mensuração dos resultados. **eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 4, n. 4, out./dez., 2008, p. 143-158

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRAEFF, T. R. Using promotional messages to manage the effects of brand and self-image on brand evaluations. **Journal of Consumer Marketing**, v. 13, n. 3, p. 4-18, 1996.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of business & industrial marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004.

GRUZD, A.; WELLMAN, B.; TAKHTEYEV, Y. Imagining Twitter as an imagined community. **American Behavioral Scientist**, v. 55, n. 10, p. 1294-1318, 2011.

GURAU, C. Integrated online marketing communication: implementation and management. **Journal of communication management**, v. 12, n. 2, p. 169-184, 2008.

HANNA, R.; ROHM, A.; CRITTENDEN, V. L. We're all connected: The power of the social media ecosystem. **Business horizons**, v. 54, n. 3, p. 265-273, 2011.

HOLTZ-BACHA, C. **Mass media and elections: An impressive body of research**. German communication yearbook, p. 39-69, 1999.

IHATOR, A. S. Communication style in the information age. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 6, n. 4, p. 199-204, 2001.

IKEDA, A. A.; CRESCITELLI, E. **O efeito potencial da comunicação integrada de marketing**. São Paulo, 2002.

IVANOV, A. E. The Internet's impact on integrated marketing communication. **Procedia Economics and Finance**, v. 3, p. 536-542, 2012.

JUCAITYTĖ, I.; MAŠČINSKIENĖ, J. Peculiarities of Social Media Integration into Marketing Communication. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 156, p. 490-495, 2014.

KANNAN, P. K. Digital marketing: A framework, review and research agenda. **International Journal of Research in Marketing**, 2016.

KANSO, A.; NELSON, R. A. Advertising localization overshadows standardization. **Journal of Advertising Research**, v. 42, n. 1, p. 79-89, 2002.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

KEEGAN, W., MORIARTY, S.; DUNCAN, T. **Marketing**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1992.

KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; BERKOWITZ, E. N.; RUDELIUS, W. **Marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

KERR, G.; PATTI, C. Integrated Marketing Communications: Where to from here? **Anais do ANZMAC**, 2002.

KERR, G.; SCHULTZ, D. E.; PATTI, C.; KIM, I. An inside-out Approach to Integrated Marketing Communication: An International Analysis. **International Journal of Advertising**, v. 27, n. 4, p.511–548, 2008.

KEY, T. M.; CZAPLEWSKI, A. J. Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communications approach. **Business Horizons**, 2017.

KILLIAN, G.; MCMANUS, K. A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration. **Business Horizons**, v. 58, n. 5, p. 539-549, 2015.

KIM, I.; HAN, D.; SCHULTZ, D. E. Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communications. **Journal of Advertising Research**, 2004.

KIRKPATRICK; D. **O efeito Facebook**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2011.

KITCHEN, P. J. New paradigm-IMC-under fire. Competitiveness Review: **An International Business Journal**, v. 15, n. 1, p. 72-80, 2005.

KITCHEN, P. J.; KIM, I.; SCHULTZ, D. E. Integrated Marketing Communications: Practice Leads Theory. **Journal of Advertising Research**. 2008.

KITCHEN, P.J., BRINGELL, J., Li, J. JONES, G.S. The Emergence of Integrated Marketing Communication: A theoretical Perspective. **Journal of Advertising Research**, v. 44, n. 1, p. 20-30, 2004.

KLIATCHKO, J. Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. **International Journal of Advertising**, v. 27, n. 1, p. 133-160, 2008.

KLIATCHKO, J. Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). **International Journal of Advertising**, v. 24, n. 1, p. 7-34, 2005.

KOPPE, L. R. **Instituições de ensino superior privadas no Brasil**: os casos das organizações de ensino com fins lucrativos no Rio Grande do Sul. 2014.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional**: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 167-190.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. Edições Loyola, 1992.

LAMBERTON, C.; STEPHEN, A. T. A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 146-172, 2016.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. 7.ed. Elsevier: Brasil, 2014.

MONDINI, L. C. *et al.* Redes sociais digitais: uma análise de utilização pelas instituições de ensino superior do sistema ACADE de Santa Catarina. **RECADM**, v. 11, n. 1, p. 48-60, 2012.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

MORIN, E. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). **Revista FAMECOS**, Dossiê França, Porto Alegre, n. 20, p. 7-12, abril 2003. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3197/2462>>. Acesso em 03 jan. 2016.

MULHERN, F. Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. **Journal of marketing communications**, v. 15, n. 2-3, p. 85-101, 2009.

NANNI, H. C.; CAÑETE, K. V. S. A Importância das redes sociais como vantagem competitiva nos negócios corporativos. **Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_982.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2016.

NEVES, R. **Imagem empresarial** – como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NEVES, R.C. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NIEMANN-STRUWEG, I. An integrated communication implementation model for the post-2000 business environment. **Public Relations Review**, v. 40, n. 2, p. 184-192, 2014.

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

OLIVEIRA, R. **Dimensões complexas da comunicação na gestão das organizações educacionais**. 2009.

PERCY, L., ROSSITER, J.R. AND ELLIOTT, R. **Strategic Advertising Management**, Oxford University Press, New York, NY, 2001.

PEREZ, C.; BAIRON, S. **Comunicação & marketing: teorias da comunicação e novas mídias - um estudo prático**. São Paulo: Futura, 2002.

PERREAULT, W.D.; MCCARTHY, E.J. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

PETERS, L. The new interactive media: one-to-one, but who to whom?. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 16, n. 1, p. 22-30, 1998.

PICCOLI, M. S. **Análise de atributos de valor para usuários de redes sociais**. 2014.

PICKTON, D.; BRODERICK, A. **Integrated Marketing Communications**. Pearson Education: Harlow, 2001.

PILLEGGI, M. V. **As vantagens do uso de redes sociais nas empresas**. Pequenas Empresas Grandes Negócios. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI124097-17171-1,00-AS+VANTAGENS+DO+USO+DE+REDES+SOCIAIS+NAS+EMPRESAS.html>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

QUEIROZ, R.; ALEIXO, T. C. N. Integração das mídias sociais no plano de Comunicação de Marketing: estudo de caso em uma empresa de bens de consumo. **Temática**, v. 9, n. 10, 2014.

RECUERO, R. Elementos para o estudo dos jogos em sites de redes sociais. **Comunicação, Cultura e Juventude**, v. 1, p. 285-308, 2010.

REID, M.; LUXTON, S.; MAVONDO, F. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. **Journal of advertising**, v. 34, n. 4, p. 11-23, 2005.

REIS, M. do C.; COSTA, D. A zona de interseção entre o campo da comunicação e os estudos organizacionais. **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**. Rio de Janeiro: E-Papers, p. 55-67, 2007.

RICHARDSON, R. J. (2011). **Pesquisa social**. Métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

ROMANO, F. M., CHIMENTI, P., RODRIGUES, M. A. S., HUPSEL, L. F.; NOGUEIRA, R. (2012). O Impacto das mídias sociais digitais na comunicação organizacional das empresas. **V EMA**, Curitiba, 2012, p. 1a16.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROYLE, J.; LAING, A. The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. **International Journal of Information Management**, v. 34, n. 2, p. 65-73, 2014.

RUÃO, T.; KUNSCH, M. A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. **Comunicação e Sociedade**, v. 26, p. 7-13, 2014.

SANTAELLA, L.; LEMOS, R. **Redes sociais digitais a cognição conectiva do Twitter**. São Paulo: Paulus, 2010.

SANT'IAGO, M. S. **Revista Meio Digital**. São Paulo, n. 5, p. 87, 2008.

SCHULTZ, D. E. Integrated marketing communications. **Journal of Promotion Management**, v. 1, n. 1, p. 99-104, 1992.

SCHULTZ, D. E. We simply can't afford to go back to mass marketing. **Marketing News**, v. 27, n. 4, p. 20, 1993.

SCHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SCHULTZ, D.; SCHULTZ, H. **IMC, the next generation: five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication**. McGraw Hill Professional, 2004.

SCHULTZ, J.; KITCHEN, P. J. Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies: an exploratory Study. **Journal of Advertising Research**. Set./Out. 1997.

SCHULTZ, R. J.; SCHWEPKER JR, C. H.; GOOD, D. J. Social media usage: an investigation of B2B salespeople. **American Journal of Business**, v. 27, n. 2, p. 174-194, 2012.

SCHULTZ, R. J.; SCHWEPKER JR, C. H.; GOOD, D. J. Social media usage: an investigation of B2B salespeople. **American Journal of Business**, v. 27, n. 2, p. 174-194, 2012.

SCHWARTZMAN, J.; SCHWARTZMAN, S. **O Ensino Superior Privado como Setor Econômico**. Ensaio, 34 p., 2002. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/pdf/suppriv.pdf>> Acesso em: 07 fev. 2016.

SCROFERNEKER, C. A. **Os (des) caminhos da comunicação na implantação do Programa de Qualidade Total na Universidade Brasileira**. 2000. Tese de Doutorado.

SEMENIK, R. **Promotion integrated marketing communication**. Canada: Thomson Learning, 2002.

SHANKAR, V.; MALTHOUSE, E. C. The growth of interactions and dialogs in interactive marketing. **Journal of interactive marketing**, v. 21, n. 2, p. 2-4, 2007.

SHIMP, T. A. **Comunicação integrada de marketing: publicidade, promoções e outras ferramentas**. In: CZINKOTA, Michael R. *et al.* Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, p. 362-395. 2001.

SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SHIMP, T. **Advertising, Promotion, and supplemental aspects of Integrated Marketing Communication**. 4.ed. Orlando – Florida: Dryden Press, 1997.

SHIMP, T.A. **Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SILVA, A. *et al.* . Mídias sociais na administração pública: um estudo sobre a utilização do Facebook pelos municípios do Recôncavo do estado da Bahia - Brasil. **TMStudies**, Faro , v. 11, n. 2, p. 174-181, jul. 2015 .

SILVA, A. S. R. *et al.* . Mídias sociais na administração pública: um estudo sobre a utilização do Facebook pelos municípios do Recôncavo do estado da Bahia - Brasil. **TMStudies**, Faro, v. 11, n. 2, p. 174-181, jul. 2015

SILVA, W. M.; SILVEIRA, I. F. **A influência da utilização do Orkut e Messenger no processo de Ensino de Matemática com alunos do Ensino Médio da Rede Pública**. São Paulo: Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ensino de Ciências e Matemática- Universidade Cruzeiro do Sul, 2009. Disponível em:<bibliotecadigital.sbc.org.br/download.php,2009. Acesso em 28 fev. 2016.

SMITH, L. **Effective internal communication**. London: Kogan Page, 2005.

SMITH, T. The Social Media Revolution. **International Journal of Marketing**, v. 51, 4, 559-561, 2009.

SPIRO, E. *et al.* Waiting for a retweet: modeling waiting times in information propagation. In: **NIPS workshop of social networks and social media conference**, 2012. <<http://snap.stanford.edu/social2012/papers/spiro-dubois-butts.pdf>.> Acesso em 04 mar. 2016.

STORCH, S. **As redes sociais já fazem parte do nosso jeito de pensar**. Instituto Intranet Portal, 2007

TANG, Q.; GU, B.; WHINSTON, A. B. Content contribution for revenue sharing and reputation in social media: A dynamic structural model. **Journal of Management Information Systems**, v. 29, n. 2, p. 41-76, 2012.

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

TELLES, A. **A revolução das mídias sociais: estratégias de marketing digital para você e sua empresa terem sucesso nas mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas**. São Paulo: M. Books, 2011.

TORQUATO, F. G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2002.

TREVISAN, N. M. O mito da comunicação integrada. **Comunicação & Inovação**, v. 3, n. 6, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2011.

VAN DEN BULTE, C.; WUYTS, S. H. K. **Social networks in marketing**. MSI Relevant Knowledge Series, 2007.

VAZ, C. A. **Google Marketing: o guia definitivo de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

WELLER, M.; DALZIEL, J. Bridging the gap between web 2.0 and higher education. 2007. Em **Practical Benefits of Learning Design**. p. 76-82. Sydney: LAMS Foundation. Disponível em: <<http://lams2007sydney.lamsfoundation.org/pdfs/04g.pdf>> Acesso em: 08 mar. 2016.

YESHIN, T. **Integrated marketing communications: the holistic approach**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.

YIN. R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1 - Convite para validação do instrumento de coleta de dados

Passo Fundo, 24 de maio de 2016.

Prezado (a) Prof. (a) Dr. (a) _____,

Sou aluna do Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (FEAC-UPF), orientada pela professora Dra. Cassiana Maris Lima Cruz.

Estamos desenvolvendo uma pesquisa acerca da Comunicação Integrada de Marketing realizada por Instituições de Ensino Superior nas mídias sociais digitais, para a dissertação do Mestrado. O estudo busca verificar se as mensagens divulgadas nas mídias estão de acordo com valores essenciais, estratégias e táticas e público-alvo de cada IES. A amostra são três IES comunitárias do Rio Grande do Sul, de modo que possamos realizar um estudo de caso múltiplos.

Para que a pesquisa possa apresentar resultados fidedignos e coerentes, solicitamos a sua colaboração no processo científico de validação do instrumento de pesquisa a ser aplicado aos gestores das instituições. Pedimos que sejam avaliados o **grau de relevância, a pertinência e a clareza das questões** que constam neste documento.

Os dados serão tratados de forma anônima e confidencial, identificados por códigos, cuidadosamente protegidos de interesses de terceiros e em nenhum momento será revelado o conceito externado pelo autor.

A sua escolha deveu-se à reconhecida experiência sobre os processos técnico-científicos na área. Aproveitamos para agradecer a atenção e ficamos à disposição para os esclarecimentos necessários.

Cordiais saudações,

Fernanda Breda
Aluna do Mestrado em Administração da
UPF

Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz
Orientadora

APÊNDICE 2 - Convite enviado aos gestores para participação na pesquisa

Prezado (a) professor (a) _____!

Sou aluna do Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (FEAC-UPF), orientada pela professora Dra. Cassiana Maris Lima Cruz.

Estamos desenvolvendo uma pesquisa acerca da Comunicação Integrada de Marketing realizada por Instituições de Ensino Superior nas mídias sociais digitais, para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UPF.

O objetivo proposto na dissertação é o de conhecer como ocorre o processo de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) nas mídias sociais digitais em Instituições de Ensino Superior, bem como identificar características de gestão da CIM; mapear os canais e as estratégias de comunicação de marketing utilizados pelas IES e analisar se a mensagem transmitida no ambiente online (Twitter e Facebook) está em consonância com os valores corporativos, às estratégias e táticas e ao público-alvo.

A amostra são três IES comunitárias do Rio Grande do Sul, de modo que possamos realizar um estudo de caso múltiplos. Vamos entrevistar os gestores administrativos, de comunicação e marketing, e da Comissão de Avaliação, tendo em vista que nosso projeto se justifica por meio da lei do Sinaes, que institui a comunicação dentro das instituições de ensino. Em nenhum momento serão identificadas as IES e os gestores entrevistados, garantindo, desta forma, total sigilo das informações.

Caso aceite participar desta pesquisa, gostaria que me retornasse informando sua disponibilidade para agendarmos a entrevista, no local que julgar conveniente. A entrevista deverá ter duração aproximada de uma hora com o objetivo de coletar as informações e poder realizar análise dos casos. A sua participação é muito importante para contribuir com nossa pesquisa. Aguardo seu retorno e, desde já, agradeço sua atenção.

Atenciosamente,

Fernanda Breda
Mestranda em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da
Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC)
Universidade de Passo Fundo

APÊNDICE 3 – Instrumento de Coleta de Dados

- 1) O que você considera Comunicação Integrada de Marketing?
- 2) Qual é a importância desse processo para a IES?

a) Gestão Organizacional

Valores Corporativos:

- 1) Quais são os valores que representam a IES (valores, missão, visão)?
- 2) Como esses valores se propagam na IES?

Estratégias e Táticas:

- 1) Como a IES define seus objetivos estratégicos e táticos? Por quê?
- 2) Quem participa do processo de definição das estratégias e táticas? Por quê?
- 3) A IES estabelece previamente estratégias e táticas de comunicação e marketing?
Se sim, como? Em que momento? Quem é responsável por isso?
- 4) As estratégias e táticas de comunicação de marketing consideram os objetivos estratégicos da IES como um todo? Por quê?
- 5) Com relação às mídias digitais, existem estratégias e táticas de comunicação focada ao público-alvo? Por quê?

Customização:

- 1) Quem são os principais públicos da IES?
- 2) Que características representam esse público?
- 3) As estratégias e táticas de comunicação consideram estes públicos em sua formulação e suas devidas características? Por quê? De que forma?
- 4) Essas estratégias também são aplicadas ao público das mídias sociais? Ou elas são reformuladas para este público? Se sim, de que forma é feita essa adaptação?

b) Mix de Comunicação Online:

- 1) Qual a importância das mídias sociais para a IES comunicar-se com seu público?
- 2) Quais são os canais de comunicação de marketing online utilizados pela IES?
- 3) Existe planejamento para apresentação das informações nestas redes?

- 4) Com relação ao Twitter, com que objetivo a mensagem é disponibilizada na rede social? Por quê?
- 5) Com relação ao Facebook, com que objetivo a mensagem é disponibilizada na rede social? Por quê?
- 6) Como a IES seleciona as informações que são disponibilizada nos canais Twitter e Facebook? Como é esse processo?
- 7) Os usuários interagem com a IES no Twitter e Facebook? Se sim, como a IES responde a essa interação? Quem é responsável por isso?

c) Público-alvo

- 1) Quem é público-alvo das mensagens nos canais Twitter e Facebook?
- 2) Destes públicos, qual mais interage com a IES?

d) Feedback

- 1) De que forma a IES analisa se os objetivos de comunicação nos canais Twitter e Facebook foram atingidos?