



Sara Sofia
Catarino Quintela

**Plano de comunicação integrada
para a marca IPS no contexto da
E³UDRES²**

Relatório de projeto aplicado no âmbito do
Mestrado em Gestão de Marketing

ORIENTADOR

Professor Doutor Paulo Silveira

Setembro de 2022

Sara Sofia
Catarino Quintela

**Plano de comunicação integrada
para a marca IPS no contexto da
E³UDRES²**

JÚRI

Presidente: Prof. Dr. Duarte Xara Brasil

Orientador: Prof. Dr. Paulo Silveira

Vogal: Prof. Dr. Paulo Bogas

31 de outubro de 2022

Aos meus avós, Augusta e António, que estiveram sempre ao meu lado, acreditaram em mim, apoiaram, aconselharam e ensinaram-me a nunca desistir. A eles, o meu eterno amor, respeito e agradecimento.

Agradecimentos

A realização deste projeto marca o final de uma longa etapa, culminando na obtenção do tão esperado grau de Mestre. Apesar de ter sido um caminho cheio de interrupções e, por vezes, acompanhado de alguma desmotivação, é fruto da contribuição e apoio de diversas pessoas que, quer a nível pessoal como profissional, influenciaram positivamente este processo. Assim, deixo um especial agradecimento:

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Silveira, pelos conselhos, apoio e disponibilidade em todas as revisões e correções necessárias.

À professora Susana Galvão, sua disponibilidade e forma prestável com que me ajudou e aconselhou.

À equipa do WP6 e à equipa do Gabinete de Imagem e Comunicação do IPS, por permitir dar forma prática e sustentada a esta proposta de plano, através do acesso a informações internas relevantes.

Por último, mas não menos importante, agradecer à minha família, colegas, amigos e ao meu namorado, que sempre me acompanharam e motivaram nesta etapa que chega agora ao fim.

Resumo

Este projeto visa construir um plano de comunicação integrada para o Instituto Politécnico de Setúbal, assumindo os contornos da sua recente integração na aliança universitária europeia E³UDRES². Esta oportunidade surge da necessidade de construir um plano de comunicação integrado que inclua uma estratégia de comunicação alternativa adapta ao atual contexto, uniformizando a identidade da Instituição com a da aliança, de uma forma coesa e coerente, aumentando a notoriedade percebida do IPS enquanto campus europeu, fortalecendo a respetiva imagem, identidade da marca e, estimulando o envolvimento dos públicos pré-definidos nas ações de comunicação propostas.

A participação na E³UDRES² como membro da equipa de disseminação e sustentabilidade (WP6), bem como a inserção no Gabinete de Imagem e Comunicação do IPS, veio permitir uma visão 360º dos desafios de comunicação, recolher informação interna privilegiada e possibilitar a elaboração de uma proposta para um novo plano de comunicação eficaz e que responda às necessidades.

Neste sentido, o plano foi sustentado com base na metodologia definida *à priori*, tornando-se possível definir ações suportadas pelos resultados obtidos. Inicialmente, foi realizada uma análise situacional à Instituição, possibilitando determinar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças. Posteriormente, foram definidos os objetivos de marketing, o público-alvo e a estratégia, de forma a orientar as táticas propostas. Finalmente, o plano é concluído com um orçamento estimado, uma proposta implementação e medidas de avaliação.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de Marketing; Plano de Comunicação Integrada de Marketing; Instituto Politécnico de Setúbal, Universidade Europeia; Campus europeu; E³UDRES²; Estratégia de Comunicação; Imagem e Notoriedade

Abstract

This project aims to build an integrated communication plan for the Polytechnic Institute of Setúbal, taking the contours of its recent integration into the European university alliance E³UDRES². This opportunity arises from the need to build an integrated communication plan that includes an alternative communication strategy adapted to the current context, standardizing the identity of the institution with the alliance, in a cohesive and coherent way, increasing the perceived reputation of the IPS as a European campus, strengthening its image, brand identity and stimulating the involvement of predefined audiences in the proposed communication actions.

The participation in E³UDRES² as a member of the dissemination and sustainability team (WP6), as well as the insertion in the IPS Image and Communication Office, allowed a 360° view of the communication challenges, collecting privileged internal information and enabling the development of a proposal for a new and effective communication plan that meets the needs.

In this sense, the plan was supported based on the methodology defined a priori making it possible to define actions supported by the results obtained. Initially, a situational analysis of the institution was performed, making it possible to determine the strengths and weaknesses, opportunities and threats. Subsequently, the marketing objectives, the target audience, and the strategy were defined in order to guide the proposed tactics. Finally, the plan is concluded with an estimated budget, a proposal for implementation and evaluation measures.

Keywords: Integrated Marketing Communication; Integrated Marketing Communication Plan; Instituto Politécnico de Setúbal, European University; European Campus; E³UDRES²; Communication Strategy; Image and Awareness.

Índice

Agradecimentos.....	IV
Resumo	V
<i>Abstract</i>	VI
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura	3
1.1. Conceito e evolução da Comunicação Integrada de Marketing.....	3
1.1.1. Modelos e Processo de Plano de Comunicação Integrada	8
1.2. A comunicação no âmbito do ensino superior	13
1.2.1. O papel dos stakeholders nas Instituições de Ensino Superior	14
1.2.2. O mix de comunicação integrada de marketing	16
1.2.3. Tendências no ensino superior	21
2. Metodologia.....	23
2.1. Pergunta de investigação	23
2.2. Objetivos de investigação.....	23
2.3. Estratégia de investigação	24
2.4. Recolha de dados.....	24
2.4.1. Dados primários.....	24
2.4.2. Dados secundários	25
2.4.3. Procedimento de recolha.....	26
2.5. Apresentação de resultados.....	27
2.5.1. Entrevistas semiestruturadas	27
2.5.2. Questionário	29
2.5.2.1. Caracterização da amostra	29
2.5.2.2. Perceção atual da marca IPS.....	29
2.5.2.3. Perceção do IPS enquanto universidade europeia	32
3. Plano de comunicação integrada de marketing.....	36
3.1. Análise interna	36
3.1.1. Caracterização do IPS.....	36
3.1.1.1. Aliança E ³ UDRES ²	37
3.1.2. Público-alvo	38
3.1.3. Posicionamento	38
3.1.4. Imagem e notoriedade.....	39
3.1.5. Comunicação.....	40
3.2. Análise Externa.....	41
3.2.1. Envolvente política	41
3.2.2. Envolvente económica	42
3.2.3. Envolvente social.....	43

3.2.4.	Envolvente tecnológica.....	44
3.2.5.	Media	45
3.2.6.	Concorrência	46
3.3.	Análise SWOT	47
3.4.	Objetivos de Marketing	49
3.5.	Público-alvo	50
3.6.	Estratégia.....	51
3.6.1.	Posicionamento pretendido	51
3.6.2.	Definição da mensagem	52
3.6.3.	Áreas de atuação do plano.....	53
3.7.	Táticas de Marketing	53
3.7.1.	Relações públicas e eventos.....	53
3.7.2.	<i>Branding</i>	54
3.7.3.	Comunicação interna.....	55
3.7.4.	Comunicação online	56
3.7.5.	Publicidade	57
3.8.	Orçamentação	57
3.9.	Implementação	58
3.10.	Avaliação	59
4.	Conclusões e recomendações	60
	Referências Bibliográficas	61

Índice de figuras e tabelas

Figura 1: Modelo de plano de comunicação integrada de marketing adotado	13
Figura 2: Mapa de ligações entre IES e stakeholders externos.....	15
Figura 3: Atributos associados à marca IPS	30
Figura 4: Atributos associados à aliança E ³ UDRES ²	32
Figura 5: Notoriedade top of mind.....	36
Figura 6: Despesas com educação, saúde e pensões de velhice (% do PIB)	42
Figura 7: Alunos matriculados no ensino superior por região.....	44
Figura 8: Estabelecimentos, segundo o tipo e natureza de ensino, por NUTS I e II (2020/21).....	46
Tabela 1: Definições de Comunicação Integrada de Marketing (CIM)	5
Tabela 2: Modelos de Planos de Comunicação Integrada	12
Tabela 3: Percepção da marca IPS	30
Tabela 4: Valores associados à marca IPS	31
Tabela 5: Qualidade percebida da marca IPS	32
Tabela 6: Familiaridade com a aliança E ³ UDRES ²	33
Tabela 7: Reconhecimento da aliança E ³ UDRES ²	33
Tabela 8: Lembrança da aliança E ³ UDRES ² e frequência de contacto	34
Tabela 9: Percepção da marca IPS enquanto universidade europeia/campus europeu.....	34

Tabela 10: Canais de comunicação	35
Tabela 11: Impacto da E ³ UDRES ² no IPS	35
Tabela 12: Inscritos no 1.º semestre do ano letivo 2021/2022	47
Tabela 13: Análise SWOT da marca IPS	48
Tabela 14: Objetivos propostos.....	50
Tabela 15: Público-alvo	51
Tabela 16: Mensagens-chave	53
Tabela 17: Táticas de relações públicas e eventos	54
Tabela 18: Táticas de branding	55
Tabela 19: Táticas de comunicação interna.....	56
Tabela 20: Táticas de comunicação online	56
Tabela 21: Táticas de publicidade.....	57
Tabela 22: Orçamento estimado do plano de CIM	578
Tabela 23: Calendarização.....	579

Índice de anexos

Anexo A: Entrevista à coordenadora da equipa de comunicação da E ³ UDRES ² no IPS	65
Anexo B: Entrevista à coordenadora do Gabinete de Imagem e Comunicação do IPS.....	68
Anexo C: Entrevista à Presidente do IPS.....	74
Anexo D: Estrutura do questionário	78

Glossário

IPS - Instituto Politécnico de Setúbal

E³UDRES² - Engaged and Entrepreneurial European University as Driver for European Smart and Sustainable Regions

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

IES – Instituições de Ensino Superior

I&D – Investigação & Desenvolvimento

Introdução

O panorama do ensino superior europeu sofreu uma alteração disruptiva com a Iniciativa Universidades Europeias, a qual foi promovida pela Comissão Europeia no sentido de criar uma oportunidade para uma mudança institucional e construir um Espaço Europeu da Educação, (European Commission, 2017).

As universidades europeias pretendem criar parcerias transnacionais de modo a delinear o que serão as universidades do futuro, englobando vários tipos de instituições de ensino superior localizadas por toda a Europa e, tendo como base uma estratégia comum de longo prazo, que visa a sustentabilidade, a excelência e os valores europeus. Uma das principais preocupações passa pela oferta de programas curriculares conjuntos, centrados nos estudantes e ministrados em campus interuniversitários, que permitirão a um corpo estudantil diversificado criar os seus próprios programas e ter uma experiência de mobilidade em qualquer nível de estudo. Para além isto, procura-se adotar novas metodologias de ensino, que sejam baseadas em desafios, de forma a dar resposta aos problemas enfrentados pela Europa atualmente, (European Commission, 2017).

Diante este novo contexto, surgiu a E³UDRES², uma aliança universitária europeia, iniciada por *St. Pölten University of Applied Sciences* (Áustria), com o propósito de desenvolver uma universidade europeia empreendedora e envolvida como motor para regiões europeias inteligentes e sustentáveis. Esta parceria é constituída por 6 instituições de ensino superior, nomeadamente: *St. Pölten University of Applied Sciences* na Áustria, *Hungarian University of Agriculture and Life Sciences* na Hungria, *UC Leuven-Limburg University of Applied Sciences* na Bélgica, *Politehnica University of Timisoara* na Roménia, a *Vidzeme University of Applied Sciences* na Letónia e o Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), em Portugal.

A integração do IPS nesta aliança pretende contribuir não só para um alargamento da dimensão geográfica das atividades de ensino e investigação, como também para o reforço do desenvolvimento de projetos em equipas internacionais e interdisciplinares. Para além disto, pretende trazer também uma nova dinâmica e um salto qualitativo no ensino superior europeu através da criação de um campus europeu que possibilite responder aos desafios sociais, ambientais e económicos do século XXI.

Por sua vez, existem uma série de desafios levantados no âmbito deste novo contexto, particularmente a nível de comunicação, os quais serão o tema do presente trabalho. Numa primeira instância, existe a questão de a estratégia de comunicação pré-existente não englobar os novos contornos provenientes da integração na aliança E³UDRES², existindo, portanto, a necessidade identificar uma nova estratégia de comunicação que atue como uma

alternativa e suprima as exigências atuais. Ao apoiar o Gabinete de Imagem e Comunicação do IPS na transição desta mudança institucional, propondo uma nova estratégia de comunicação e mensagens-chave para os diferentes públicos-alvo definidos neste plano, pretende-se integrar a identidade da aliança e a do Instituto, de forma coesa e coerente, bem como aumentar a notoriedade percebida do IPS enquanto campus europeu, fortalecendo a respetiva imagem e identidade da marca.

A participação na E³UDRES² como membro da equipa de disseminação e sustentabilidade (WP6), bem como a simultânea inserção no Gabinete de Imagem e Comunicação do IPS, veio permitir uma visão 360° dos desafios de comunicação, recolher informação interna privilegiada e possibilitar a elaboração de uma proposta para um novo plano de comunicação eficaz e que responda às necessidades.

Sendo este um projeto de grande dimensão e com diversas especificidades, o presente trabalho materializa-se então com a construção de uma proposta para um plano de comunicação integrada, focado em dirigir-se aos públicos-alvo considerados determinantes na garantia de uma viabilidade futura desta mudança, nomeadamente: estudantes, docentes e não docentes. Assim, torna-se imprescindível construir uma estratégia e delinear respetivas ações que garantam o envolvimento dos públicos anteriormente referidos.

Face a um novo panorama que permite alavancar o Instituto e torná-lo competitivo no mercado, tenciona-se fomentar a coerência, clareza e transparência na mensagem a passar aos demais, fortalecendo assim a marca e criando sinergias internas e externas em relação à imagem e perceção do Instituto.

A estrutura deste trabalho estará dividida em três capítulos: a revisão da literatura, a metodologia e o plano de comunicação integrada de marketing. No primeiro, será realizado um enquadramento sobre a CIM, as suas principais definições e evolução, assim como serão apresentados vários modelos conceptuais com vista a definir o mais adequado a aplicar no presente plano. Considerando o âmbito deste projeto, será também desenvolvido o estado da arte a respeito da comunicação no ensino superior, retratando temáticas como o papel os stakeholders, o *mix* de comunicação integrada de marketing e as tendências centrais neste âmbito. Logo após, segue-se a metodologia, onde serão refletidos os aspetos que permitem sustentar a elaboração do plano, tais como: objetivos, estratégia de investigação, métodos e procedimento da recolha de dados e apresentação de resultados. O último capítulo destina-se ao plano de ação para a marca IPS enquanto parte de um campus europeu, onde será feita uma análise situacional ao Instituto, possibilitando determinar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças. Posteriormente, serão definidos os objetivos de marketing, o público-alvo e a estratégia, de forma a orientar as táticas a serem definidas. Finalmente, o plano será concluído com um orçamento estimado, uma proposta de implementação, que

pressupõe respetiva calendarização e critérios de avaliação.

1. Revisão de Literatura

1.1. Conceito e evolução da Comunicação Integrada de Marketing

A Comunicação Integrada de Marketing ou (CIM) tem vindo a ganhar especial relevo ao longo dos anos, com diversos autores a desenvolverem a sua própria definição do conceito. Não obstante, verifica-se uma falta geral de concordância em relação à noção do conceito em questão (Kliatchko, 2009).

A literatura inicial sobre o tema foca-se nos benefícios da CIM e na integração de todos os elementos de comunicação para que as mensagens, quando direccionadas ao público-alvo, sejam coerentes e consistentes (Eagle, Kitchen e Bulmer, 2006).

De entre as várias tentativas de definição primárias, denotam-se as mais frequentes e transversais, citadas no artigo de Kliatchko (2009), nomeadamente a da *American Association of Advertising Agencies* (1989), a qual começa por definir CIM como “um conceito de planeamento das comunicações de marketing, que reconhece o valor acrescentado num programa que integra uma variedade de disciplinas estratégicas, por exemplo, publicidade, vendas diretas, promoção de vendas e relações públicas, combinando-as para proporcionar clareza, consistência e o máximo impacto.” Posteriormente, Schultz (1991) vem designar a comunicação integrada de marketing como um “processo de gestão de todas as fontes de informação relativas a um produto ou um serviço, a que um cliente ou potencial cliente é exposto, fazendo com que estes se aproximem da venda e respetiva lealdade”, enquanto que Keegan et al. (1992), por sua vez, remetem o conceito para uma questão de “coordenação estratégica de todas as mensagens e meios de comunicação utilizados por uma organização com o intuito de influenciar coletivamente a perceção do valor da marca”. Kotler et al. (1999) debruçam-se sobre o tema, acabando por simplificá-lo e resumi-lo a uma estratégia que “coordena os vários canais de comunicação de uma empresa para transmitir uma mensagem clara, consistente e convincente sobre a mesma e os seus produtos”.

Para além destas, é importante referir a definição de Duncan (2002), citada por Kliatchko (2009), onde a comunicação integrada de marketing é tratada como “um processo multifuncional para criar e alimentar relações lucrativas com clientes e outros interessados, controlando ou influenciando estrategicamente todas as mensagens enviadas a estes grupos e encorajando o diálogo orientado para os dados”. Mais tarde, Schultz e Schultz (2004) dão uma nova dimensão ao seu conceito de CIM, descrevendo-o como “um processo empresarial estratégico utilizado para planear, desenvolver, executar e avaliar programas de comunicação

de marca coordenados, mensuráveis e persuasivos ao longo do tempo com consumidores, clientes, potenciais clientes, e outras audiências relevantes externas e internas.

Finalmente, nos seus estudos primordiais, Kliatchko (2005) começa por abordar CIM como “o processo de gerir estrategicamente programas de comunicação de marca, centrados no público, nos canais e orientados para os resultados ao longo do tempo, tendo acabado mais tarde por rever a sua própria definição (Kliatchko, 2009).

Apesar destas noções superficiais sobre a CIM não refletirem toda a sua potencial abrangência, acabam por coincidir em várias vertentes, nomeadamente: na coordenação e sinergia em programas de comunicação integrada de marketing, na coerência e organização das mensagens de comunicação para que causem o máximo impacto e eficácia, nas relações lucrativas com os públicos-alvo ou partes interessadas, na avaliação e medição dos programas de CIM e na componente estratégica do planeamento das comunicações de marketing e do processo empresarial global (Kliatchko, 2009).

As definições apresentadas incluem os conceitos do tema mais transversais e utilizados na literatura, contudo, o conceito de CIM é relativamente explorado por vários especialistas, o que se acaba por traduzir num conjunto de conceitos mais alargado, conforme demonstrado na Tabela 1.

Autor	Definição
Nowak e Phelps (1994)	“Processo de comunicação baseado numa estratégia de comunicação única (uma só voz) que deve ter um foco temático para as suas mensagens, independentemente do canal utilizado (publicidade, relações públicas e marketing <i>one-to-one</i>) ou do destinatário final, e que é responsável pela unificação e integração das diferentes áreas da organização em torno da criação da imagem de marca.”
Thorson e Moore (1996)	“A coordenação estratégica de múltiplas vozes de comunicação com o objectivo de otimizar o impacto no público consumidor e não-consumidor (indústria e indivíduos dentro da mesma) através da coordenação de elementos de marketing mix tais como: publicidade, relações públicas, promoções, marketing direto e design de embalagens”.
Kotler et al. (1999)	“CIM é o conceito sob o qual uma empresa integra e coordena cuidadosamente os seus canais de comunicação, a fim de transmitir uma mensagem clara, coerente e convincente sobre a organização e os seus produtos.”
Shimp (2000)	“Processo de comunicação estratégica caracterizado por afetar o comportamento das audiências através de uma comunicação direcionada, percebendo o cliente como ponto de partida, utilizando todas as formas de comunicação e fontes de contactos da marca e empresa como possíveis canais de distribuição da mensagem; ter sinergia e coordenação

a fim de alcançar uma imagem de marca forte e construir uma relação entre a marca e o cliente.”

Autor	Definição
Smith et al. (2004)	“A análise estratégica, seleção, execução e controlo de todos os elementos das comunicações de marketing, que de forma eficiente (na melhor utilização dos recursos), económica (mínimo de recursos), económicos (custo mínimo) e eficazes (resultados máximos) influenciam as transacções entre uma organização e os seus clientes atuais e potenciais, consumidores e clientes.”
Roznowski et al. (2002)	“Planeamento estratégico e execução que reconhece os valores acrescentados de um plano abrangente e coeso que avalia o papel de uma variedade de ferramentas de marketing e comunicação internas e externas e coordena essas ferramentas para atingir o máximo impacto mensurável no público-alvo identificado”.
Duncan e Mulhern (2004)	“O processo contínuo e interativo de planeamento, execução e controlo da marca que integra todas as partes no processo de intercâmbio, a fim de maximizar a satisfação das necessidades e desejos de cada um dos grupos”.
McGrath (2010)	“CIM é uma perspetiva teórica que advoga um elevado nível de comunicação e interação entre os profissionais de marketing da marca e os seus consumidores, juntamente com um elevado grau de consistência da mensagem, transmitida através do mix de marketing da marca, ou seja, desde o próprio produto até todos os meios de comunicação de marketing”.

Tabela 1: Definições de Comunicação Integrada de Marketing (CIM)

Fonte: Elaboração própria com base em Moreno (2014) e Seric e Saura (2012)

Na literatura corrente, a temática reflete progresso na profundidade e amplitude do seu conceito, mais especificamente ao imperativo estratégico, ao foco no público e partes interessadas, bem como à sua aplicação e eficácia. De acordo com Eagle, Kitchen e Bulmer (2006), a comunicação integrada de marketing acrescenta valor significativo às empresas e/ou marcas, estando esta prática a ser cada vez mais a ser implementada em resposta à mudança dos padrões habituais e à consequente expectativa acrescida de maior eficácia e eficiência em toda a actividade de comunicação de marketing.

A revisão da noção de comunicação integrada de marketing por Kliatchko (2009) levou a que o autor à posteriori identificasse quatro pilares fundamentais: os *stakeholders*, o conteúdo, os canais e os resultados. Os *stakeholders* referem-se aos públicos relevantes de uma organização, sejam eles internos ou externos, os quais já, hoje em dia, não são apenas destinatários de mensagens ou conteúdos, mas controlam, criam e influenciam a informação nas plataformas e canais de comunicação. O conteúdo, tratando-se da criação de uma ligação significativa com o público-alvo através de mensagens persuasivas, relevantes, criativas e respeitadas, de qualquer fonte, sofreu um grande impacto com a transformação digital e o

desenvolvimento tecnológico. A cultura participativa que adveio com o aparecimento das redes sociais e outros meios de comunicação, tornou a integração das mensagens mais complexa, devido ao maior descontrolo do conteúdo e ao facto deste em digital, ser gratuito, disponível em tempo real e poder ser facilmente partilhado com outros. Relativamente ao terceiro pilar, os canais de comunicação, estes incluem todos os pontos possíveis de contato entre a organização e os seus públicos relevantes, considerando a relevância, preferência por parte do público e contexto dos mesmos, respetivamente. Também com a mudança de paradigma associada à preponderância do contexto digital, os canais passaram de modelos *one-to-one* a meios de comunicação convergentes, trazendo uma disrupção nos canais tradicionais como a rádio ou a televisão, um vez que a internet veio permitir a acessibilidade à informação em múltiplos meios e dispositivos. Já o último pilar, que diz respeito à necessidade de medição e avaliação da CIM para avaliar efeitos de comunicação, apesar de mais complexo, pode beneficiar de toda a transformação no mercado digital, através da opção de campanhas na Internet e consequente utilização de ferramentas métricas como a análise web para medição e avaliação de resultados, (Kliatchko, 2009).

Relativamente ao seu papel, para Keller e Batra (2016), a comunicação integrada de marketing é um meio que permite às organizações, a coordenação e consistência para informar, incitar ou persuadir o seu público, de forma direta ou indireta, sobre um determinado produto ou marca. A transformação do mercado impulsionada pelos avanços tecnológicos, veio oferecer mais versatilidade mas, simultaneamente, causar constrangimentos na integração da comunicação. Se há algum tempo a Internet se colocou como um veículo que permitiu às organizações a divulgação da sua mensagem a um grande público numa comunicação unidirecional, o surgimento das redes sociais veio introduzir a comunicação multidirecional, alterando os fluxos (Keller e Batra , 2016).

Partilhando uma perspetiva semelhante, Bruhn e Schnebelen (2017), defendem que a CIM carece de uma abordagem centrada no consumidor, considerando que estas alterações nos meios e mercados de comunicação refletem-se na necessidade de uma reorganização da comunicação integrada de marketing, uma vez que a coerência passa a ser afetada pela volatilidade e instabilidade destes novos canais de comunicação. Considerando a literatura primordial sobre a CIM, esta diz que a mesma é sustentada sob a premissa de que as atividades de comunicação integrada são geridas pela organização, numa visão de dentro para fora e dirigida a todos os intervenientes externos. Essa comunicação *push* implica que a organização “diminua” o papel do público a uma comunicação passiva e assegura a autoridade para garantir a coerência das mensagens, o controlo das atividades e, consequentemente, uma “soberania de comunicação”. Por contraste, uma abordagem direcionada para o consumidor, ou público-alvo, pressupõe que a organização alinhe as suas

atividades de comunicação com estes, assim como a integração dos mesmos na sua comunicação. Quer isto dizer que os consumidores passam, numa comunicação *pull*, a procurar ativamente as informações que mais lhes são convenientes, controlando os conteúdos que consomem e a interação com a própria organização.

Na sequência, para Bruhn e Schnebelen (2017), no conceito de CIM, o destaque de conteúdos produzidos pelo utilizador nas redes sociais como um canal de feedback, é uma mais-valia, já que permite a aprendizagem sobre os significados, necessidades e desejos dos seus consumidores, tornando possível utilizar esses *insights* como base para orientar a sua comunicação. Sendo o consumidor a codificar a mensagem, será ele que atribui o significado de todas as ações de marketing e comunicação da organização. Os novos canais de comunicação vieram conferir ao consumidor o controlo do conteúdo que pretendem receber e as informações que querem produzir para as organizações, o que se vai espelhar num novo planeamento, desenvolvimento e implementação de uma estratégia de CIM. Desta forma, o conceito de comunicação integrada de marketing ganha uma nova dimensão e princípios, na medida em que, a definição característica de “uma só voz” deixa de ser suficiente para a eficácia da CIM, tendo esta de ser lúdica, interativa e aberta à co-criação.

A comunicação integrada de marketing necessita então de novos pressupostos na sua conceptualização, exigidos por uma nova era na comunicação. Bruhn e Schnebelen (2017) distinguem três: uma orientação para a relação, conteúdo e processos, respetivamente. A primeira abordagem implica a necessidade de desenvolver novos conceitos que englobem os processos de interação e gestão de relações de longo prazo com múltiplos *stakeholders*, em particular com numa altura em que as redes sociais são canais predominantes. A orientação para o conteúdo, no que lhe diz respeito, é caracterizada pela ideia de *storytelling*, em que as organizações são vistas como fornecedores de mensagens ou histórias que provoquem no seu público um interesse particular no conteúdo em questão, induzindo-os a ouvir, falar, partilhar e desenvolvê-lo. Assim, no que respeita a conteúdos de comunicação, a CIM deve focar-se em proporcionar ao seu público uma narrativa que os convide a comunicar em todos os pontos de contacto, a fim de assegurar uma boa coordenação. Quanto à orientação para os processos, esta pressupõe processos multifuncionais que garantam a eficiência da CIM através da implementação de processos internos centrados no consumidor e capazes de assegurar uma comunicação bidirecional entre a organização e os mesmos. Numa CIM centrada no consumidor, quando se fala sobre processos, um fundamento essencial é a gestão desses entre as múltiplas partes internas e externas encarregadas de funções diretas (Bruhn e Schnebelen, 2017).

A visão da comunicação integrada de marketing centrada no cliente justapõe a noção unidirecional da literatura inicial com uma noção contemporânea que requer que a CIM esteja

focada numa coordenação de todos os pontos de contacto e no processo de comunicação do seu público, fazendo deste o seu sistema orientador (Bruhn e Schnebelen, 2017).

De acordo com Pluta-Olearnik (2018), o conceito de CIM passou de uma noção restrita para uma noção mais holística com a definição de Ch. Fill (1999) que conclui que esta se trata da “gestão do diálogo de uma organização com as suas partes interessadas internas e externas, em que os instrumentos utilizados têm de ser coerentes com os objetivos e estratégia de uma organização e os destinatários têm de reconhecer todos os sinais provenientes de uma organização como coordenada, coerente e harmonizada”. Posto isto, para a autora em questão, a CIM assenta em três pressupostos, nomeadamente: numa gestão integrada da comunicação de marketing de uma organização, num processo de comunicação de marketing integrado com ações planeadas e coerentes que conduzam à transmissão eficaz da mensagem e, nos instrumentos de comunicação de marketing integrado utilizados em canais de comunicação propositadamente escolhidos considerando o ambiente (Pluta-Olearnik, 2018).

Dito isto, estes pressupostos requerem uma identificação de todos os pontos de contacto do cliente com a marca, a gestão cuidada e abrangente de todos os canais de comunicação e ferramentas considerando uma perspetiva a longo prazo e, a criação de uma equipa interna para a coordenação e integração de todas as atividades de comunicação, (Pluta-Olearnik, 2018).

A mudança nas práticas da comunicação derivadas da transformação digital, originou uma maior oferta de canais de comunicação e uma disrupção na sua utilização, permitindo que o público tivesse maior acesso, controlo e interação nestes meios, o que implica uma readaptação na gestão desses mesmos canais e ferramentas (Finne e Grönroos, 2017).

Neste sentido, e considerando uma era focada na experiência do cliente, o presente projeto será orientado pela noção de CIM proposta por Bruhn e Schnebelen (2017), os quais assumem estas mudanças e tornam o conceito mais abrangente com novos pressupostos centrados no consumidor.

1.1.1. Modelos e Processo de Plano de Comunicação Integrada

O planeamento estratégico é o processo que conduz a uma CIM eficaz e ajuda a garantir que os objetivos da organização ou marca estão a ser cumpridos. A revisão de literatura mostra que, de uma ou outra forma, existe um certo consenso nas etapas a seguir durante o processo estratégico relativo à elaboração de um plano de comunicação integrada, divergindo apenas em alguns aspetos da estrutura do mesmo. Neste sentido, serão apresentadas várias propostas e aprofundadas três destas com processos de planeamento e

modelos diferentes, de forma a conseguir uma perspetiva global sobre os pontos transversais neste conjunto.

De acordo com Pickton e Broderick (2005), o plano de CIM deve seguir uma estrutura muito semelhante à de um plano de marketing, contemplando etapas como: análise situacional; audiências; orçamento; objetivos, estratégia e táticas; implementação e controlo. A análise situacional é o ponto de partida e a informação que servirá de base para definir os restantes elementos do plano, devendo representar um panorama completo da análise ambiental e organizacional, explorando o ambiente político, o ambiente regulador, o ambiente económico, o ambiente social, o ambiente tecnológico, o ambiente competitivo, o ambiente organizacional e o ambiente de mercado. No público-alvo, os autores frisam que mais audiências podem precisar de ser selecionadas, desde meios de comunicação social aos próprios influenciadores no processo de tomada de decisão. Na questão do orçamento, Pickton e Broderick (2005) defendem que o mesmo é um “recurso básico para as comunicações de marketing”, tornando-se fundamental estar incluído no plano. Para além disto, também os objetivos ganham relevância para estes, os quais argumentam sobre a importância da sua definição para o planeamento de operações a todos os níveis. Neste sentido, os autores distinguem os vários tipos de objetivos, desde marketing a objetivos gerais de comunicação, salientando que os mesmos são necessários para construir a estratégia e avaliar a campanha.

No que respeita à estratégia, Pickton e Broderick (2005) consideram que esta deve fornecer a direção a seguir para alcançar os objetivos delineados, distinguindo três etapas: definição do público-alvo da campanha; o resultado esperado e o que pode influenciar os alvos para obter essa mesma resposta. Ademais, os autores destacam quatro decisões estratégicas que podem ser tomadas na fase do processo de planeamento, nomeadamente: valores da marca; proposta de valor única; posicionamento competitivo e atividade competitiva.

Concluída a formulação estratégica, segue-se o planeamento das táticas a seguir, ou seja, as atividades e eventos específicos delineados para atingir os objetivos. Para Pickton e Broderick (2005), deve-se pensar em táticas como elementos das comunicações de marketing mix.

A respeito da implementação, esta é imprescindível para se colocar o plano em prática e avaliar o que precisa de ser ajustado, uma vez que toda a execução depende da gestão de uma série de recursos, desde financeiros a humanos. A etapa final, para os autores Pickton e Broderick (2005), refere-se ao controlo e parâmetros que avaliem o nível de eficiência e eficácia, de forma a tornar possível uma análise global do plano.

A segunda proposta daquilo que se considera o processo de um plano de comunicação integrada é do autor Pierce (2008), o qual identifica cinco fases, sendo elas: a contextualização; a identificação dos targets; a concepção da mensagem, estabelecendo o posicionamento da marca, bem como os objetivos de comunicação e, a determinação dos meios de comunicação.

Para Pierce (2008), é fundamental começar por definir as questões de mercado capazes de influenciar a comunicação de uma organização, através de um plano de marketing. Após esta análise, deverão ser identificados os objetivos de ação do público-alvo, definida a estratégia global de comunicação, desenvolvendo a mensagem e estabelecendo quer o posicionamento, como os objetivos de comunicação. Por fim, a decisão deverá recair nos melhores canais para transmitir a mensagem (Pierce, 2008).

Segundo Pierce (2008), num plano de comunicação integrada é essencial uma contextualização, começando pela própria organização e descrevendo a necessidade específica que a mesma satisfaz. Simultaneamente, o conhecimento do mercado em que opera é também fundamental, uma vez que determina o sucesso ou insucesso da marca. Um outro aspeto a contemplar na análise situacional diz respeito à concorrência e a exemplos reais que clarifiquem estratégias criativas utilizadas e táticas de media, bem como à análise relativa às vendas e utilização, incluindo comportamentos e padrões de compra. A nível de objetivos de marketing, não só estes devem também ser abrangidos, como devem fornecer uma visão geral do objetivo de marketing e dos objetivos específicos de ações. Por fim, deverá existir uma reflexão acerca do contributo da comunicação integrada de marketing para o objetivo de marketing definido, perspetivando sobre as múltiplas mensagens e os diferentes tipos de comunicação de marketing que poderão ser necessários (Pierce, 2008).

Concluído este processo, surge a fase de determinar os *targets* ou os tipos de pessoas que serão importantes para o futuro da organização, tendo como base os resultados proporcionados pela pesquisa de mercado anterior. Pierce (2008) fundamenta que é necessário compreender os *targets* em termos de comportamento, atitude e padrões, pois são estes os termos relevantes para se definir estratégias de comunicação e canais de comunicação. Assim, a estratégia de CIM deve compreender como o seu público-alvo se comporta ou é suscetível de se comportar em relação à marca ou organização e de que forma utilizam os diferentes meios de comunicação.

Chegada a fase de desenvolvimento da mensagem, numa primeira instância, deve-se perceber como é que a marca se posiciona no que respeita à comunicação de marketing, ou seja, se assume uma posição central ou diferenciada (Pierce, 2008). Posteriormente, determinar-se-á se os benefícios para a marca devem ser especificamente associados à mesma ou sobre os utilizadores da marca. A forma como é percebida influenciará uma

comunicação de marketing eficaz, já que a necessidade de um produto ou serviço deve refletir a forma como o público-alvo percebe essa necessidade (Pierce, 2008).

A respeito da definição dos objetivos de comunicação, Pierce (2008) defende que os objetivos de comunicação traduzem-se nos efeitos de comunicação que se pretende alcançar.

O último passo do processo de planeamento estratégico refere-se aos meios de comunicação e respetiva identificação para uma adequada entrega da mensagem da marca e satisfação dos objectivos de comunicação (Pierce, 2008). Para uma CIM eficaz, é necessário considerar três características fundamentais, nomeadamente: a capacidade do meio de comunicação em fornecer conteúdo visual; o tempo disponível para processar a mensagem e a capacidade de fornecer alta frequência, ou seja, o número de vezes que o público alvo será exposto a uma mensagem.

Os últimos autores a referir são Clow e Baack (2014), cuja proposta de planeamento foca-se em oito passos, começando pela análise situacional a fim de garantir uma maior compreensão do ambiente interno e externo da organização.

Ao contrário dos autores anteriormente apresentados, Clow e Baack (2014) enfatizam a necessidade de realizar uma análise SWOT, com o intuito de clarificar a posição estratégica da organização e identificar os pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Na terceira etapa, são definidos os objetivos de marketing, seguidos pelo público-alvo, a estratégia e as táticas, as quais são delineadas para colocar em prática a etapa anterior. Por fim, Clow e Baack (2014) consideram como etapas finais a implementação do plano e a avaliação do mesmo.

A Tabela 2 resume os modelos de plano de comunicação integrada e inclui outras perspetivas de autores distintos, contribuindo assim para uma visão mais global e completa da temática.

Autor	Fases do Modelo
Gemert e Woudstra (1999)	• Descrição do problema • Objetivos estratégicos • Targets • Mix da Comunicação • Implementação • Avaliação
Henley (2001)	• Sumário Executivo • Perfil da Organização • Análise Situacional • Análise SWOT • Objetivos • Estratégias • Orçamentação

	• Implementação Plano de Acção • Avaliação
Pickton e Broderick (2005)	• Análise situacional • Audiências • Orçamento • Objetivos • Estratégia e Tática • Implementação • Controlo
Damnjanovic, Filipovic e Janicic (2006)	• Revisão do plano de marketing • Análise da situação do programa promocional • Análise do processo de comunicação • Determinação do orçamento • Desenvolver processo integrado de comunicação de marketing • Implementação Integrar e implementar estratégia de comunicação de marketing • Monitorizar, avaliar e controlar programas de comunicação de marketing integrado
Pierce (2008)	• Revisão do plano de marketing • Seleção do público-alvo • Determinar processo de tomada de decisão • Mensagem • Meios de comunicação
Clow & Baack (2014)	• Análise Situacional • Análise SWOT • Objetivos de marketing • Público-alvo • Estratégia • Táticas de marketing • Implementação • Avaliação

Tabela 2: Modelos de Planos de Comunicação Integrada

Fonte: Elaboração própria

O modelo conceptual adotado para a realização da presente proposta de plano de comunicação integrada é o de Clow e Baack (2014), considerando o cariz transversal de todas as etapas do processo de planeamento, bem como pelo facto de ser completo e servir de referência para outros autores. Assim, o plano a estrutura apresentada na



Figura 1: Modelo de plano de comunicação integrada de marketing adotado
Fonte: Clow & Baack (2014)

1.2. A comunicação no âmbito do ensino superior

Com o desenvolvimento progressivo do conceito de comunicação integrada de marketing e as suas respetivas aplicações, as organizações estão cada vez mais atentas ao potencial desta abordagem, particularmente no âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES), cujo público utiliza cada vez mais meios de comunicação distintos (Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja, 2021).

A nova realidade das IES, proveniente de transformações de mercado como a crescente concorrência, importância da empregabilidade de antigos alunos e alteração de regimes de financiamento, veio reforçar a necessidade destas satisfazerem os requisitos mais recentes, incorporando de forma eficiente e ativa os instrumentos de marketing nas suas atividades (Gordon-Isasi, Narvaiza, e Gibaja, 2021; Yermakova, 2018).

1.2.1. O papel dos stakeholders nas Instituições de Ensino Superior

Os *stakeholders* interligam-se com as IES de formas distintas, podendo ser distinguidos entre primários e secundários, sendo que os primeiros são os beneficiários das atividades realizadas pela instituição e afetam diretamente o sucesso da mesma, enquanto os segundos têm uma influência mais indireta, atuando como intermediários (Zailskaitė-Jakšė e Kuvykaitė, 2010).

Dito isto, denota-se que existe, no âmbito do ensino superior, uma variedade de intervenientes externos e internos, sendo de enorme importância identificar e analisar as suas ligações com as IES para o desenvolvimento estratégico das mesmas.

Os autores Zailskaitė-Jakšė e Kuvykaitė (2010) focam-se num conjunto de *stakeholders* externos, os quais impactam cada vez mais no ambiente organizacional. A figura Figura 2 explora um ecossistema integrando os diversos *stakeholders* externos e demonstrando as suas relações com as IES. Assim, é possível concluir que o Governo é responsável pelos atos legislativos, financiamento de IES, apoio financeiro aos estudantes e criação de emprego para licenciados e estudantes. Os conselhos de acreditação, por sua vez, avaliam e acreditam as instituições de ensino superior e os planos de estudo, fornecendo informações relevantes para apoiar as decisões governamentais, guiam e informam não só futuros e atuais estudantes, como os pais destes (Zailskaitė-Jakšė e Kuvykaitė, 2010).

Relativamente aos media e agências de *ranking*, as suas funções passam por realizar análises e fornecer informações que podem ser úteis para os futuros estudantes, pais e as

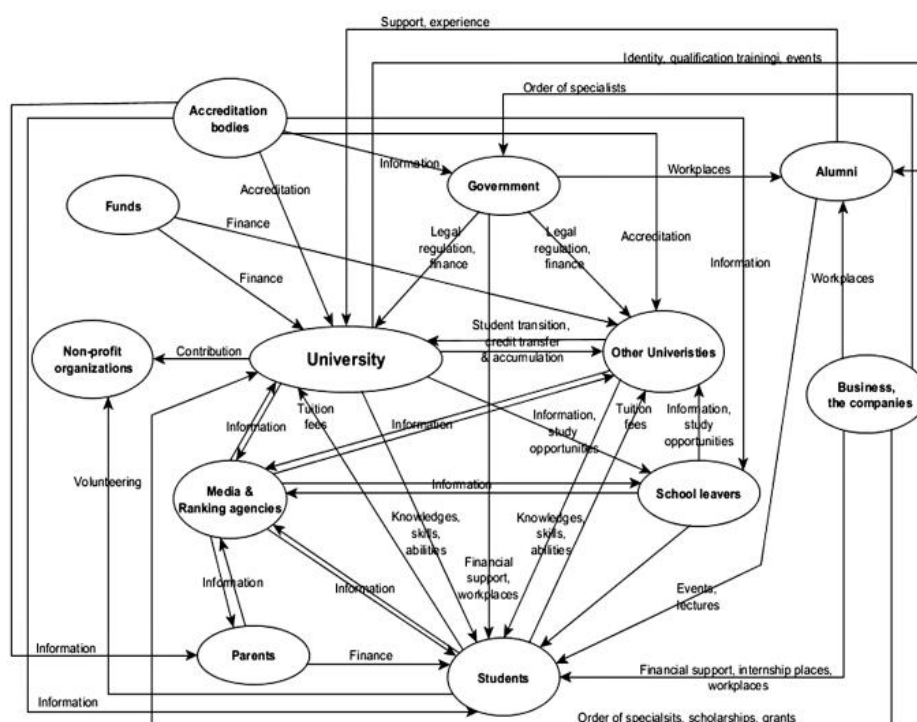


Figura 2: Mapa de ligações entre IES e stakeholders externos
Fonte: Zailskaitė-Jakšė e Kuvykaitė (2010)

próprias IES. As IES providenciam informações sobre opções de estudo com o objetivo de angariar potenciais estudantes e fornecem aos *alumni* uma identidade, organizam vários eventos, assim como oportunidades para melhoria das qualificações, enquanto os ex-alunos retribuem com *feedback* (positivo, negativo ou neutral) e apoio, por exemplo através da presença em palestras e partilha de experiência durante as iniciativas. Os pais dos estudantes, na sua maioria, asseguram o pagamento das propinas e prestam apoio financeiro adicional (Zailskaitė-Jakšė e Kuvykaitė, 2010).

Por outro lado, existem várias organizações que conferem apoio às IES em forma de subvenções, ao passo que instituições sem fins lucrativos esperam apoio e estudantes voluntários. As IES concorrentes competem por estudantes, ainda que paralelamente possam colaborar noutros âmbitos, nomeadamente nos procedimentos de transferência, entre outros. Os autores Zailskaitė-Jakšė e Kuvykaitė (2010) destacam neste ecossistema o papel das empresas, salientando-as como um dos intervenientes mais fundamentais, já que podem funcionar como empregadores e participar na gestão das IES.

Apesar de Zailskaitė-Jakšė e Kuvykaitė (2010) se terem concentrado na identificação e análise dos *stakeholders* externos, existem intervenientes internos com os seus próprios níveis e ligações, nomeadamente *staff*, investigadores, estudantes de doutoramento e docentes.

Nos *stakeholders* externos, Burrows (1999) citado por Mainardes, Alves e Raposo (2013) inclui, na sua perspetiva, entidades com poderes regulamentares, clientes (estudantes, pais, empregadores), funcionários (pessoal docente e pessoal administrativo), concorrência, organizações sociais, comunidades (sistemas de ensino, câmaras de comércio), órgãos governamentais, reguladores não governamentais, intermediários financeiros, parceiros, entre outros. Não obstante, são os estudantes que detêm um papel central, já que quando satisfeitos são capazes, não só, de regressar mais tarde, como influenciar potenciais estudantes e impactar na reputação da instituição. Para além destes, também os *alumni* acabam por ser determinantes, na medida em que podem envolver-se com as IES a partir de posições de poder dentro do mercado de trabalho (Hennig-Thurau, Langer e Hansen, 2001 citado por Mainardes, Alves e Raposo, 2013)

Quer os *stakeholders* internos como externos atribuem importâncias distintas às IES. Para os internos, a prioridade foca-se na missão da instituição, no desenvolvimento da atividade e pensamento crítico, sendo que, por contrapartida, os *stakeholders* externos estão interessados na diversificação do ambiente geral das IES. Independentemente disto, todas as

partes interessadas convergem para um único objetivo, nomeadamente, a conquista de uma posição importante dentro da IES (Moraru, 2012).

A relação entre a IES e os intervenientes internos, segundo Zhang e Zhang (2008) citado por Moraru (2012), segue três conceitos. O primeiro, pressupõe que o desenvolvimento da IES está intrínsecamente ligado aos docentes, estudantes, serviços sociais e outros apoios internos. O segundo, pressupõe que o objetivo do processo de realização da marca universitária é satisfazer as necessidades de valor e as expectativas das partes interessadas, reforçando assim o seu sentido de identidade e lealdade. Finalmente, o terceiro, admite que essa satisfação por parte dos *stakeholders* e o respetivo reconhecimento em relação à IES, são uma condição necessária para obter participação ativa, apoio e, promover o desenvolvimento do ensino superior.

Moraru (2012) engloba na sua definição por intervenientes internos, o Presidente, Vice-Presidentes, representantes do corpo docente, pessoal académico, representante dos estudantes, pessoal não académico e os próprios estudantes.

Note-se que a reputação das IES está diretamente afeta à perceção dos *stakeholders* externos e internos, sendo que, no caso de ser positiva, as IES tendem a utilizar as mesmas para uma comunicação de marketing eficaz. Para além do grau de satisfação dos estudantes e dos pais ser proporcional à imagem da IES, também o do seus funcionários tem o poder de afetar a reputação e permitir atrair mais estudantes (Moraru, 2012).

Por fim, salienta-se que o novo contexto do ensino superior, influenciado pelas transformações de mercado, tem destacado também o papel dos intervenientes externos como representantes desse mesmo ambiente e, por sua vez, importantes para o desenvolvimento e sustentabilidade das IES (Moraru, 2012).

1.2.2. O mix de comunicação integrada de marketing

A comunicação de marketing aplicada ao contexto dos serviços, como é o caso das IES, toma uma dimensão bastante importante, uma vez que a natureza destes é caracterizada pela sua intangibilidade, tornando-se imprescindível trabalhar junto do público a noção de valor associado (Potluri, 2008).

Numa era de comunicação massiva, a atenção à definição de um mix de comunicação adequado é ainda mais relevante, sendo necessário recorrer a um conjunto de técnicas, medidas e métodos para fazer chegar a mensagem pretendida sobre um determinado produto, serviço ou marca, ao respetivo público (Todorova, 2015). McCarthy (1998) citado por Todorova (2015), aborda o mix de comunicação tradicional como uma combinação de

elementos, nomeadamente: publicidade, vendas diretas, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto, os quais são utilizados pelas organizações, a fim de implementar os seus objectivos de comunicação. A mensagem transmitida por estes elementos promocionais deve ser combinada de modo a que a audiência interprete o significado da mensagem em questão de forma consistente. Para além disto, é também possível conseguir uma integração através da interligação destas ferramentas, promovendo uma aliança e reforço entre as mesmas (Fill, 2009).

A publicidade é uma ferramenta de comunicação massiva, que tem o potencial de incentivar, persuadir ou manipular a audiência, levando-a a tomar uma determinada ação ou atitude. Segundo Lauer (2007), para as IES especificamente, esta é considerada uma ferramenta eficaz para uma série de situações, quer para ajudar a instituição a estabelecer uma presença num local onde não está, quer para ser utilizada em conjunto com outra ferramenta no sentido de levar à ação e na promoção de eventos especiais e programas curtos específicos. Ademais, este elemento possibilita “a divulgação de mensagens centrais sobre os pontos fortes institucionais e programáticos, juntamente com características de design consistentes para ajudar definir identidade e a vantagem competitiva da instituição “ (Lauer, 2007).

As vendas diretas permitem, como a própria denominação sugere, uma comunicação e interação direta com o target, o que possibilita uma maior persuasão e controlo no processo de decisão e compra, pois torna-se possível personalizar e moldar a mensagem, falar e demonstrar o produto ou serviço, reter uma maior atenção, já que a comunicação é “cara a cara” e, conseguir *feedback* imediato. Contudo, este é um elemento habitualmente utilizado em conjunto com outras ferramentas do mix de comunicação, por exemplo a publicidade, a fim de maximizar os resultados (Todorova, 2015; Ogden e Crescitelli, 2007).

No que à promoção de vendas diz respeito, esta caracteriza-se por um conjunto de ações capazes de estimular a compra, num único ou curto prazo. Isto pode traduzir-se em vários formatos, desde cupões, prémios, amostras, reduções de preços, a programas de lealdade, concursos e demonstrações. Um dos grandes benefícios desta ferramenta passa pela oportunidade de conseguir uma mudança de comportamento do consumidor a curto prazo, devido ao seu impacto relevante. Porém, uma promoção bem-sucedida tem de estar alinhada com a mensagem pré-definida e ser coerente para que se torne possível atingir os objetivos previstos (Todorova, 2015).

Já as relações públicas (RP), são uma das ferramentas mais importantes para as instituições, já que abrangem todas as comunicações entre esta e as suas partes interessadas com vista a influenciar a opinião pública e estabelecer uma relação adequada, mantendo uma imagem positiva da marca e/ou do seu serviço junto da comunidade. As RP incluem ações

como patrocínio de eventos, participações em eventos da comunidade para angariação de donativos, entre outras (Todorova, 2015).

Finalmente, a utilização do marketing direto como uma ferramenta do mix de comunicação, teve um aceleramento com o desenvolvimento tecnológico e da Internet, já que tornou possível adotar novas formas diretas para promover produtos ou serviços, como *web marketing*, *e-mail marketing*, seminários online, entre outras. Ademais, possibilitou ainda a construção de relações através da criação de uma presença online, sendo uma forma eficaz de comunicação, em termos de rapidez, custos e fiabilidade. Esta ferramenta acaba por uma aplicação relevante, na medida em que permite uma comunicação personalizada, tornando-se uma estratégia apropriada para transmitir a mensagem pretendida mais facilmente (Todorova, 2015; Ogden e Crescitelli, 2007).

Alguns académicos complementam o mix de comunicação integrada de marketing com outras ferramentas, como é o caso dos autores Ogden e Crescitelli (2007), os quais fazem ainda referência a: patrocínio, *advertainment*, marketing digital, *buzz marketing*, distinguindo-os na comunicação massiva em que é considerada uma mensagem para todos.

O patrocínio é uma ferramenta que está relacionada à construção de uma imagem por meio da associação a outra já estabelecida, o que pressupõe a existência da adequação da imagem pretendida com a imagem patrocinada. Assim, este elemento pode ser utilizado para explorar a imagem da organização em atividades, apoiar a divulgação institucional ou de marketing da organização patrocinadora, bem como apoiar eventos, pessoas, atividades culturais, desportivas e sociais (Ogden e Crescitelli, 2007).

O *advertainment*, por sua vez, está intrinsecamente ligado com o entretenimento e a publicidade, na medida em que permite transmitir a mensagem promocional de um produto, serviço ou da própria imagem de uma marca, por meio de uma atividade de entretenimento, seja eventos, filmes, televisão, entre outras (Ogden e Crescitelli, 2007).

No que concerne ao marketing digital, este compreende o poder da Internet para assumir um novo tipo de comunicação e relacionamento com o público, potenciando o marketing interativo e o diálogo bilateral. Ainda que seja considerado uma ferramenta de comunicação massiva, o marketing digital pode possibilitar a individualização da mensagem aos seus públicos-alvo quer seja através e-mail marketing ou redes sociais. Para além disto, é um espaço que confere visibilidade à organização, permitindo disponibilizar informação e criar relacionamentos por meio de trocas de ideias e opiniões com os clientes (Ogden e Crescitelli, 2007)

O *buzz marketing* pretende colocar um tema em destaque e captar a atenção do público-alvo, para que o assunto ganhe relevância e estes falem sobre o mesmo. De acordo

com Boone e Kurtz (2009) citado por Ogden e Crescitelli (2007) funciona como uma “ideia-vírus ou a criação de um fato que tenha potencial para desencadear o processo”. É também idêntico ao marketing viral em termos de objetivos, contudo, este último consegue uma maior cobertura e a velocidade para disseminar a mensagem pois usa a Internet como meio de suporte (Ogden e Crescitelli, 2007).

A aplicabilidade e eficácia do mix da comunicação no contexto das instituições de ensino superior foi alvo de várias análises e estudos por parte de múltiplos especialistas. Neste sentido, Hayes (2007) citado por Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021), defende a necessidade de existir uma integração de todos os elementos disponíveis para fomentar o contacto entre os diversos *stakeholders*, não só através dos meios sociais e *online*, mas também pelos próprios meios tradicionais. Contudo, na perspetiva de Rutter et al. (2017) citado por Gordon-Isasi, Narvaiza e Gibaja (2021), a aplicação da estratégia de comunicação integrada neste tipo de instituições acaba por implicar uma maior exigência, pois existem múltiplos canais, desde *open days* e comunicações presenciais a informação impressa ou redes sociais, que resultam em tipos de meios e canais distintos para responder as diferentes necessidades de informação de cada parte interessada, aumentando assim o grau de dificuldade.

A conquista de uma coordenação sinérgica, estimulada pela complexidade da estrutura administrativa das IES e respetiva concorrência crescente, exige uma estrutura de comunicação eficaz, uma vez que existem muitos emissores e recetores de informação, os quais por si só têm diferentes e crescentes necessidades (Szántó e Harsányi, 2007).

Por conseguinte, a comunicação aplicada nesta área deve concentrar-se na utilização de todos os meios de comunicação de marketing para transmitir uma mensagem de valor ao seu público-alvo e suprimir as necessidades nesta vertente (Schüller e Rašticová, 2011).

Com vista a essa finalidade, as IES estão progressivamente a utilizar as ferramentas do mix da comunicação, adaptando-as à sua realidade. A publicidade é um dos elementos designados para comunicarem com o seu público no formato de anúncios *indoor* e *outdoor*, bem como a ferramenta de relações públicas, a qual também é bastante explorada, principalmente com a abertura do ano letivo, já que esta funciona não só como uma instrumento de divulgação mas como uma ação de RP, apoiada nos discursos dos vários interlocutores. Ademais, workshops e revistas universitárias estão aqui subjacentes (Smedescu, Ivanov, Ioanăș e Fruth, 2016).

Adicionalmente aos tradicionais elementos do mix de comunicação, os autores Smedescu, Ivanov, Ioanăș e Fruth (2016) referem ainda a utilização de eventos e experiências, marketing interativo ou digital e *buzz marketing* por parte das IES. No primeiro

estão incluídas atividades de cariz mais informal, patrocinadas pelas instituições de ensino superior, como por exemplo, eventos de caridade. No marketing interativo ou digital, estas recorrem à presença *online*, através de um sítio de internet oficial, aumentando o reconhecimento da marca e a comunicação com os públicos. O *buzz marketing*, ainda que menos utilizado no âmbito do ensino superior, é uma ferramenta associada à criação de conteúdos, na maioria das vezes nas redes sociais, com o intuito de se tornarem virais (Smedescu, Ivanov, Ioanăș e Fruth, 2016).

Existem outras análises mais aprofundadas relativamente à comunicação das IES, por exemplo, Schüller e Rašticová (2011), acrescentam e destacam a representação destas nas escolas secundárias, como uma forma de construir relações parceiras de longo prazo e suscitar interesse nos estudantes do ensino médio. Da mesma forma, os autores salientam os brindes como forma de apresentar determinada IES e aumentar a sua visibilidade e os *open days*, como uma oportunidade para potenciais futuros alunos visitarem os campus onde gostariam de estudar e conhecerem o respetivo corpo docente. Na questão da publicidade, é englobada também a publicidade na imprensa, nos transportes públicos, *banners* e anúncios em motores de pesquisa.

Não obstante, a transformação digital veio desempenhar um papel importante, trazendo novas soluções no âmbito da comunicação e permitindo às IES tornar o seu serviço mais tangível através de meios de comunicação mais recentes, como apresentações na internet e exibições virtuais *online*. Muitas instituições educativas disponibilizam já visitas virtuais dos seus campus, com o objetivo de aproximar potenciais alunos, tornar o ambiente em questão mais familiar e reforçar o posicionamento assim como a mensagem da marca (Gajić, 2012).

O aumento da popularidade e frequência das redes sociais nos campus de IES, bem como entre os próprios estudantes, veio colocar especial pertinência no impacto da presença das IES nestas. Uma outra preocupação, para além da educação, desenvolvimento e comunicação com os estudantes, diz respeito ao envolvimento dos mesmos, bem como ao de professores, *staff* e à necessidade de estabelecer ligação com *alumnis*, membros da comunidade e parceiros, evidenciando desta forma a carência de utilização dos meios de comunicação à disposição (Smedescu, Ivanov, Ioanăș e Fruth, 2016). É neste sentido que o progressivo crescimento das redes sociais se faz notar como um dos principais meios para a construção de relações, melhorando a qualidade das mesmas e a perceção dos stakeholders relativamente à marca da IES (Clark, Fine e Scheuer, 2016). Segundo Clark, Fin e Scheuer (2016), as redes sociais são um meio de comunicação é capaz de fomentar relações de alta qualidade com os estudantes, uma vez que estes últimos se conectam no sentido de acompanharem as novidades e terem uma resposta *just-in-time* para as suas dúvidas.

Ademais, permite às IES comunicar informação de forma mais rápida, significativa e interativa. Stageman (2011) citado por Clark, Fine e Scheuer (2016) aborda a utilização das redes sociais como uma oportunidade para comunicar também com a comunidade, uma vez que oferece a possibilidade de envolvimento, através comentários, seguidores, partilhas, *likes*; colaborações e trocas entre os utilizadores e instituição. Ainda que as IES, de um modo geral, já tenham uma presença no canal em questão, estas devem focar-se em aumentar o número de plataformas, apoiando-se no *feedback* do seu público para determinar o conteúdo mais adequado e relevante para os mesmos (Clark, Fine e Scheuer, 2016). A questão de distinguir as peculiaridades do seu público é importante pois existem alguns contornos nestes instrumentos de comunicação que devem ser tidos em consideração, nomeadamente, nos futuros estudantes ser propositado utilizar as redes sociais, pois não só os jovens passam grande parte do seu tempo na internet como também adaptam-se mais facilmente às inovações (Zailskaitė-Jakšė e Kuvykaitė, 2010).

As autoras Zailskaitė-Jakšė e Kuvykaitė (2010) reforçam o poder da internet na área da comunicação, particularmente nas instituições de ensino superior, realçando que os públicos-alvos internos das IES (estudantes, investigadores, docentes, administração e pessoal técnico) acabam por conseguir uma comunicação mais estreita com público externos (pais, potenciais alunos, escolas secundárias e básicas, centros de investigação, comunidade, organizações, *alumni*, outras instituições universitárias, entre outros). Quer isto dizer que as audiências internas tornam-se um próprio canal de comunicação das IES, fortalecendo a confiança e aumentando a eficácia da informação divulgada (Zailskaitė-Jakšė e Kuvykaitė, 2010).

Para Clow e Baack (2018), a comunicação online inclui também anúncios na Web, *websites* interativos e blogs, sendo que existe uma crescente exploração de novos dispositivos, como *smartphones*, tablets, entre outros, com o objetivo de encontrar novas de envolver o público, já que a mensagem transmitida através de todas as plataformas e em vários formatos, aumenta a eficácia da sua receção.

1.2.3. Tendências no ensino superior

A pandemia Covid-19 impactou de forma rápida e sem precedentes no ensino superior, acelerando a aposta na utilização das tecnologias digitais e criando uma rutura nos canais, conteúdos e formas de ensino tradicionais, o que representa uma oportunidade para ganhar vantagem competitiva, favorecendo a diferenciação e evolução das IES no mercado (Krishnamurthy, 2020).

De acordo com o autor Krishnamurthy (2020), a inteligência artificial vai desempenhar um papel determinante na revolução do ensino, na medida em que acabará por substituir os docentes através de um algoritmo, o qual proporcionará aprendizagens personalizadas. Ademais, a estrutura de ensino tenderá a adaptar-se baseando-se nas necessidades dos estudantes e permitindo, conseqüentemente, que estes aprendam o que precisam, quando precisam.

Uma outra tendência relaciona-se com as universidades como avaliadoras de aprendizagem, servindo para a obtenção de credenciais objetivas. A diversidade de recursos irá também possibilitar a aprendizagem de conteúdos através de formatos diferentes, como animação, vídeo ou realidade aumentada. Por fim, os estudantes serão conduzidos a solucionar problemas através da avaliação de algoritmos de inteligência artificial (Krishnamurthy, 2020).

Segundo um estudo da KPMG (2020), não só a pandemia impulsionou a adoção de um ensino remoto, como abriu caminho para novas possibilidades, nomeadamente para que passe a existir uma aprendizagem mista e flexível, tendo como base cursos ministrados *online* e complementados por uma componente humana, seja ela presencial, em formato vídeo ou holograma. Também a aplicação de bot inteligentes pode afirmar-se como uma vantagem para as IES, auxiliando o processo de aprendizagem no ensino à distância e melhorando o serviço através da respetiva personalização e respostas instantâneas.

Por outro lado, cada vez mais o ensino está direcionado para uma aprendizagem sem fronteiras, verificando-se uma maior oferta online de programas estrangeiros, já que existe menor resistência cultural e regulamentar. O percurso académico tradicional vê assim diminuída a sua importância, já que o foco será nas micro-credenciais e numa educação baseada em competências (KPMG, 2020).

Perspetiva-se também uma diminuição daquilo que é a experiência “universitária”, por exemplo: a presença a tempo inteiro no campus, a vida académica e a praxe, passando de uma vivência imersiva para uma integrada no quotidiano. A isto deve-se um maior número de estudantes a trabalhar a tempo parcial, com responsabilidades familiares e condicionados pelas deslocações, as quais foram influenciadas pelos novos formatos de trabalho (KPMG, 2020).

Os sítios de internet, por sua vez, ganharão mais ênfase, tornando-se mais inclusivos, na medida em que se antevê que passem a incluir soluções para demonstrar o que significa fazer parte da comunidade académica, colmatando a ausência no campus. A fim de manter uma comunicação mais próxima com os estudantes atuais, a presença nos meios de comunicação social, anúncios e partilhas nas redes sociais passam a ser peças fundamentais

para o alcance de uma maior diversidade, principalmente se o seu conteúdo for ao encontro das preocupações e valores dos jovens da geração Z, os quais têm cada vez mais uma maior preocupação com causas sociais, desde alterações climáticas à igualdade, criando uma oportunidade para as IES de se debruçarem sobre estes temas aproveitando contributos do corpo docente, staff e alumni (Hannon Hill Corporation, 2020). Estes últimos, sendo um público com bastante potencial de impacto na reputação das IES, podem também vir a desempenhar o papel de embaixadores da instituição, proporcionando conteúdo para as páginas sobre as suas realizações mais importantes e servindo de inspiração para potenciais alunos.

Uma outra opção capaz criar uma maior inclusão e envolvimento da comunidade académica, fomentando um sentido de comunidade, será o desenvolvimento *mash-ups* e criação de videos no *Tik Tok* por parte dos utilizadores nas redes sociais (Hannon Hill Corporation, 2020) .

2. Metodologia

2.1. Pergunta de investigação

Com o objetivo de orientar este trabalho foi definida uma pergunta de investigação, sendo ela: Que estratégia, táticas e ações de comunicação (alternativas) para a marca IPS podem contribuir para responder ao desafios impostos pela integração da instituição na E³UDRES²?

2.2. Objetivos de investigação

Objetivo geral

- Criar um plano de comunicação integrada para a marca IPS, no âmbito da sua integração na E³UDRES².

Objetivos específicos

- Analisar a imagem, comunicação e o posicionamento atual do IPS.
- Identificar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da marca IPS face ao atual contexto.
- Identificar as metas definidas no âmbito da E³UDRES² enquadrando-as nas ações de comunicação do IPS.

- Analisar as várias alternativas estratégicas e táticas de comunicação para o IPS e selecionar as mais adequadas para responder aos desafios de comunicação face ao atual contexto da E³UDRES².
- Propor os respetivos planos de ação adequados a cada público e atendendo aos objetivos definidos.

2.3. Estratégia de investigação

A definição de uma estratégia de investigação é essencial para satisfazer os objetivos de investigação, sendo a mesma orientada pela extensão dos conhecimentos existentes, a quantidade de tempo para o diagnóstico, outros recursos disponíveis e a própria revisão da literatura (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009). Neste sentido, será utilizada a *action research*, devido ao seu cariz focado na ação e na promoção da mudança dentro da organização. De acordo com Eden e Huxham (1996) citados por Saunders, Lewis e Thornhill (2009) esta metodologia resulta do "envolvimento de membros de uma organização sobre um assunto que lhes diz verdadeiramente respeito". O processo é desencadeado por uma questão ou um problema ao qual se pretende dar resposta, com a particularidade de que o próprio agente que denotou essa necessidade é quem irá desenvolver a investigação e propor ações para a mudança.

Dito isto, Saunders, Lewis e Thornhill (2009), defendem a utilidade desta estratégia para responder a questões de “como?”, uma vez que quem realiza a investigação está diretamente envolvido na ação da mudança, facilitando a respetiva implementação.

2.4. Recolha de dados

2.4.1. Dados primários

Com a finalidade de recolher os dados primários relevantes para a construção do plano de comunicação, foi utilizada a ferramenta que Saunders, Lewis e Thornhill (2009) definem como “observação participante”, em que o interveniente revela o seu propósito como investigador, estando ambas as partes conscientes do propósito da relação como um trabalho de campo.

Neste sentido, a integração da presente autora na equipa do Gabinete de Imagem e Comunicação do IPS, sem funções diretamente afetas ao âmbito de trabalho desta estrutura e como bolseira de investigação da E³UDRES², permitiu uma observação direta e participação no modelo de trabalho da equipa, análise de documentos internos, discussões coletivas e articulação entre equipas de comunicação do IPS (Gi.COM) e do projeto (WP6 E³UDRES).

Para além disto, foram realizadas 3 entrevistas semi-estruturadas dirigidas: à responsável pela equipa de comunicação da E³UDRES² no IPS, à coordenadora do Gabinete de Imagem e Comunicação do IPS e à Presidente do Instituto Politécnico de Setúbal.

A primeira entrevista procurou analisar aspetos da comunicação atual desenvolvida pela aliança, uma vez que esta tem prevista uma estratégia de comunicação global, pressupondo uma adaptação local ao nível de cada instituição. Assim, pretende-se abordar questões no âmbito de imagem, notoriedade e identidade da marca E³UDRES², de forma a perceber de que forma estas vertentes se podem refletir na instituição IPS, assim como de posicionamento, com vista a elucidar a perceção esperada nesta dimensão com a integração na aliança. Outras questões que se pretendem abordar relacionam-se com o público-alvo, concorrência e diagnóstico do meio envolvente, de forma a auxiliar a construção de uma análise interna e externa mais aprofundada e fidedigna no plano.

Quanto à entrevista à coordenadora do Gabinete de Imagem e Comunicação, esta visa enquadrar a situação atual da comunicação do Instituto, a nível interno e externo, procurando reunir informações sobre a própria organização, imagem e notoriedade, identidade da marca, posicionamento e públicos-alvo. Para além disto, pretende-se principalmente perceber as perceções da coordenação relativamente aos desafios de comunicação enfrentados e também os que se manifestaram com a integração do IPS na E³UDRES².

No que diz respeito à terceira entrevista, dirigida à atual Presidente do IPS, no âmbito do processo eleitoral que elegeu uma nova presidência para a instituição para o mandato 2022-2026, esta entrevista visa compreender a visão da presidência relativamente ao Instituto, mas também em relação à E³UDRES² e respetivo impacto. Assim, é essencial entender quais as consequências que a Presidência identifica que esta disrupção pode trazer para o IPS e em que medida estas podem contribuir para o desenvolvimento futuro da instituição.

Uma outra técnica utilizada para a recolha de dados, foi a realização de um inquérito por questionário, de forma a conseguir obter informações dos estudantes, docentes, não docentes. Assim, os dois principais objetivos para se recorrer a este instrumento concentram-se na análise: (1) perceção do público sobre o IPS, (2) imagem e notoriedade do IPS enquanto campus europeu e parte da E³UDRES².

2.4.2. Dados secundários

A recolha de dados secundários para o efeito contempla informações documentais afetadas ao Gabinete de Imagem e Comunicação do IPS, bem como ao projeto E³UDRES² e à

equipa WP6 de Disseminação e Sustentabilidade, nomeadamente materiais escritos e não escritos. Nos primeiros compreende-se a análise de sítios de internet oficiais, nomeadamente do IPS, da E³UDRES² e da Comissão Europeia, deliverables sobre os resultados do projeto, minutas da E³UDRES², planos de ação prévios do Gi.COM, apresentações, dados estatísticos sobre estudos de mercado prévios do Gi.COM, artigos de publicações internas e e-mails. Os segundos, por sua vez, referem-se a entrevistas, conteúdo audiovisual da E³UDRES² / IPS e *social media*.

2.4.3. Procedimento de recolha

2.4.3.1. Entrevista semiestruturada

Foram realizadas no total 3 entrevistas semiestruturadas, presencialmente e em formato online através da plataforma *MS Teams*, entre o período de maio e junho de 2022. Cada entrevista seguiu um guião pré-elaborado, os quais podem ser encontrados nos anexos A, B e C com as respetivas respostas, com vista a orientar o discurso dos intervenientes para os temas mais relevantes na construção do plano.

No início de todas as entrevistas, foi realizado um breve enquadramento, explicitando o objetivo e apresentando a proposta de projeto. Ademais, foi também solicitada autorização para a gravação das mesmas com a finalidade de facilitar a transcrição.

A primeira entrevista decorreu no dia 30 de maio à responsável pela equipa de comunicação da aliança E³UDRES² no IPS, tendo tido uma duração de 30 minutos (Anexo A).

A segunda entrevista, por sua vez, foi dirigida à coordenadora do Gabinete de Imagem e Comunicação do IPS e ocorreu dia 8 de junho. A entrevista em questão foi mais extensa, tendo tido uma duração de 1h10m, devido ao interesse das perceções da coordenadora para a construção do plano de comunicação integrada (Anexo B).

A entrevista à Presidente do IPS, aconteceu no dia 29 de junho, presencialmente no gabinete da presidência, tendo tido a duração de 45 minutos (Anexo C).

2.4.3.2. Questionário

O questionário foi realizado em formato *online*, através do *Google Forms*, tendo sido aplicado entre 13 de abril e 30 de junho de 2022. Foram obtidas 128 respostas válidas. No sentido de analisar eventuais modificações na formulação das questões e testar a duração do questionário, foram realizados 4 testes preliminares, nomeadamente a 2 docentes e 2

estudantes, nos quais resultou uma adaptação nas opções de resposta a algumas questões e reestruturação na ordenação das perguntas.

Entende-se que a amostra selecionada foi não probabilística, tendo sido utilizadas duas técnicas de amostragem conjugadas: por conveniência e bola de neve. Na primeira, a autora selecionou uma população pela sua facilidade operacional em contactar com esses grupos. Posteriormente, solicitou aos mesmos que convidassem os seus colegas a participar, neste caso outros docentes, estudantes e equipas não docentes.

A respeito da estrutura adotada para o questionário, esta seguiu as orientações dos autores Saunders, Lewis e Thornhill (2009) como base, sendo que a formulação das questões foi pensada de forma a conseguir analisar a percepção do público em questão, o posicionamento percebido, a imagem e notoriedade do IPS enquanto campus europeu e a comunicação atual do mesmo. No Anexo D, a estrutura e organização do questionário podem ser consultadas mais detalhadamente.

2.5. Apresentação de resultados

2.5.1. Entrevistas semiestruturadas

A entrevista realizada à coordenadora da equipa de comunicação da aliança E³UDRES² no IPS permitiu recolher as suas percepções relativamente a questões relacionadas com imagem e notoriedade, identidade de marca, entre outras, tendo como base o paralelismo entre o IPS e a aliança. Na perspetiva da entrevistada, a integração na universidade europeia permite uma projeção diferente ao IPS, na medida em que possibilita “uma visibilidade e credibilidade aumentada junto de outras entidades e instituições”. O desenvolvimento da identidade da marca IPS assumindo estes novos contornos é um caminho que tem vindo a ser construído até porque muitos dos aspetos da E³UDRES² se encaixam no ADN do IPS, nomeadamente a aposta numa formação voltada para o futuro, a questão da sustentabilidade e também o foco na região e a contribuição para que esta se torne mais inteligente e sustentável. Não obstante, salienta-se que o Instituto “já tem uma imagem e um posicionamento construído ao longo destes 40 anos e que a E³UDRES² não os deve alterar. No fundo, deve funcionar como uma evolução, mantendo aquilo que é a sua essência”. No que respeita à comunicação, “deverá existir uma maior clareza no discurso e referência de que o IPS faz parte desta aliança, mas também demonstrar a diversidade do nosso campus”.

No que respeita à segunda entrevista, realizada à coordenadora do Gabinete de Imagem e Comunicação do IPS, foi possível analisar a interpretação da entrevistada relativamente à situação da comunicação atual do Instituto, a respetiva imagem, identidade e posicionamento, os principais desafios e respetivas abordagens de comunicação, bem como

a forma como é percecionada a integração da E³UDRES² nestas diferentes vertentes. Para a entrevistada, “a imagem reflete a atuação da própria instituição, sendo que não podemos transmitir uma imagem que não é coerente com o seu funcionamento interno e o nosso core”. Relativamente à E³UDRES², conclui-se que, na perspetiva da entrevistada, a aliança encontra-se ainda num estado de afirmação interna, sendo essencial começar de dentro para fora de forma a se passar uma imagem coerente. A comunicação atual já salienta a integração na universidade europeia, elevando-o como um fator diferenciador, contudo, existe ainda um trabalho interno a ser desenvolvido, na medida em que “falta passar isto às outras pessoas internamente, chamando-as a grupos de trabalho, fazer esse estudo também, perceber qual é até agora a imagem que tem e o que entende que é a E³UDRES² e a instituição neste contexto. Com base na informação recolhida, a comunicação pode trabalhar sustentada nesses dados”.

Ademais, denotou-se que existe uma perceção futura positiva relativa ao impacto que a aliança poderá causar no futuro, já que irá permitir ao IPS tornar-se distintivo comparativamente às outras instituições, pela crescente procura por experiências internacionais e por formações que possam ser complementadas entre diferentes instituições.

No que à comunicação atual e os seus desafios diz respeito, a coordenadora destaca a vertente da comunicação interna, englobando a questão da E³UDRES², salientando a necessidade de existir uma contaminação positiva por toda a comunidade, passando uma reorganização e consolidação interna ao nível da comunicação e dos procedimentos. Por outro lado, um outro grande desafio relaciona-se com a presença digital que, segundo as palavras da entrevistada, “deve existir uma aposta forte nas plataformas digitais e na presença digital do IPS na web”.

Não obstante, existem já alguns passos dados face aos desafios expostos, nomeadamente a sua respetiva identificação interna e a realização de um inquérito sobre os meios de comunicação internos disponíveis no IPS, cujos os resultados permitem compreender quais os que carecem de investimento, como é que se pode melhorar alguns meios de comunicação existentes e qual é o comportamento do públicos internos em relação as estes mesmos meios. Segundo a coordenadora, “o passo seguinte consiste em definir um plano de comunicação interno, estando proposto já a criação de um grupo de trabalho transversal às várias escolas, serviços e envolvendo simultaneamente o Gi.COM e os Recursos Humanos”.

Finalmente, a terceira entrevista, dirigida à Presidente do Instituto Politécnico de Setúbal possibilitou elucidar a visão relativamente ao Instituto, à integração na aliança universitária E³UDRES² e identificar a perceção do respetivo impacto e contributo para um possível desenvolvimento futuro. Para a Presidente, esta é uma iniciativa bastante importante, em que

se pretende “desenvolver um espaço de ensino europeu de circulação livre que possibilitasse aos estudantes, no âmbito da universidade europeia, optar por fazer um ciclo de estudos em colaboração entre diferentes instituições”. Contudo, denota-se que existe muito trabalho a ser feito, sendo “fundamental conseguirmos um quadro europeu de suporte ao ensino superior, uma vez que temos lógicas e quadros normativos divergentes nos diferentes países, o que retrai o desenvolvimento que pretendemos ter”.

De entre os desafios enfrentados, a entrevistada afirma que um destes “consiste em nós, enquanto comunidade, incorporarmos esta necessidade de mudança e alteração daquilo que é esta universidade conjunta, uma universidade europeia, em que tanto posso estar a lecionar em Setúbal, como em St. Polten, como noutra cidade ou instituição”. Também a questão da língua foi retratada como um aspeto a ter em conta, considerando que “alguns dos nossos estudantes e docentes ainda têm dificuldade em comunicar desta forma, sendo uma questão importante a assunção de comunicar bilingue em português/inglês”.

O impacto da E³UDRES², por sua vez, na imagem e notoriedade do IPS revela-se importante na medida em que, de acordo com a Presidente, “para a nossa notoriedade a questão de estarmos a trabalhar no espaço europeu em aliança é fundamental para a captação de estudantes, a nível internacional e também nacional porque somos das poucas instituições politécnicas que estamos nas universidades europeias”.

Na vertente da comunicação do IPS no âmbito da aliança, a entrevistada salienta que “temos de pensar no IPS e na E³UDRES² como um todo, sendo que toda a estratégia deve ser pensada interligando estas áreas”.

2.5.2. Questionário

2.5.2.1. Caracterização da amostra

A amostra do questionário em questão englobou 128 indivíduos, dos quais 63,4% são do género feminino e 35,1% do género masculino. Constatou-se que 75,3% são estudantes do IPS, 9,6% são docentes a tempo integral, 6,8% são docentes a tempo parcial, 5,5% são não docentes e 4,1% mantêm outro vínculo com o Instituto. A média de idades encontra-se em 30,3 anos.

2.5.2.2. Perceção atual da marca IPS

Conforme demonstrado na Tabela 3, a maioria dos inquiridos tem uma boa perceção geral acerca do IPS, sendo que 57% com uma perceção significativamente positiva. Não obstante, a média enquadra-se no valor 3,7, correspondente ao nível “moderadamente positiva” mas próxima de “bastante positiva”.

Q1: De uma forma geral, qual a sua atual percepção sobre o IPS? (N=128)				
	N	%	Média	Desvio padrão
Muito positiva	21	16,4	3,7	1,444
Bastante positiva	52	40,6		
Moderadamente positiva	52	40,6		
Pouco positiva	3	2,3		
Nada positiva	-	-		

Tabela 3: Percepção da marca IPS
Escala: Likert em que: 1- nada positiva e 5-muito positiva

Na Figura 3, verifica-se que o Instituto é associado a diversas características, contudo, aquelas que se revelaram transversais a um maior número de inquiridos foram: acolhedor, desorganizado e organizado, entre outras em menor destaque nomeadamente: interessante, inovador, competente, responsável e prático.



Figura 3: Atributos associados à marca IPS

No que aos valores diz respeito, constata-se na Tabela 4 que a maioria dos inquiridos considera que o Instituto prima pela orientação para o futuro, a qualidade e a responsabilidade.

Q3: Identifique até três valores que considera estarem mais associados ao IPS? (N=128)		
	Frequência	%
Responsabilidade	39	30,5
Excelência	21	16,4

Inovação	27	21,1
Qualidade	41	32
Empreendedorismo	23	18
Igualdade de género	24	18,8
Compromisso intercultural	19	14,8
Orientação internacional	15	11,7
Envolvimento social	32	25
Educação progressiva	22	17,2
Orientação para o futuro	54	42,2
Aprendizagem transnacional e transcultural	12	9,4
Ciência livre e aberta	11	8,6
Praticabilidade	38	29,7

Tabela 4: Valores associados à marca IPS

Quando questionados sobre critérios como prestígio, protocolos e parcerias, aposta em inovação e empreendedorismo, responsabilidade e envolvimento social e aprendizagem orientada para o futuro, o inquiridos consideram que o IPS oferece condições bastante razoáveis. A qualidade do ensino e as oportunidades de mobilidade e internacionalização apresentaram valores mais altos, com uma média de 4, correspondendo a “Bom”. A investigação e conhecimento científico, o corpo docente e sobretudo a localização, apresentaram uma média mais baixa, encontrando-se no limiar do “Razoável”, conforme se pode constatar na Tabela 5.

Q4: De acordo com a escala, classifique o IPS atendendo aos critérios abaixo: (N válido =128)		
	Média	Desvio padrão
Prestígio	3,7	1,770
Oportunidades de internacionalização e mobilidade	4,0	1,797
Protocolos e parcerias	3,8	1,776
Aposta em Inovação e Empreendedorismo	3,8	1,779
Investigação e conhecimento científico	3,4	1,743
Responsabilidade e envolvimento social	3,8	1,772

	N	%	Média	Desvio padrão
Muito familiarizado	3	5,3	2,6	1,426
Bastante familiarizado	2	3,5		
Relativamente familiarizado	23	40,4		
Pouco familiarizado	25	43,9		
Nada familiarizado	4	7		

*Tabela 6: Familiaridade com a aliança E³UDRES²
Escala: Likert em que: 1- nada familiarizado e 5-muito familiarizado*

De seguida, procurou-se analisar o nível de reconhecimento da E³UDRES², com o objetivo de verificar se a aliança é lembrada pelos inquiridos. Conforme se pode verificar na Tabela 7, a maior parte dos inquiridos ouviu falar da E³UDRES² pela primeira vez no último ano ou até há mais de um ano (47,4%), o que demonstra uma lembrança da marca pela maioria. Por contrapartida, 43,9% lembra-se de ter ouvido falar pela primeira vez mais recentemente. Apenas 8,8% confirmou não se lembrar de todo.

Q8: Quando foi a primeira vez que ouviu falar da E³UDRES²? (N válido = 57)		
	N	%
No último mês	12	21,1
Nos últimos 3 meses	6	10,5
Nos últimos 6 meses	7	12,3
No último ano	15	26,3
Há mais de um ano	12	21,1
Não me lembro	5	8,8

Tabela 7: Reconhecimento da aliança E³UDRES²

Na frequência que os inquiridos ouvem falar sobre a integração do IPS na aliança, regista-se uma média de 3,0, a qual corresponde ao nível “com relativa frequência”.

Q9: Com que frequência ouve falar sobre a integração do IPS na aliança E³UDRES²? (N válido = 57)				
	N	%	Média	Desvio padrão
Muito frequente	9	15,8	3,0	1,414
Bastante frequente	18	31,6		

Com relativa frequência	20	35,1		
Pouco frequente	18	31,6		
Nenhuma frequência	3	5,3		

*Tabela 8: Lembrança da aliança E³UDRES² e frequência de contacto
Escala: Likert em que: 1- nenhuma frequência e 5-muito frequente*

A questão exposta na Tabela 9 procura, por sua vez, analisar a percepção do público sobre a integração da Instituição na aliança com o objetivo de compreender a imagem percecionada junto dos demais. Como tal, denotou-se uma média de 3,5, a qual corresponde ao nível “a minha opinião manteve-se”, o que demonstra que para a maioria do público a integração na E³UDRES² não afetou a imagem do IPS.

Q10: De que forma a sua opinião sobre o IPS alterou com a integração da Instituição na aliança E³UDRES²? (N válido = 56)				
	N	%	Média	Desvio padrão
A minha opinião mudou para muito melhor.	4	7,1	3,5	1,428
A minha opinião mudou para melhor.	19	33,9		
A minha opinião manteve-se.	33	58,9		
A minha opinião mudou um pouco para pior	-	-		
A minha opinião mudou para muito pior.	-	-		

*Tabela 9: Percepção da marca IPS enquanto universidade europeia/campus europeu
Escala: Likert em que: 1- mudou para muito pior e 5-mudou para muito melhor*

Compreende-se que, nos últimos 6 meses, os inquiridos viram ou ouviram falar sobre a aliança maioritariamente através do e-mail e do portal do IPS. Os canais menos reconhecidos foram o jornal interno “MoveTE”, a newsletter “Tome Nota”, notícias ou artigos online e órgãos de comunicação social.

Q11: Nos últimos 6 meses, onde viu ou ouviu falar sobre o IPS enquanto Universidade Europeia? (N válido = 57)		
	N	%
Redes Sociais IPS	21	36,8
Portal do IPS	31	54,4
Jornal interno “MoveTE”	9	15,8
Newsletter “Tome Nota”	9	15,8
E-mail	31	54,4

Docentes	17	29,8
Estudantes	12	21,1
Notícias ou artigos online	9	15,8
Órgãos de comunicação social	6	10,5
Outdoors	13	22,8
Outro. Qual?	5	8,8
Não me lembro de ver ou ouvir falar.	4	7

Tabela 10: Canais de comunicação

No que toca ao grau de impacto que os inquiridos consideram que a E³UDRES² terá no IPS, verifica-se que mais de metade dos inquiridos consideram que existirá um impacto significativo. A média, não obstante, compreende-se em 3,9, o que corresponde a um nível “moderado” mas bastante próximo do “alto”.

Q12: Indique o grau de impacto que considera que a E³UDRES² terá no IPS: (N válido = 57)				
	N	%	Média	Desvio padrão
Muito alto	10	17,5	3,9	1,339
Alto	34	59,6		
Moderado	12	21,1		
Baixo	1	1,8		
Nenhum	-	-		

*Tabela 11: Impacto da E³UDRES² no IPS
Escala: Likert em que: 1- Nenhum e 5-Muito alto*

Para além na imagem e notoriedade do IPS, foi importante analisar também a notoriedade relativa a outras instituições que pertencessem a alianças universitárias europeias. Constatou-se que 63,2% dos inquiridos afirmar ter conhecimento de outras universidades que integram consórcios europeus e 36,8% desconhece.

Por fim, a Figura 5, representa as 3 universidades *top of mind* nesta categoria para os inquiridos, nomeadamente: Universidade Europeia, IPS e Universidade de Lisboa, o que demonstra alguma desinformação relativamente às universidades e instituições portuguesas que fazem parte alianças universitárias europeias, ao abrigo da iniciativa promovida pela Comissão Europeia.



Figura 5: Notoriedade top of mind

3. Plano de comunicação integrada de marketing

3.1. Análise interna

3.1.1. Caracterização do IPS

O Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) iniciou a sua atividade em 1981 e caracteriza-se por ser uma instituição pública de ensino superior inserida no subsistema de ensino politécnico. Atualmente integra cinco escolas, nomeadamente a Escola Superior de Tecnologia (ESTSetúbal), a Escola Superior de Educação (ESE), a Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE), a Escola Superior de Tecnologia do Barreiro (ESTBarreiro) e a Escola Superior de Saúde (ESS).

Não obstante, o Instituto alargou-se recentemente para a zona norte de Lisboa, nos concelhos de Amadora, Loures e Vila Franca de Xira, em Ponte de Sor e também no litoral alentejano, tendo como objetivo a construção de uma escola superior nesta última, em parceria com o município de Sines.

Em relação à oferta formativa, conta com bastante diversidade ao nível de licenciaturas, mestrados, pós-graduações, cursos de especialização tecnológica e cursos livres em áreas distintas desde engenharia, a ciências empresariais, saúde e tecnologias (IPS, 2022).

Uma das suas principais preocupações concentra-se na contínua aposta da componente prática do ensino, integrando em praticamente todos os seus cursos a possibilidade de realização de um estágio ou uma disciplina de projeto e, focando-se simultaneamente nas necessidades do mercado de trabalho. A fomentação de uma cultura empreendedora e de investigação é também alvo da atenção do Instituto, manifestando interesse na concretização de projetos de investigação cujo trabalho contribua para o avanço

tecnológico e da sociedade, mas também incutindo nos seus estudantes um espírito empreendedor e apoiando as várias *startups* criadas dentro do seu próprio espaço.

Paralelamente, é de salientar o papel ativo do IPS enquanto agente de desenvolvimento da região onde se insere, impulsionando a economia local e cooperando na formação de jovens e população ativa, a fim de colmatar as necessidades das empresas ao beneficiá-las de recursos humanos qualificados numa região que integra bastante indústria. No âmbito da sua atividade, o Instituto Politécnico de Setúbal procura estar constantemente articulado com parceiros sociais e dinamizar atividades no campus e em locais das cidades de Setúbal e Barreiro.

O seu compromisso em entregar valor e ter um impacto positivo nos estudantes é uma preocupação transversal em todas as suas práticas, bem como a promoção de novas abordagens, a resposta crítica e criativa a desafios internos e externos e a racionalização e rentabilização de recursos e processos (IPS, 2022).

3.1.1.1. Aliança E³UDRES²

No âmbito da iniciativa “Universidades Europeias”, promovida pela Comissão Europeia, foram criadas várias parcerias transnacionais com o objetivo de se construírem alianças universitárias entre instituições de ensino superior por toda a Europa, promovendo a mobilidade, o intercâmbio e a cooperação além-fronteiras e respondendo aos desafios sociais do século XXI. Como resultado, uma das sinergias levou à criação da E³UDRES² - “Universidade empenhada, europeia e empreendedora como impulsionadora de regiões inteligentes e sustentáveis” – cujos membros foram convidados especificamente com base na sua motivação para elaborar e contribuir para o projeto, bem como para transmitir os valores e objetivos estratégicos desta aliança (E³UDRES², 2022).

O consórcio começou inicialmente por ser constituído por 6 instituições de ensino superior, nomeadamente: St. Pölten University of Applied Sciences na Áustria, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences na Hungria, UC Leuven-Limburg University of Applied Sciences na Bélgica, Politehnica University of Timisoara na Roménia, a Vidzeme University of Applied Sciences na Letónia e o Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), em Portugal. Não obstante, recentemente integraram dois novos parceiros, a Fulda University of Applied Sciences na Alemanha e a Saxion University of Applied Sciences nos Países Baixos.

A E³UDRES² foca-se no desenvolvimento de pequenas e médias cidades e os seus respetivos meios envolventes, promovendo as universidades enquanto polos de conhecimento que contribuem ativamente para as regiões onde se inserem e produzindo soluções que respondam às necessidades das mesmas. Os temas centrais de investigação desta aliança

concentram-se na visão e estabelecimento de Universidades do Futuro, bem como na transformação das suas comunidades locais em regiões inteligentes e sustentáveis. A investigação é conduzida de forma dinâmica e com abordagens disruptivas nas áreas da economia circular, contribuição humana para a inteligência artificial, e bem-estar e envelhecimento ativo (E³UDRES², 2022).

Para o IPS, a E³UDRES² representa um novo paradigma para o ensino superior europeu, onde através um grande envolvimento de todos os stakeholders será possível criar um campus multi-universitário.

3.1.2. Público-alvo

Enquanto instituição de ensino superior, o Instituto Politécnico de Setúbal comunica e dirige-se a diferentes públicos internos e externos, nomeadamente: estudantes do secundário (potenciais candidatos); estudantes e diplomados; estudantes internacionais; staff IPS (docentes e não docentes); órgãos de comunicação social; empresas e outras entidades e, ainda a população em geral.

3.1.3. Posicionamento

Segundo a coordenadora do Gabinete de Imagem e Comunicação, o IPS está entre as primeiras instituições de ensino politécnico a nível nacional, considerando o número de candidatos que procuram as formações do Instituto. A sua expansão alargando ofertas formativas desde Lisboa Norte, Vila Franca de Xira, Loures até Sines e Ponte de Sor, permite ao Instituto ganhar cada vez mais dimensão a nível territorial e consolidar-se como uma referência.

Também a exposição pública derivada da presença do ex-presidente do IPS, no Conselho Coordenador dos Institutos Politécnicos, identifica e posiciona o IPS de forma bastante evidente a nível nacional.

A nível internacional, o Instituto posiciona-se como uma instituição de ensino superior focada na vertente prática e com uma relação muito próxima entre as organizações e o mercado de trabalho. Para além disto, existe também a vantagem da localização, próxima da capital mas oferecendo um custo de vida inferior ao de Lisboa e nas principais cidades do país.

A integração do IPS na aliança E³UDRES², a qual permite uma projeção a nível europeu, possibilita ao Instituto reposicionar-se enquanto instituição de ensino superior e diferenciar-se da sua concorrência. De acordo com a coordenadora da equipa de comunicação da E³UDRES² no IPS, o novo posicionamento passa por “afirmar-se que faz

parte de um projeto maior, portanto, que tem as suas raízes na região de Setúbal, mas que o faz fazendo parte de, neste caso, uma organização europeia”.

Para a Presidente do Instituto, a aliança tem um impacto que consiste na afirmação do IPS como uma universidade europeia, sendo um marco para o seu desenvolvimento e importante na captação de estudantes, a nível nacional e internacional.

3.1.4. Imagem e notoriedade

De acordo com os dados estatísticos da Scimago (2022) (uma plataforma de classificação académica que permite uma *overview* das instituições num âmbito geral, de investigação, inovação e societal), o Instituto Politécnico de Setúbal está classificado na 758º posição no ranking mundial, num total de 4364 instituições de ensino superior classificadas. A aposta na área da inovação contribuiu para que este se posicionasse em 431º no ranking mundial, verificando-se um aumento desde 2021 em que se encontrava na 527ª posição. Na investigação e na vertente societal encontra-se no 463º e 248º lugar respetivamente.

No que às áreas de ensino diz respeito, verifica-se que o IPS atinge a 22ª posição nas temáticas de engenharia e energia em Portugal. Em ciências da computação garante o 26º lugar e em negócios, gestão e contabilidade, a 27ª posição (Scimago, 2022).

Segundo dados do IEFEP de 2021, o IPS detém em Portugal um dos maiores índices de empregabilidade no ensino superior, comprovando a eficácia da contínua aposta num ensino prático que faça face às exigências do mercado de trabalho.

Atendendo simultaneamente à entrevista realizada à coordenadora do Gabinete de Imagem e Comunicação do Instituto, compreende-se que o IPS está entre as três primeiras instituições *top of mind* dos estudantes do ensino secundário do Distrito, tendo vindo gradualmente a afirmar-se enquanto instituição de ensino superior público de referência a nível nacional.

Para a Presidente do Instituto, “o IPS teve nos últimos anos um grande desenvolvimento, o que alavancou o conhecimento de quem nos conhece e tem contacto com o Instituto, pois houve um conhecimento situado muito centrado na realização de projetos e na relação com a região”. Salienta-se também a tentativa de chegar à comunidade através de um conjunto de ações junto de entidades regionais, com vista a alargar o conhecimento e reconhecimento da atividade do Instituto. Relativamente às instituições empregadoras, estudantes do ensino secundário e diplomados, verifica-se que existe uma maior *awareness*, derivada das iniciativas promovidas pelo IPS, nomeadamente, protocolos de estágio, campanhas de divulgação da oferta formativa nas escolas da região, um trabalho continuado de ida às escolas secundárias para apresentar os cursos, entre outras.

Considerando ainda os dados obtidos através do inquérito realizado pela autora, é possível concluir que estes públicos (estudantes, docentes e não docentes) têm uma percepção geral positiva sobre o IPS. Contudo, denota-se que é transmitida uma imagem incoerente, na medida em que, quando questionados sobre características associadas ao Instituto, os inquiridos repartiram-se entre organizado e desorganizado, ou seja, dois atributos contraditórios que refletem a imagem atual na mente do público.

Por outro lado, concluiu-se existe uma correspondência na forma como são percebidos os valores que o IPS procura refletir na sua conduta, nomeadamente: responsabilidade, excelência e inovação. Os inquiridos associaram, na sua maioria, valores como a orientação para o futuro, qualidade e responsabilidade.

Ademais, na percepção destes, denota-se é associado prestígio ao Instituto. As oportunidades de mobilidade e internacionalização são as mais salientadas pelos demais, bem como a qualidade do ensino.

Quanto à percepção do IPS enquanto universidade europeia, conclui-se que ainda existe um grande desconhecimento por parte da comunidade, já que a maioria ainda não tinha conhecimento sobre a aliança. Dos inquiridos que já ouviram falar da E³UDRES², compreende-se que apesar da maioria denotar que esta aliança tem impacto no IPS, não muda a percepção que têm da imagem do mesmo até ao momento. Quando questionados sobre a primeira instituição que se lembram que pertence a uma aliança universitária, o IPS das instituições mais classificadas no *top of mind*.

3.1.5. Comunicação

O plano de comunicação do IPS é construído a partir do plano estratégico de desenvolvimento e do plano de atividades da instituição, procurando simultaneamente dar resposta às necessidades das escolas. Este é dirigido aos estudantes internacionais, maiores de 23, diplomados e estudantes do secundário, contemplando também ações de notoriedade.

No desenvolvimento do mesmo são utilizadas várias ferramentas de marketing, bem como meios online e offline. As ferramentas focam-se na publicidade (online e impressa), redes sociais, relações públicas, assessoria de imprensa, publicidade exterior, CRM e *influencer* marketing. Os meios online englobam *banners* em sites externos, anúncios em redes sociais e *google search*, redes sociais de parceiros, redes sociais IPS, portal IPS e study in setúbal, spot áudio, e-mail marketing, formulário de contacto, eventos digitais, plataformas especializadas de divulgação, relacionamento e angariação de candidatos.

Por sua vez, os meios de comunicação offline utilizados são: anúncios de imprensa, painéis publicitários, publireportagens, relacionamento com escolas secundárias e

profissionais, eventos presenciais, artigos de opinião, entrevistas, *press releases* para órgãos de comunicação social, *merchandising* e outdoors.

Quanto à comunicação digital, de acordo com a coordenadora do Gabinete de Imagem e Comunicação, existe uma estratégia que tem como referência os “objetivos a atingir a nível de número de estudantes, número de parcerias, etc, estando dividida por várias abordagens, uma delas para a notoriedade, de forma a garantir uma maior notoriedade para a instituição junto dos vários públicos que são identificados, e uma estratégia específica para a formação, ou seja para a angariação de alunos para os CTesP, Licenciaturas, Mestrados, Concurso para M23, e até através das vias profissionalizantes”. Atendendo aos dados oficiais do plano estratégico de comunicação digital mais recente (2014/2016), o IPS pretende posicionar-se para além de uma instituição de ensino superior, mas como um Instituto que permite viver uma verdadeira experiência académica. Como tal, a sua mensagem no digital assenta nas possibilidades de uma visão prática do futuro, através do *slogan* “Juntos fazemos o amanhã”.

Aquando da integração do IPS na aliança, foram feitas algumas ações de comunicação internas e externas. Segundo a coordenadora do Gabinete de Imagem e Comunicação, “a nível interno, os meios visuais foram importantes, nomeadamente as lonas e a assinatura digital para que as pessoas sentissem que fazem parte de uma universidade europeia, motivando alterações de comportamento e *mindset*, sendo um trabalho que ainda não está devidamente enraizado. Eventualmente, é importante apressar-nos a transmitir para o exterior que somos uma universidade europeia e fizemos isso através da alteração da marca, integrando a universidade europeia na marca Politécnico de Setúbal”.

Nas suas comunicações atuais, constata-se que o IPS comunica a sua integração da universidade europeia E³UDRES², ainda que não exista uma estratégia de comunicação que pressuponha estes novos contornos.

3.2. Análise Externa

3.2.1. Envolvente política

O Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP) é o órgão de representação conjunta das instituições públicas de ensino superior politécnico, o qual tem como principal função representar e emitir pareceres e posições sobre assuntos no âmbito do ensino superior (CCISP, 2022).

Em Portugal, os Institutos Politécnicos têm vindo a contribuir positivamente para tornar cada vez mais acessível a entrada no ensino superior. Neste sentido e devido à sua crescente importância, têm vindo a ser discutidas soluções políticas no sentido de reconhecer o ensino politécnico nacionalmente e internacionalmente, como por exemplo através da alteração da

designação de Instituto Politécnico para Universidade Politécnica e a possibilidade destas instituições conferirem o grau de doutor (Mourato, 2014).

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, por sua vez, tem conferido maior atenção às atividades de investigação e desenvolvimento em instituições politécnicas, o que se traduziu na criação de vários programas e medidas de apoio (ANI, 2020).

A nível europeu e atendendo à integração do IPS numa aliança europeia, existem vários fatores políticos capazes de impactar na concretização dos objetivos pré-definidos, nomeadamente a dificuldade de globalizar e/ou padronizar o sistema de ensino superior nas diferentes instituições europeias; a regulamentação subjacente à “Iniciativa Universidades Europeias”, a qual pressupõe a mobilidade dos estudantes apesar de, em Portugal não existir enquadramento legal para justificar a mobilidade prevista no âmbito da aliança e também o próprio estabelecimento de um diploma europeu conjunto, o qual pressupõe obstáculos conceptuais e práticos.

Ressaltando as palavras da Presidente do IPS, é fundamental a existência de um quadro europeu de suporte ao ensino superior, considerando as diferentes lógicas e quadros normativos nos diferentes países, o que dificulta o desenvolvimento destes projetos.

3.2.2. Envólve económica

Segundo o relatório do Tribunal de Contas (2021), tem-se verificado no âmbito da educação, uma redução das despesas que passaram em 2000 de 4,8% do PIB, para 3,9%, em 2020, estimando-se que decresçam para 3,8%, em 2030, conforme apresentado na Figura 6.

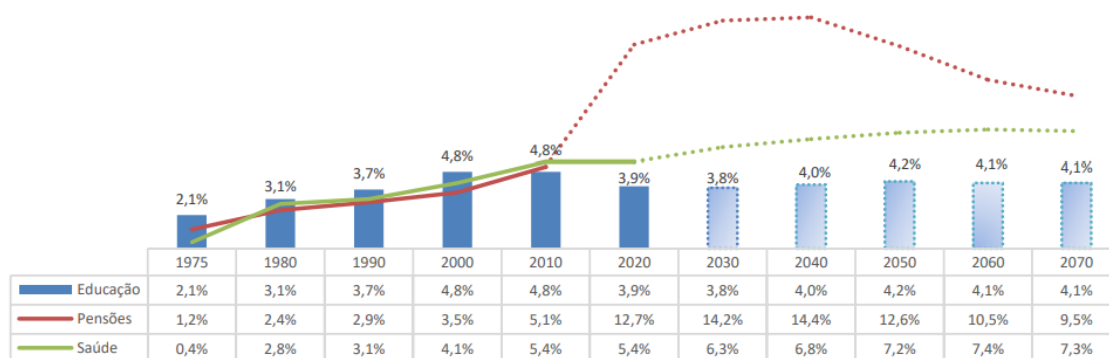


Figura 6: Despesas com educação, saúde e pensões de velhice (% do PIB)

Fonte: Tribunal de Contas (2021)

Como forma de democratizar o acesso ao ensino superior, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior promove várias medidas de apoio e incentivos, como as bolsas de estudos, bolsas de mérito e disponibilidade de crédito, facilitando assim a entrada no

ensino superior, colmatando assim fatores capazes de influenciar e condicionar este acesso, como por exemplo o histórico de educação dos pais (Banco de Portugal, 2022).

De acordo com as estatísticas apresentadas no Boletim Económico do Banco de Portugal (2022), verifica-se que 55,9% dos indivíduos, cujos pais detêm um máximo de educação até ao 9º ano, não superaram esse nível de escolaridade também. Por contrapartida, 73,2% dos indivíduos cujos pais tinham o ensino superior também completaram o ensino superior. Um dos fatores intervém nesta transmissão geracional da educação é a capacidade de financiamento dos estudos dos jovens, na medida em que o impacto da situação financeira não é tão determinante nos níveis mais altos de escolaridade dos pais (Banco de Portugal, 2022).

Relativamente ao mercado de trabalho, a taxa de desemprego dos indivíduos entre os 16 e 24 anos é superior à de 2019, o que pode ter derivado do impacto da pandemia nos os diversos setores de atividade, principalmente nos que empregam mais jovens. A par disto, observa-se um aumento substancial do número de inativos jovens a estudar, traduzindo-se num emprego mais qualificado (Banco de Portugal, 2022).

3.2.3. Envolvente social

Portugal regista um declínio populacional associado a baixas taxas de natalidade e fecundidade, bem como ao crescente envelhecimento da população residente, refletido-se consequentemente no decréscimo do número de alunos. Atendendo às estatísticas, entre 2011 e 2020, a população total diminuiu em 2,5%, com maior ênfase na faixa etária dos 0-14 anos, seguida da faixa dos 15-64 anos (Tribunal de Contas, 2021).

De acordo com o relatório do Tribunal de Contas (2021), o número de alunos inscritos no ensino superior oscilou entre 2011 e 2020, na medida em que até 2016 decresceu e a partir de então, até 2020, voltou a aumentar. Para além disto, verifica-se que o número de alunos inscritos em licenciatura diminuiu em 11,2%, por contrapartida aos níveis de ensino como o mestrado e o doutoramento, os quais aumentaram em 8,7% e 19% respetivamente. Relativamente ao número de diplomados, constata-se a sua recuperação gradual após decréscimo até 2016 (Tribunal de Contas, 2021).

No que respeita às regiões com maior número de alunos matriculados no ensino superior, dados da PORDATA (2021) atestam que as cinco principais regiões são: Lisboa, Porto, Coimbra, Braga e Aveiro, conforme apresentado na Figura 7.

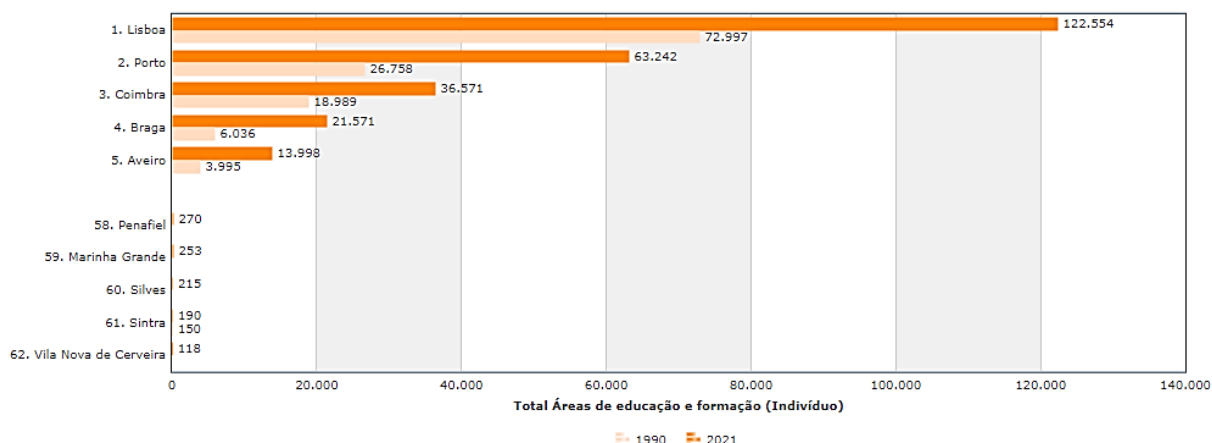


Figura 7: Alunos matriculados no ensino superior por região
Fonte: (PORDATA, 2021)

O nível de escolaridade da população, por sua vez, aumentou significativamente na naquela com ensino superior, a qual representa 17,4% do total de população residente. Paralelamente, também a população com ensino secundário e pós secundário progrediu de forma acentuada, aumentando para 21,3% em 2021 (INE, 2021).

Uma outra vertente a salientar diz respeito à internacionalização do ensino superior, como por exemplo através do programa Erasmus +, uma aposta que tem vindo a ter cada vez mais impacto no percurso académico e profissional dos estudantes. De acordo com os dados da Agência Nacional Erasmus – Educação e Formação, a pandemia foi um entrave na mobilidade dos estudantes portugueses, na medida em que se verificou uma queda acentuada de mais de 70% entre 2019 e 2020.

3.2.4. Envolve tecnologia

A disrupção no ensino superior acompanha paralelamente a evolução tecnológica, tendo se sentido um avanço nesta direção com o aparecimento da pandemia e a consequente digitalização do ensino superior. As novas tecnologias vêm desempenhar um papel fundamental no processo de aprendizagem, promovendo um ensino diferenciado e possibilitando um maior acesso à educação, ao remover limitações de tempo e espaço.

De acordo com o estudo de Cabaleiro-Cerviño e Vera (2020), a nova era educacional é marcada pela utilização de novas ferramentas como a tecnologia multimédia, o *e-learning*, aprendizagem móvel ou *m-learning*, blogs e redes sociais. Estas facilitam a aprendizagem sobre o objeto de ensino já que o nível de interatividade é muito maior e existe a integração de texto, números, gráficos, imagens fixas ou movimento e apresentações, conferindo simultaneamente aos estudantes a possibilidade de navegar através de diferentes

documentos. Os autores defendem que existem essencialmente quatro vantagens da integração da tecnologia no ensino superior, nomeadamente: melhora a receção de informação e a qualidade do ensino; aprofunda a memória dos estudantes e a sua compreensão do conhecimento por meio de imagens vividas e vídeos, (entre outros); possibilita a união entre o processo do reconhecimento e do processo afetivo e, por fim, estimula e motiva o estudo entre grupos de estudantes, melhorando a sua eficiência.

Em Portugal, a modalidade de ensino à distância já é reconhecida e regulamentada legalmente. Várias instituições de ensino superior têm vindo gradualmente a integrar este regime na sua oferta formativa, acompanhando assim as tendências tecnológicas na educação.

3.2.5. Media

Os media são um grupo com bastante influência na sociedade, uma vez que têm a possibilidade de influenciar a opinião pública através dos meios de comunicação. O IPS utiliza vários meios digitais e offline com vista a chegar aos seus públicos, sendo que no caso dos estudantes do ensino secundário, são utilizados anúncios e *banners* em revistas e jornais como o Fórum Estudante, Mais Educativa, Ensino Magazine, Setubalense, Semmais e Inspiring Future, assim como *posts* e artigos patrocinados em redes sociais e sites externos. Para além disto, está também contemplado um spot áudio e banner no Spotify.

Para chegar os diplomados, recorre-se a anúncios, *banners*, artigos de opinião ou entrevistas em veículos de comunicação como o Jornal de Negócios, Público, Visão, Diário de Notícias, Human, Observador, Sábado, Correio da Manhã, Rede de Sites SAPO e Executive Digest, para além de conteúdo patrocinado, particularmente na Sábado e Executive Digest. Ademais, existe ainda uma aposta na media externa para uma maior visibilidade em ambientes públicos, colocando-se painéis publicitários nos comboios da Fertagus.

Aos maiores de 23 anos, são dirigidos anúncios e *banners* no Setubalense, Semmais e Setúbal Mais, Rostos, Distrito Online, Diário do Distrito e New in Setúbal.

No sentido de alcançar os estudantes internacionais, artigos Patrocinados em redes sociais e sites externos como EduPortugal, Estude em Portugal e Portugal Pois.

Relativamente às opções escolhidas para o aumento da notoriedade do Instituto em Portugal Continental e Regiões, são expostos *outdoors* nas autoestradas A1 e A2, existindo simultaneamente uma aposta na presença regular nos órgãos de comunicação social, através de *banners* no Setubalense e Semmais.

3.2.6. Concorrência

Atendendo aos dados da Direção-Geral do Ensino Superior (2021) existem 288 estabelecimentos de ensino a operar no mercado nacional entre 2020/2021. Conforme representado abaixo na Figura 8, denota-se que 272 destas se encontram em Portugal Continental e 16 nas regiões autónomas da Madeira e dos Açores.

Quer o ensino Politécnico, como o Universitário, têm na sua maioria mais instituições públicas do que privadas. No total, o ensino Politécnico regista 163 instituições, sendo que o Universitário, o tem 125. Para além disto, é possível constatar que as instituições de ensino superior se concentram na sua maioria no Norte e na Área Metropolitana de Lisboa.

Tipo e Natureza NUTS I e II	Total	Universitário			Politécnico		
		Total	Público	Privado	Total	Público	Privado
Portugal	288	125	84	41	163	103	60
Continente	272	117	76	41	155	97	58
Norte	98	40	19	21	58	29	29
Centro	52	16	12	4	36	32	4
A.M.Lisboa	91	51	36	15	40	17	23
Alentejo	19	4	4	-	15	14	1
Algarve	12	6	5	1	6	5	1
R. A. Açores	8	4	4	-	4	4	-
R. A. Madeira	8	4	4	-	4	2	2

Figura 8: Estabelecimentos, segundo o tipo e natureza de ensino, por NUTS I e II (2020/21)

Fonte: DGES (2021)

No período de 2021/2022 verificou-se que o Instituto Politécnico de Setúbal contou com 7624 inscritos. Na Tabela 12 denota-se que as principais instituições concorrentes com maior número de alunos inscritos são a Universidade de Lisboa, a Universidade Nova de Lisboa, o Instituto Politécnico de Lisboa e o ISCTE.

Natureza	Estabelecimento de ensino superior	Inscritos 2021/2022 - 1.º semestre
Ensino Superior Público	Universidade de Lisboa	47 188
Ensino Superior Público	Universidade Nova de Lisboa	22 122
Ensino Superior Público	Instituto Politécnico de Lisboa	13 827
Ensino Superior Público	ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	11 042
Ensino Superior Público	Universidade do Algarve	9 215
Ensino Superior Público	Instituto Politécnico de Setúbal	7624

Ensino Superior Público	Universidade de Évora	7 434
Ensino Superior Público	Instituto Politécnico de Santarém	4 241
Ensino Superior Público	Instituto Politécnico de Beja	3 130
Ensino Superior Público	Escola Superior de Enfermagem de Lisboa	1 287
Ensino Superior Privado	Escola Superior de Saúde Egas Moniz	826
Ensino Superior Privado	Instituto Politécnico Jean Piaget do Sul	648

Tabela 12: Inscritos no 1.º semestre do ano letivo 2021/2022
Fonte: Adaptado da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2021)

3.3. Análise SWOT

A elaboração de uma análise SWOT para o IPS coloca-se como uma ferramenta fundamental para sustentar o plano de ação, uma vez que permite uma visão 360º da situação atual do Instituto e simultaneamente permite projetar o que poderá ser a situação futura. Para a análise SWOT apresentada na Tabela 13 foi necessária uma identificação das *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), a qual resultou da recolha de dados primários e da análise interna realizadas à priori.

	Pontos fortes • Notoriedade da marca IPS enquanto instituição politécnica consistente a nível nacional e regional; • Integração num consórcio europeu (E³UDRES²); • Elevadas taxas de inserção profissional e relação de proximidade com a região; • Estratégia de comunicação orientada para os estudantes; • Forte orientação para a I&D e a Inovação e Empreendedorismo; • Plataforma IN2SET do IPS, a qual reúne os desafios regionais para o desenvolvimento de projetos conjuntos com os intervenientes regionais; • Elevada aposta e orientação para o futuro;	Pontos fracos • Baixo nível de internacionalização; • Imagem do IPS enquanto campus europeu pouco consolidada; • Baixa literacia da comunidade interna relativamente à E³UDRES². • Nenhuma estratégia de comunicação se dirige a públicos internos como o staff (docentes e não docentes); • Pouca capacidade de resposta e adaptação dos serviços às alterações internas; • Inexistência de uma aposta em estudos de mercado que permitam analisar a marca a nível de imagem e notoriedade. • Fraca aposta numa comunicação bilingue seja na oferta formativa ou nas comunicações do Instituto.
Oportunidades • Criação da Iniciativa "Universidades Europeias" da UE para alavancar o ensino superior. • Crescente valorização da componente internacional no percurso académico e profissional. • Transferência de conhecimento entre as IES parceiras da aliança E³UDRES². • Desenvolvimento económico e social da região; • Desenvolvimento de áreas como a economia circular, contribuição humana para a inteligência artificial e bem-estar e envelhecimento ativo; • Inovação pedagógica;	Ações estratégicas • Adequação da oferta formativa atendendo à integração num consórcio europeu (programas conjuntos com outras instituições E³UDRES²; possibilidade de UC's lecionadas em inglês). • Contribuir para o desenvolvimento da região através do desenvolvimento de soluções europeias capazes de melhorar o quotidiano das populações, neste caso da região de Setúbal. • Promover a internacionalização do Instituto através da aliança E³UDRES². • Reforçar a I&D nos cursos de formação avançada, considerando as redes de investigação da E³UDRES², um repertório científico aberto e partilhado, bem como a oportunidade de partilhar infra-estruturas. • Diversificar metodologias e abordagens de ensino. • Disponibilizar e promover a aprendizagem de novos idiomas atendendo as instituições de ensino superior europeias parceiras. • Monitorizar a concorrência e adotar os avanços bem-sucedidos das outras instituições portuguesas que pertencem alianças universitárias europeias.	• Reforçar a internacionalização dos cursos/UC's integrando as metodologias desenvolvidas na E³UDRES² no plano de estudos através da implementação do sistema ECTS e o Suplemento ao Diploma. • Apostar na melhoria dos serviços IPS, através da rede internacional e promovendo a mobilidade física e virtual do staff. • Delinear uma estratégia de comunicação interna que inclua ações para o staff. • Explorar e reforçar as parcerias com instituições de ensino superior europeias através programas de estágios, feiras de empregabilidade conjuntas, cursos/formação de curta duração, entre outras. • Apostar no desenvolvimento da comunicação para estudantes internacionais, considerando o potencial proveniente dos estudantes da rede E³UDRES².
Ameaças • Forte densidade concorrencial em Lisboa (em quantidade, diversidade e prestígio); • Legislação e regulamentação nacionais que dificultam estratégias ousadas; • Integração num consórcio europeu em crescimento no número de parceiros traz maior complexidade;		

*Tabela 13: Análise SWOT da marca IPS
Fonte: Elaboração própria*

3.4. Objetivos de Marketing

Num plano de comunicação integrada, a definição dos objetivos de marketing é uma etapa necessária para conseguir delinear ações concretas que respondam aos objetivos propostos. Os objetivos qualitativos foram definidos com base no que se pretende alcançar no presente plano, nomeadamente a criação de uma estratégia, táticas e ações que dêem resposta aos desafios de comunicação impostos pela E³UDRES², os quais passam pela falta de literacia relativamente à aliança, a fraca notoriedade da Instituição enquanto campus europeu e a imagem da marca incoerente com a perceção do público. Desta forma, pretende-se colmatar os obstáculos identificados, incluindo no plano de comunicação determinadas ações que permitam aumentar a notoriedade do IPS enquanto campus europeu junto dos públicos definidos, reforçando e aproximando simultaneamente a imagem da marca com a percecionada pelos demais. Para além disto, tenciona-se envolver o público com ações dirigidas que lhes dêem a oportunidade de, paralelamente, aumentar a respetiva literacia sobre a E³UDRES².

Os objetivos quantitativos, por sua vez, foram delineados tendo como pressuposto os objetivos qualitativos, na medida em que, aumentando a notoriedade do IPS enquanto campus europeu junto dos estudantes, prevê-se um impacto no mercado nacional, o qual é esperado traduzir-se num aumento do número de alunos inscritos. Para além disto, a integração nesta aliança universitária europeia e um plano que se foca em ações dirigidas aos estudantes internacionais, abre caminho para a viabilidade de atrair mais estudantes estrangeiros e aumentar as taxas de mobilidade quer dos estudantes como do próprio staff, que passaa ter a oportunidade de trabalhar num campus multi-universitário com equipas internacionais. Por último, entende-se que, aumentar a literacia relativamente à E³UDRES² possibilita aumentar paralelamente o nível de satisfação junto do público, uma vez que desta forma o IPS estará a promover a integração dos mesmos, a transparência e uma comunicação mais eficiente e eficaz.

OBJETIVOS QUALITATIVOS	OBJETIVOS QUANTITATIVOS
• Aumentar a <i>brand awareness</i> do IPS enquanto campus europeu. • Reforçar e consolidar o reposicionamento e a imagem percebida da marca IPS pelos diferentes públicos-alvo enquanto parte da E³UDRES². • Envolver o público-alvo, fortalecendo a ligação à marca IPS. • Aumentar a literacia relativamente à aliança universitária europeia E³UDRES².	• Aumentar em 15% o número de estudantes inscritos. • Aumentar em 20% o número de estudantes internacionais. • Aumentar em 20% as taxas de mobilidade de estudantes, docentes e não docentes (incoming e outgoing) • Aumentar o nível de satisfação e conhecimento do staff (docentes e não docentes) relativamente ao IPS enquanto parte de uma aliança universitária europeia.

Tabela 14: Objetivos propostos

3.5. Público-alvo

Considerando a revisão da literatura realizada, denota-se que as instituições de ensino superior contam com uma grande variedade de intervenientes externos e internos. O presente plano de comunicação integrada mantém foco nos públicos considerados mais relevantes e os quais estão intrinsecamente e diretamente relacionados com o desenvolvimento da Instituição, sendo eles os que constam na Tabela 15.

Estudantes	SECUNDÁRIO	• Estudantes do ensino secundário público e secundário e profissional; • Entre 15 a 23 anos; • Residentes na Grande Lisboa, Alentejo e Algarve
	MAIORES DE 23	• População ativa com mais de 23 anos e sem formação superior • Residentes na Grande Lisboa e no Distrito de Setúbal
	ESTUDANTE INTERNACIONAL	• Estudantes internacionais do ensino secundário e superior, equivalente ao português, entre os 16 e os 25 anos, nos países lusófonos, Europa e América Latina.
Colaboradores	ALUMNI E ESTUDANTES ATUAIS	
	DOCENTES E NÃO DOCENTES	

Tabela 15: Público-alvo
Fonte: Elaboração própria com base na informação do Gi.COM

3.6. Estratégia

3.6.1. Posicionamento pretendido

O IPS tem vindo gradualmente a consolidar-se no mercado nacional como uma instituição de referência no ensino politécnico, ganhando cada vez mais dimensão com o alargamento da sua oferta formativa para novas regiões. Paralelamente, tem existido também uma aposta no mercado internacional, nomeadamente nos países lusófonos, Europa e América Latina, em que o Instituto reforça a sua posição como uma instituição de ensino superior focada na vertente prática e com uma relação muito próxima entre as organizações e o mercado de trabalho.

Com a integração do IPS num consórcio europeu (E³UDRES²), o Instituto pretende afirmar-se doravante como campus europeu, o qual permite ganhar competências interculturais e linguísticas, alargando os horizontes da sua comunidade académica de uma perspetiva regional para uma perspetiva europeia e possibilitando obter titulações europeias através da criação de programas formativos conjuntos entres IES.

Para além disto, pretende funcionar como um centro de conhecimento que servirá de motor para o desenvolvimento regional, abordado desafios sociais enfrentados por empresas e organizações da Península de Setúbal.

O facto de apenas 5% das instituições de ensino superior europeias pertencerem a consórcios ou alianças de universidades europeias, possibilita ao IPS a vantagem de se diferenciar no mercado nacional e internacional, ao posicionar-se como um campus multi-universitário que irá permitir aos estudantes obter um diploma conjunto em parceria com as várias instituições europeias da E³UDRES², mais opções e melhores condições a nível de mobilidade, desenvolvimento de currículos com uma forte componente internacional e “à prova de futuro” e, ainda a oferta de um percurso de estudo mais flexível combinando áreas de estudo dos vários parceiros europeus.

3.6.2. Definição da mensagem

		Mensagens direcionadas	Mensagem transversal
Estudantes	SECUNDÁRIO	Instituição de ensino superior que permite estudar num ambiente internacional, sem muros nem fronteiras geográficas. A mensagem deverá focar-se na experiência académica e curricular única, bem como na multiculturalidade e diversidade do IPS enquanto parte da aliança universitária europeia E ³ UDRES ² .	- Instituição de ensino superior que faz parte da aliança universitária europeia E³UDRES². - Politécnico de Setúbal como universidade europeia e campus europeu. - Oportunidade para diferentes formas de mobilidade.
	MAIORES DE 23	Instituição de ensino superior que permite estudar num campus europeu, foca-se num ensino prático orientado para o futuro, sendo baseado em desafios sociais e não somente em disciplinas. A mensagem deverá focar-se na oportunidade de estudar/trabalhar com equipas internacionais e multidisciplinares das IES da E ³ UDRES ² , bem como a oportunidade de cooperar com empresas/organizações regionais e internacionais dos países que integram a aliança	
	ESTUDANTE INTERNACIONAL	Instituição de ensino superior que permite estudar num ambiente internacional, sem muros nem fronteiras geográficas, possibilitando uma experiência académica e cultural enriquecedora, em cooperação com outras IES da aliança E ³ UDRES ² . A mensagem deverá transmitir um ambiente de inclusão e cooperação.	
	ALUMNI	Instituição de ensino superior que faz parte da aliança universitária europeia E ³ UDRES ² e aposta na integração profissional e gestão de carreira dos seus alumni. A mensagem deverá focar-se na construção de um currículo académico e profissional, bem como na oportunidade de estudar/trabalhar com equipas internacionais e multidisciplinares das IES da E ³ UDRES ² e cooperar com empresas/organizações regionais e internacionais dos parceiros europeus.	
	ESTUDANTES ATUAIS	Instituição de ensino superior que permite estudar num ambiente internacional, sem muros nem fronteiras geográficas, possibilitando uma experiência académica e curricular única. A mensagem deverá focar-se na oportunidades de mobilidade, de estudar/trabalhar com equipas internacionais e multidisciplinares das IES da E ³ UDRES ² , bem como a oportunidade de cooperar com empresas/organizações regionais e internacionais dos países que integram a E ³ UDRES ² .	

DOCENTES	Instituição de ensino superior pertencente à aliança universitária europeia E ³ UDRES e que promove o desenvolvimento de carreira ao permitir o acesso a um ambiente internacional europeu, fomentando o <i>networking</i> . A mensagem deve transmitir também a possibilidade de trabalhar com as equipas internas internacionais e multidisciplinares das IES da E ³ UDRES.
NÃO DOCENTES	Instituição de ensino superior pertencente à aliança universitária europeia E ³ UDRES e que possibilita desenvolver uma rede profissional entre o pessoal administrativo do Instituto e os parceiros europeus. A mensagem deve transmitir também a oportunidade de intercâmbio de conhecimento com colegas que trabalham em áreas semelhantes nos países parceiros da E ³ UDRES ² e oportunidades de formação e colaboração com as IES membros da aliança.

Tabela 1613: Mensagens-chave

3.6.3. Áreas de atuação do plano

O presente plano de comunicação integrada de marketing incidirá essencialmente sobre 5 áreas de atuação, nomeadamente: relações públicas e eventos, *branding*, comunicação online, comunicação interna e publicidade.

3.7. Táticas de Marketing

3.7.1. Relações públicas e eventos

Público-alvo	Mensagem	Objetivo	Ação	Descrição
Estudante do Secundário	Instituição de ensino superior que permite estudar num ambiente internacional, sem muros nem fronteiras geográficas, o qual proporciona uma experiência académica e curricular única.	- Aumentar a <i>brand awareness</i> do IPS enquanto campus europeu. - Envolver o segmento-alvo e fortalecer a ligação à marca antes da entrada no ensino superior. - Aumentar em 15% o número de estudantes inscritos.	IPS - European University Summer Fest	Realização de um festival em colaboração com as escolas secundárias parceiras no verão durante a altura das candidaturas. Dinamização paralela com as tunas do IPS e representação musical das instituições parceiras, demonstrando o espírito académico e as oportunidades de estudar numa universidade europeia.
Alumni	Instituição de ensino superior que faz parte da E ³ UDRES ² e aposta na integração profissional e gestão de carreira dos seus alumni. O IPS possibilita a construção de um currículo académico e profissional "à prova de futuro", permite estudar/trabalhar com equipas internacionais e multidisciplinares das IES da E ³ UDRES ² e cooperar com empresas/organizações regionais e internacionais dos parceiros europeus.	- Aumentar a <i>brand awareness</i> do IPS enquanto campus europeu. - Reforçar e consolidar o reposicionamento e a imagem percebida da marca IPS enquanto parte da E³UDRES². - Envolver o público-alvo e fortalecer a ligação à marca.	International Alumni Meeting	Reunião anual com os <i>alumni</i> de cada Instituição do consórcio E³UDRES², de forma a estimular o <i>networking</i> internacional, bem como a partilha de experiências académicas e profissionais dos antigos estudantes. Local da reunião rotativo passando por cada um dos países E³UDRES².

Estudante Internacional	Instituição de ensino superior que permite estudar num ambiente internacional, sem muros nem fronteiras geográficas, possibilitando uma experiência académica e cultural enriquecedora, em cooperação com outras IES da aliança E³UDRES², fomentando um ambiente de inclusão e cooperação.	- Aumentar a <i>brand awareness</i> do IPS enquanto campus europeu. - Envolver o público-alvo e fortalecer a ligação à marca. - Aumentar em 20% as taxas de mobilidade de estudantes, docentes e não docentes (incoming e outgoing)	IPS European University @Get Together	Encontro anual em que as instituições dos estudantes internacionais em mobilidade são convidadas a estarem representadas, juntamente com os alumni internacionais do IPS e das IES da E³UDRES².
- Alumni - Estudantes atuais - Maiores de 23 - Estudante Internacional	Instituição de ensino superior que faz parte de um campus europeu e valoriza a aproximação ao mercado de trabalho e a integração profissional dos seus estudantes.	- Aumentar a <i>brand awareness</i> do IPS enquanto campus europeu. - Reforçar e consolidar o reposicionamento e a imagem percebida da marca IPS enquanto parte da E³UDRES². - Envolver o público-alvo e fortalecer a ligação à marca. - Aumentar em 20% as taxas de mobilidade de estudantes, docentes e não docentes (incoming e outgoing) - Aumentar em 20% o número de estudantes internacionais.	Jornadas Internacionais da Empregabilidade	Iniciativa desenvolvida transversalmente em cooperação com as IES da E³UDRES². Evento promovido numa plataforma virtual, onde estariam presentes representantes das empresas com as quais existam protocolos de estágios estabelecidos de todas as IES da E³UDRES², fomentando a mobilidade internacional.

Tabela 17: Táticas de relações públicas e eventos

3.7.2. Branding

Público-alvo	Mensagem	Objetivo	Ação	Descrição
Todos os segmentos	Instituição de ensino superior que faz parte de uma aliança universitária europeia e permite estudar num ambiente internacional, sem muros nem fronteiras geográficas.	- Aumentar a <i>brand awareness</i> do IPS enquanto campus europeu. - Reforçar e consolidar o reposicionamento e a imagem percebida da marca IPS enquanto parte da E³UDRES².	Reformulação da imagem do IPS	Rebranding da marca IPS, integrando a aliança E³UDRES² na sua imagem.
Docentes e não docentes	Instituição de ensino superior que faz parte de um campus europeu e procura incluir e integrar os seus colaboradores nas mudanças que advêm do crescimento da Instituição.	- Aumentar a <i>brand awareness</i> do IPS enquanto campus europeu. - Reforçar e consolidar o reposicionamento e a imagem percebida da marca IPS enquanto parte da E³UDRES². - Aumentar o nível de satisfação e conhecimento do staff (docentes e não docentes) relativamente ao IPS enquanto parte de uma aliança universitária europeia.	Cartões de identificação	Criar cartões de identificação bilingue para todos os colaboradores com o nome e função/departamento para serem usados em eventos, reuniões internas e internacionais, entre outras.

Todos os segmentos	Instituição de ensino superior que faz parte de uma aliança universitária europeia e permite estudar num ambiente internacional, sem muros nem fronteiras geográficas.	- Aumentar a <i>brand awareness</i> do IPS enquanto campus europeu. - Reforçar e consolidar o reposicionamento e a imagem percebida da marca IPS enquanto parte da E³UDRES².	Brindes IPS	Adotar novos brindes que permitam uma associação indireta à E³UDRES² (por exemplo: porta chaves globo incluir mapa ou rede gráfica E³UDRES² nos brindes já escolhidos). Oferecer os brindes como kit de boas vindas a novos colaboradores e estudantes. .

Tabela 14: Táticas de branding

3.7.3. Comunicação interna

Público-alvo	Mensagem	Objetivo	Ação	Descrição
Docentes e não docentes	Instituição de ensino superior pertencente à aliança universitária europeia E³UDRES² que valoriza o desenvolvimento de carreira ao permitir o acesso a um ambiente internacional europeu, fomentando o networking e o trabalho com as equipas internas internacionais e multidisciplinares das IES da E³UDRES².	- Aumentar a brand awareness do IPS enquanto campus europeu. - Promover o envolvimento público-alvo, fortalecendo a ligação à marca e aumentando simultaneamente a literacia em relação à aliança E³UDRES². - Aumentar em 20% as taxas de mobilidade de docentes e não docentes (incoming e outgoing) - Aumentar o nível de satisfação e conhecimento do staff (docentes e não docentes) relativamente ao IPS enquanto parte de uma aliança universitária europeia.	IPS European University Staff Week	Semana destinada ao networking entre o staff das instituições E³UDRES². O formato seria online ou híbrido, mediante possibilidade de existir um dia para o encontro entre todos os intervenientes. A abertura da iniciativa seria dinamizada com sessões apresentação sobre cada universidade, os respetivos departamentos e equipas. Ao longo da semana seriam promovidos <i>workshops</i>, atividades de <i>team building</i>, entre outras.
		- Envolver o público-alvo, aumentando simultaneamente a literacia sobre a E³UDRES², através do acesso à informação e comunicação <i>just in time</i> entre equipas. - Aumentar o nível de satisfação e conhecimento do staff (docentes e não docentes) relativamente ao IPS enquanto parte de uma aliança universitária europeia.		Utilização de uma plataforma de comunicação interna transversal que permita o acesso do staff a documentos gerais relacionados com a aliança e uma comunicação direta entre os departamentos das várias instituições.
Docentes e não docentes	Instituição de ensino superior que faz parte de um campus europeu e procura incluir e integrar os seus colaboradores nas mudanças que advêm do crescimento da Instituição, privilegiando uma comunicação clara, objetiva e fluída.	- Envolver o público-alvo, aumentando simultaneamente a literacia sobre a E³UDRES², através do acesso à informação e comunicação <i>just in time</i> entre equipas. - Aumentar o nível de satisfação e conhecimento do staff (docentes e não docentes) relativamente ao IPS enquanto parte de uma aliança universitária europeia.	Reuniões trimestrais	Reuniões trimestrais com os docentes e os não docentes respetivamente com o intuito de fazer um balanço, recolher feedback, apresentar resultados e sugestões de melhoria.

Tabela 19: Táticas de comunicação interna

3.7.4. Comunicação online

Público-alvo	Mensagem	Objetivo	Ação	Descrição
• Estudantes do secundário • Alumni • Estudantes atuais • Maiores de 23 • Estudante Internacional	Instituição de ensino superior que permite estudar num ambiente internacional, sem muros nem fronteiras geográficas, o qual proporciona uma experiência académica e curricular única.	• Aumentar a brand awareness do IPS enquanto campus europeu. • Aumentar a literacia relativamente à aliança universitária europeia E³UDRES². • Aumentar em 15% o número de estudantes inscritos. • Aumentar em 20% o número de estudantes internacionais.	Tour virtual	Espaço no <i>website</i> do IPS dedicado às tours virtuais pelos campus de cada IES da E ³ UDRES ² .
Todos os segmentos	Instituição de ensino superior que faz parte de um campus europeu e procura incluir e integrar os seus colaboradores nas mudanças que advêm do crescimento da Instituição, privilegiando uma comunicação clara e objetiva.	• Envolver o público-alvo, aumentando simultaneamente a literacia sobre a E³UDRES², através do acesso à informação e comunicação <i>just in time</i>.	Chatbot	Utilização de um chatbot na página da E ³ UDRES ² no IPS, permitindo um melhor fluxo de comunicação quer para os estudantes como para os colaboradores.
Todos os segmentos	Instituição de ensino superior que faz parte de uma aliança universitária europeia e permite estudar num ambiente internacional, sem muros nem fronteiras geográficas.	• Aumentar a brand awareness do IPS enquanto campus europeu. • Aumentar a literacia relativamente à aliança universitária europeia E³UDRES².	User-generated content nas redes sociais IPS	Diversificar o conteúdo das redes sociais do IPS, a nível de temáticas e formatos, integrando simultaneamente uma comunicação bilingue (português/inglês). Apostar na partilha de conteúdos criados pelos estudantes, principalmente os internacionais e os das instituições parceiras da E³UDRES².
Docentes e não docentes	Instituição de ensino superior que faz parte de um campus europeu e procura incluir e integrar os seus colaboradores nas mudanças que advêm do crescimento da Instituição, privilegiando uma comunicação clara, objetiva e fluída.	• Aumentar a brand awareness do IPS enquanto campus europeu. • Aumentar a literacia relativamente à aliança universitária europeia E³UDRES². • Aumentar o nível de satisfação e conhecimento do staff (docentes e não docentes) relativamente ao IPS enquanto parte de uma aliança universitária europeia.	Newsletter	Criação de uma secção sobre a E ³ UDRES ² na newsletter do IPS, comunicando as novidades, atualizações e eventos relacionados com a aliança e os seus parceiros.

Tabela 20: Táticas de comunicação online

3.7.5. Publicidade

Público-alvo	Mensagem	Objetivo	Ação	Descrição
Todos os segmentos	Instituição de ensino superior que permite estudar num ambiente internacional, sem muros nem fronteiras geográficas, o qual proporciona uma experiência académica e curricular única.	- Aumentar a brand awareness do IPS enquanto campus europeu. - Aumentar em 15% o número de estudantes inscritos. - Aumentar em 20% o número de estudantes internacionais.	Vídeo institucional	Atualização do vídeo institucional do IPS para um <i>short vídeo</i> em português e inglês. O conceito incluiria, entre os demais, a representação de alunos internacionais e a demonstração da visão de um campus europeu, a possibilidade de trabalhar com as diferentes universidades da aliança, a vida académica, o ambiente de aprendizagem, os programas formativos mais atrativos.
Todos os segmentos	Instituição de ensino superior que permite estudar num ambiente internacional, sem muros nem fronteiras geográficas, o qual proporciona uma experiência académica e curricular única.	- Aumentar a brand awareness do IPS enquanto campus europeu. - Aumentar em 15% o número de estudantes inscritos.	Campanhas em <i>mupis</i> e <i>outdoors</i>	Dar visibilidade ao IPS enquanto campus europeu em outdoors e mupis espalhados por Lisboa e Setúbal.
Estudante Internacional	Instituição de ensino superior que permite estudar num ambiente internacional, sem muros nem fronteiras geográficas, o qual proporciona uma experiência académica e curricular única.	- Aumentar a brand awareness do IPS enquanto campus europeu. - Aumentar em 20% o número de estudantes internacionais.	Campanhas IPS nas redes sociais E ³ UDRES ²	Incluir anúncios sobre a oferta formativa, <i>call to action</i> para estudar no IPS e/ou eventos pertinentes.

Tabela 2115: Táticas de publicidade

3.8. Orçamentação

A Tabela 22 representa o orçamento estimado para o plano de CIM dividido pelas áreas de atuação identificadas, prevendo-se um total de 62500€ para concretizar as táticas propostas.

Áreas de atuação/ações	
RELAÇÕES PÚBLICAS E EVENTOS	
Total:	25000€
BRANDING	
Total:	9500€
COMUNICAÇÃO INTERNA	

Total:	3000€
COMUNICAÇÃO ONLINE	
Total:	0€
PUBLICIDADE	
Total:	25000€
Total das 5 áreas de atuação	62500€

Tabela 22: Orçamento estimado do plano de CIM

3.9. Implementação

A implementação do plano de comunicação pressupõe uma calendarização pensada cuidadosamente, não só contemplando a calendarização das ações, mas também o próprio calendário letivo da Instituição. Assim, propõe-se que o presente plano seja coincidente com o início do ano letivo 2023/2024:

Áreas de atuação/ações	2023				2024								
	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set
RELAÇÕES PÚBLICAS E EVENTOS													
IPS European University Summer Fest													
International Alumni Meeting													
Jornadas Internacionais da Empregabilidade													
BRANDING													
Reformulação da imagem do IPS													
Cartões de identificação													
Brindes IPS													
COMUNICAÇÃO INTERNA													
IPS European University Staff Week													
Plataforma de comunicações													
Reuniões trimestrais													
COMUNICAÇÃO ONLINE													
Tour virtual													
Chatbot no website													

User-generated content nas redes sociais IPS														
Newsletter IPS/E ³ UDRES ²														
PUBLICIDADE														
Vídeo institucional														
Anúncios nas redes E ³ UDRES ² (Facebook, Instagram, LinkedIn)														
Campanhas em mupis e outdoors em Setúbal e Lisboa.														
Legenda														
	Implementação													
	Preparação													
	Avaliação													

Tabela 23: Calendarização

3.10. Avaliação

A avaliação do plano de comunicação é imprescindível para averiguar a eficácia do mesmo, permitindo conhecer os resultados da estratégia delineada, compreender a perceção do público-alvo relativamente às ações dirigidas e, ajustar eventuais correções que melhor se adaptem para atingir os objetivos delineados.

A eficácia das ações no âmbito das relações públicas e eventos pode ser analisada considerando as seguintes métricas/kpi's: índices de participação, número de inscritos e feedback pós-eventos, inquéritos de satisfação e análise do envolvimento do público nos canais de divulgação.

Nas ações de comunicação interna, poderá recorrer-se a um questionário a fim de avaliar o nível de satisfação do staff e também medir os indicadores da plataforma de comunicações/intranet utilizada (tempo de permanência; informações mais visitadas, entre outras), com o intuito perceber o comportamento e perceção do público. Quanto à comunicação online, poderão analisadas métricas como o número de novos visitantes e os repetentes, taxas de conversão, tempo médio na página, entre outras. No caso da ação "User-generated content nas redes sociais IPS", as métricas relevantes incidirão sobre as interações e o feedback das publicações, comparativamente com os formatos usados habitualmente. Por fim, na publicidade serão relevantes métricas como o número de visualizações do vídeo,

retenção, taxa de reprodução, entre outras e, as principais métricas de marketing digital no caso das campanhas online, como por exemplo, o número de impressões e a taxa de cliques.

No geral, poderão ser retiradas conclusões relativamente à *brand awareness* do IPS enquanto parte da E³UDRES², a médio/longo prazo através de um questionário que inclua questões direcionadas para a perceção, notoriedade, posicionamento e comunicação da Instituição.

4. Conclusões e recomendações

A criação de alianças universitárias europeias, que é uma ação promovida pela Comissão Europeia, originou a recente integração do IPS na rede E³UDRES², impulsionando uma série de mudanças macro e micro ambientais. Estes projetos-piloto representam uma mudança no ensino superior europeu, mas simultaneamente uma mudança interna em todas as instituições de ensino superior portuguesas que fazem parte desta iniciativa, já que se prevê a adoção de novas metodologias de ensino, diplomas conjuntos e uma reorganização estrutural completamente nova.

A recente envolvente que o IPS agora integra, incita a uma série de readaptações na Instituição. Neste sentido, o presente plano concentra-se em concreto no âmbito da comunicação. Ao longo dos anos, o IPS tem construído a sua identidade, posicionando-se como uma referência no mercado nacional, mantendo uma das mais elevadas taxas de empregabilidade e alargando a sua oferta formativa de norte a sul do país, com ações em meios digitais e offline, que incluem publicidade, redes sociais, relações públicas, assessoria de imprensa, publicidade exterior, CRM e *influencer marketing*. A integração na E³UDRES², que coloca o Instituto como um campus europeu, aufere-lhe um novo posicionamento num registo de quase exclusividade, já que apenas 5% das IES pertencem a consórcios ou alianças de universidades europeias.

Assim, denotando-se esta oportunidade de alavancar a Instituição, tornou-se essencial construir uma nova estratégia que tenha em consideração estes novos contornos, as suas potencialidades no mercado nacional e internacional, e que dê resposta aos desafios enfrentados com esta integração na E³UDRES². Este plano visa aumentar a *brand awareness* do IPS enquanto parte de uma aliança universitária europeia, reforçar e consolidar o reposicionamento e a imagem percebida da marca IPS pelos diferentes públicos-alvo enquanto parte da E³UDRES², envolver o público-alvo, fortalecendo a ligação à marca IPS e aumentar a literacia relativamente à aliança universitária europeia E³UDRES², uniformizando a sua imagem e mensagem em todos os canais e alcançando assim uma comunicação integrada.

A análise interna e externa ao IPS permitiu ter uma visão holística da situação atual da Instituição e dos fatores capazes de a influenciar. Constatou-se que a comunicação atual é direcionada essencialmente para os diferentes segmentos alvo de estudantes, tendo como principal objetivo a angariação de alunos para as diferentes ofertas formativas. Para além disto, pretende também garantir uma maior notoriedade junto dos respetivos públicos. A mensagem tem vindo a centrar-se no mote “Juntos fazemos o amanhã”, valendo-se por ser uma instituição de ensino superior com uma elevada taxa de empregabilidade, um ensino prático com uma relação próxima às empresas e organizações, localização estratégica e oferta formativa diversificada.

Com a integração na E³UDRES², o IPS deve privilegiar outros públicos internos para além dos estudantes, nomeadamente os docentes e os não docentes, já que estes têm também um papel ativo na Instituição, sendo capazes de influenciar e projetar a imagem da mesma. Assim, o presente plano de comunicação pretende simultaneamente valorizar uma comunicação de “dentro para fora”, incluindo ações dirigidas ao staff, a fim de promover o seu envolvimento, fortalecendo a ligação à marca e aumentando simultaneamente a literacia em relação à E³UDRES².

Na implementação do presente plano, é imprescindível garantir de forma transversal a coerência da mensagem a transmitir, com vista a cumprir os objetivos e alcançar a máxima eficácia do proposto.

Referências Bibliográficas

ANI. (2020). *Modernização e Valorização dos Institutos Politécnicos*.

Obtido de Agência Nacional de Inovação: <https://www.ani.pt/pt/valorizacao-do-conhecimento/interface/moderniza%C3%A7%C3%A3o-e-valoriza%C3%A7%C3%A3o-dos-institutos-polit%C3%A9cnicos/>

Banco de Portugal. (2022). *Boletim Económico*.

Bruhn , M., & Schnebelen, S. (2017). Integrated marketing communication – from an instrumental to a customer-centric perspective. *European Journal of Marketing*, 464-489.

Cabaleiro-Cerviño, G., & Vera, C. (2020). The impact of educational technologies in higher education. *Gist Education and Learning Research Journal*, 155-169.

CCISP. (2022). *O CCISP*. Obtido de Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos: <https://ccisp.pt/pt/o-ccisp/>

Clark, M., Fin, M., & Scheuer, C.-L. (2016). Relationship quality in higher education marketing: the role of social media engagement. *Journal of Marketing for Higher Education*, 40-58.

- Clark, M., Fine, M., & Scheuer, C.-L. (2016). Relationship quality in higher education marketing: the role of social media engagement. *Journal of Marketing for Higher Education*.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2018). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications Ed. 8th*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Clow, K., & Baack, D. (2014). *Integrated advertising, promotion and marketing*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Damnjanovic, V., Filipovic, V., & Janicic, R. (2006). The planning process of Integrated marketing communication. *International Scientific Days "Competitiveness in the EU-Challenge for the V4 countries"*, 443-448.
- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2021). *Vagas e Inscritos (inclui inscritos em mobilidade internacional)*. Obtido de Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência: <https://www.dgeec.mec.pt/np4/EstatVagasInsc/>
- Direção-Geral do Ensino Superior. (2021). *Ensino Superior*. Obtido de Direção-Geral do Ensino Superior (DGES): https://estatisticas-educacao.dgeec.medu.pt/indicadores/Indicador_5_13.asp
- E³UDRES². (2022). *Who are we*. Obtido de E³UDRES²: <https://eudres.eu/who-we-are>
- Eagle, L., Kitchen, P., & Bulmer, S. (2006). Insights into interpreting integrated marketing communications: A two-nation qualitative comparison. *European Journal of Marketing*, 956-970.
- European Commission. (2017). *Iniciativa Universidades Europeias*. Obtido de European Education Area: <https://education.ec.europa.eu/pt-pt/education-levels/higher-education/european-universities-initiative>
- Fill, C. (2009). *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*. England: Pearson Education.
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 445-463.
- Gajić, J. (2012). Importance of Marketing Mix in Higher Education Institutions. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 29-41 .
- Gemert, L. V., & Woudstra, E. (1999). Designing a strategic communication plan. *Communicatio*, 25, 73-87.
- Gordon-Isasi, J., Narvaiza, L., & Gibaja, J. (2021). Revisiting integrated marketing communication (IMC): a scale to assess IMC in higher education (HE). *Journal of Marketing for Higher Education*, 58-90.
- Hannon Hill Corporation. (2020). *The Future of Higher Ed Marketing*. Hannon Hill Corporation.
- Henley, T. K. (2001). Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Developing an Integrated Marketing Communications Strategy. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9, 141-155.
- INE. (2021). *CENSOS 2021 – Resultados Provisórios*.
- IPS. (2022). *Visão, Missão & Valores*. Obtido de Instituto Politécnico de Setúbal: https://www.ips.pt/ips_si/web_base.gera_pagina?P_pagina=30310
- Keller, K., & Batra, R. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*, 122–145.

- Kliatchko, J. (2009). IMC 20 Years After: A Second Look at IMC Definitions. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 7-12.
- Kotler, P. (2005). *Principles of marketing*. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- KPMG. (2020). *The future of higher education in a disruptive world*. KPMG.
- Krishnamurthy, S. (2020). The future of business education: A commentary in the shadow of the Covid19 pandemic. *Journal of Business Research* 117, 1-5.
- Labanauskis, R., & Ginevičius, R. (2017). Role of stakeholders leading to development of higher education services. *Engineering Management in Production and Services*, 63-75.
- Lauer, L. D. (2007). Advertising Can Be an Effective Integrated Marketing Tool. *Journal of Marketing for Higher Education*, 13-15.
- Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2013). Identifying stakeholders in a Portuguese university: a case study. *Revista de Educação*, 429-457.
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2022). Taxa de escolaridade do ensino superior na população com 30-34 anos atinge 44%.
- Moraru, L. (2012). Academic internal stakeholder condition: a comparative approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 69, 54 – 72 .
- Moreno, N. (2014). COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING: UN ACERCAMIENTO A LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO. *Semestre Económico*.
- Mourato, J. A. (2014). O ensino superior politécnico em Portugal – presente e futuro. *Revista FORGES - Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*, 109-143.
- Ogden, J. R., & Crescitelli, E. (2007). Comunicação Integrada de Marketing: Conceitos, Técnicas e Práticas. *Revista de Administração do Unifatea - RAF*, 27-43.
- Payne, E., Peltier, J., & Barger, V. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research Interactive Marketing*, 185-197.
- Pickton, D., & Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications*. England: Pearson Education Limited.
- Pierce, L. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communications*. Butterworth-Heinemann.
- Potluri, R. M. (2008). Assessment of effectiveness of marketing communication mix elements in Ethiopian service sector. *African Journal of Business Management*, 59-64.
- Pluta-Olearnik, M. (2018). Integrated marketing communication – concepts, practice, new challenges. *Marketing of Scientific and Research Organisations*, 121–138.
- PORDATA. (2021). Alunos matriculados no ensino superior: total e por área de educação e formação.
- PORDATA. (14 de 2 de 2022). Taxa de desemprego: total e por nível de escolaridade completo (%). Obtido de Pordata - Estatísticas sobre Portugal e Europa: [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+n%c3%advel+d+e+escolaridade+completo+\(percentagem\)-1009-8030](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+n%c3%advel+d+e+escolaridade+completo+(percentagem)-1009-8030)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students: 5th edition*. England: Pearson education.

- Schüller, D., & Rašticová, M. (2011). Marketing Communications Mix of Universities - Communication With Students in an Increasing Competitive University Environment. *Journal of Competitiveness*, 58-71.
- Scimago. (2022). *Scimago Institutions Rankings*. Obtido de Instituto Politecnico de Setubal: <https://www.scimagoir.com/institution.php?idp=11824>
- Seric, M., & Saura, I. G. (2012). La investigación en torno a La comunicación integrada de marketing: una revisión*. *Cuadernos de Administración*, 25(44), 63-92.
- Smedescu, D. A., Ivanov, A. E., Ioanăș, E., & Fruth, A. (2016). Marketing Communications Mix in Higher Education Institutions. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 291-298.
- Szántó, S., & Harsányi, D. (2007). Integrated Marketing Communication in Higher Education? *EU Working Papers*, 47-58.
- Todorova, G. (2015). Marketing Communication Mix. *Trakia Journal of Sciences*, 368-374.
- Tribunal de Contas. (2021). *Relatório Panorâmico: Demografia e Educação*.
- Yermakova, S. (2018). Integrated Educational Branding as source of Marketing Communications of Higher Educational Institution. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 269-278.
- Zailskaitė-Jakšė, L., & Kuvykaitė, R. (2010). Internet based communication with target audiences: Case study of higher education institutions. *Economics and Management*, 849-856.

Anexos

Anexo A: Entrevista à coordenadora da equipa de comunicação da E³UDRES² no IPS

Introdução e enquadramento

- Saudações e agradecimento da disponibilidade.
- Enquadramento do projeto, âmbito e reforço do seu propósito.
- Pedido de autorização de gravação áudio.

Qual o impacto que a E³UDRES² pode ter no IPS a nível de imagem e notoriedade?

R: Considero que esta integração seja uma grande oportunidade e, já temos tido até sinais desse caminho, para que o IPS tenha uma notoriedade e projeção muito diferente. Não só maior visibilidade, mas também uma maior credibilidade aumentada junto das instituições. Tendo em conta que apenas 5% das instituições de ensino superior europeias pertencem a consórcios ou alianças de universidades europeias, nós estamos num registo quase de exclusividade num projeto que é de grande aposta na comunidade europeia para o desenvolvimento do ensino superior e encontrar novos caminhos no ensino superior europeu, trabalhando em conjunto. Estes aspetos só podem contribuir positivamente para a notoriedade do IPS. Enquanto parte da aliança, o que as outras instituições fazem irá também impactar a nível de notoriedade.

1. Que aspetos da E³UDRES² considera que poderiam ser utilizados no desenvolvimento da marca IPS enquanto universidade europeia?

R: Há vários aspetos na E³UDRES² que são compatíveis com a identidade do IPS e é esse caminho que temos vindo a seguir e que pode ser potenciado. O facto, por exemplo, de estarmos a trabalhar no ensino do futuro e o IPS nos últimos anos ter vindo a apostar na formação pedagógica dos docentes, que era algo que não era feito de forma massiva, representa um acreditar na transformação do ensino, adaptando-o aos públicos atuais, que é exatamente o que a E³UDRES² está a fazer ao repensar o futuro. A questão também da sustentabilidade aos vários níveis, é algo que o IPS também tem vindo a apostar com o campus creditado com o eco campus. Todo o trabalho de sustentabilidade que tem vindo a ser feito, já faz parte da identidade da instituição e pode ser reforçado. Talvez o que ainda não é tão visível, apesar de fazer parte do ADN, é a relação com o exterior, no sentido em que o nosso trabalho é para contribuir para as regiões. Contudo, este é um fator ainda não é tão explícito na forma como comunicamos com o exterior e aí é compatível com o IPS, mas não tão presente.

2. Que atributos associa à E³UDRES²?

R: Penso em ensino do futuro.

3. Comparativamente às outras alianças, que aspetos distingue na E³UDRES² como únicos?

R: Acho que ensino do futuro engloba várias vertentes, como o facto de trabalharmos em aliança, a co-criação, o pensar nas regiões, os desafios reais. Tudo isto faz parte dessa construção do futuro.

4. Na sua opinião, qual é o posicionamento esperado do IPS, atendendo à sua integração na aliança E³UDRES²?

R: Considero que o caminho seja afirmar-se que faz parte de um projeto maior, portanto, que tem as suas raízes na região de Setúbal, mas que o faz fazendo parte de algo maior, neste caso, de uma organização europeia.

5. Quais são os principais objetivos de comunicação da E³UDRES²?

R: Temos um grande trabalho a fazer no aumento da notoriedade da E³UDRES², sendo a questão das universidades europeias algo novo para todos, o nosso trabalho está dificultado porque é um conceito que ainda não se conhece, havendo a necessidade de se perceber o que é a E³UDRES². Paralelamente, temos também a questão de conquistar professores, estudantes, não docentes e stakeholders externos para se envolverem e participarem nas atividades da aliança.

6. Quais considera ser as principais linhas condutoras na integração da E³UDRES² na comunicação do IPS?

R: Deve-se ter em conta que o IPS já tem uma imagem e um posicionamento construído ao longo destes 40 anos e que a E³UDRES² não os deve alterar. No fundo, deve funcionar como uma evolução do IPS, mantendo aquilo que é a sua essência.

7. Com a integração do IPS na E³UDRES², que ajustes considera necessários a nível de comunicação?

R: Temos que, de uma forma mais explícita, ir incluindo no nosso discurso que fazemos parte desta aliança. Neste momento temos quase sempre nas peças a referência de que somos uma universidade europeia, mas tendo em conta no pouco que isso se traduz para os nossos públicos, temos de ser mais claros. Por exemplo, através de imagens do campus que demonstrem uma maior diversidade e pelos conteúdos que colocamos nas nossas ações de comunicação

8. Com a criação de outras alianças europeias em Portugal, como é que vista a concorrência?

R: Neste momento estamos todos numa fase de aprendizagem e descoberta, por isso dever-nos-íamos encarar não como concorrentes, mas como parceiros que percorremos o mesmo percurso. Deveríamos encontrar-nos mais e aprendermos uns com os outros, em questões por exemplo de desafios administrativos, de alocação de docentes ou de funcionários para trabalhar nos projetos. Na realidade, se a E³UDRES² tiver sucesso isto não inviabiliza outros projetos, porque não estamos aqui numa competição nesse sentido de ter que haver alguém que chegue em primeiro lugar. A minha experiência diz-me que deveríamos ouvir mais e não temos feito isso.

9. Qual a principal força e fraqueza que identifica na aliança E³UDRES²?

R: A força é o projeto em si, o seu conceito em que todos estão em iguais circunstâncias, todos são parceiros e todos têm o mesmo a ganhar. A fraqueza é a complexidade do projeto e a ambição imensa por detrás, o que representa um grande desafio.

10. E oportunidade e ameaça?

R: A oportunidade consiste na aposta da União Europeia e no seu interesse em que as instituições de ensino superior se juntem, organizem, pensem no futuro e se transformem. Como ameaça, as dificuldades de se compatibilizar esse desejo na comunidade europeia com as legislações de cada um dos países.

Considerações finais

Introdução e enquadramento

- Saudações e agradecimento da disponibilidade.
- Enquadramento do projeto, âmbito e reforço do seu propósito.
- Pedido de autorização de gravação áudio.

1. Enquanto Instituição de Ensino Superior, como é que descreve o IPS?

R: O IPS é uma instituição de ensino superior que se integra no subsistema politécnico, sendo que em Portugal existe também o universitário, tendo sido criado com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sobretudo das regiões. Todos os politécnicos foram estrategicamente criados a fim de garantir uma maior democratização do ensino superior, mais acesso de estudantes em cada uma das capitais de distrito também com o propósito de desenvolvimento das regiões. Portanto, entendo que os contributos são importantíssimos a nível nacional, distinguindo-se pela componente prática e de forte interação com os parceiros do território. O Politécnico de Setúbal está numa região muito próxima da capital, tendo a vantagem de estar situados num território bastante competitivo e no qual existiam variadíssimas carências a nível de formação da população no sentido de dar resposta às necessidades de uma região que integra bastante indústria, serviços, próxima a Lisboa. Por outro lado, estar próximo de Lisboa também nos retira alguma atratividade, pois já é fácil para os estudantes chegarem a Lisboa pelas infraestruturas disponíveis atualmente quando comparados com outras instituições de ensino superior universitárias e politécnicas. O nosso contexto regional permite-nos estar razoavelmente confortáveis porque existirá sempre necessidades de formação ou de *reskilling*, possibilitando dar resposta às necessidades globais.

2. Considerando a sua experiência, qual é a sua opinião sobre a perceção que o mercado tem sobre o IPS?

R: Infelizmente não temos tido oportunidade para realizar estudos de notoriedade que nos dariam dados para sustentar esta resposta. O último estudo realizado foi em 2012, já há 10 anos, sendo um assunto que merece efetivamente alguma atenção. Na altura, existia a perceção que o Politécnico de Setúbal não estaria bem posicionado na mente dos seus públicos quanto à formação que oferecia, isto em parte porque temos um histórico na criação das escolas e, que dura até hoje, que respeita a acomodar outras escolas nas nossas instituições. A Escola Superior de Tecnologia de Setúbal, quando começou a funcionar acolheu a Escola Profissional de Setúbal e isto gerou, na altura dos bacharelatos, que se associasse o Politécnico ao ensino profissional e foi desafiante desmontar esta imagem que foi criada no público no distrito, mas, principalmente, na cidade. Com a criação das outras escolas, tudo isto foi ficando mais claro e contribuiu muito o facto da Escola Profissional sair das nossas instalações e ganhar instalações próprias e aí passou a existir um posicionamento diferente. Posteriormente, importava compreender se essa imagem já estava a ser devidamente compreendida por parte dos nossos públicos e para tal escolhemos estudantes do ensino secundário e profissional, o nosso target mais direto, as empresas, que para além dos protocolos de cooperação, acolhem os nossos diplomados e estagiários e a população em geral na cidade de Setúbal. Percebemos que já existia de facto a consciência de que se trata de uma instituição de ensino superior, sendo que no *top of mind* dos estudantes de ensino secundário do distrito estávamos entre os três primeiros. A partir desse momento começámos a afirmar-nos como instituto politécnico enquanto instituição de ensino superior na cidade, reforçando depois a imagem de ensino superior público e próximo das pessoas, com campanhas muito localizadas, até porque surgem novas necessidades como o aparecimento das candidaturas

através dos maiores de 23, o que já alarga o público para além dos estudantes de ensino secundário. Neste abertura houve a necessidade de consolidar ainda mais a imagem que tínhamos vindo a construir e mais tarde passámos para a questão da referência. No plano estratégico de desenvolvimento de 2015 a visão era a de sermos uma referência no ensino superior e se já conseguimos ganhar ao nível do território a meta passou para, a nível nacional, afirmar-nos como uma referência, até porque já o éramos em diversas áreas e reforçar os nossos pontos fortes e traços distintivos, nomeadamente a forte aproximação com as empresas e o mercado de trabalho. Concluído o plano estratégico, acabámos por conseguir subir no ranking nacional a nível de procura por politécnicos, começando a melhorar as taxas de empregabilidade e ajudando a posicionar o politécnico de acordo com a sua visão.

3. Qual o impacto que a E³UDRES² pode ter no IPS a nível de imagem e notoriedade do IPS?

R: Há aqui 2 dimensões. A imagem reflete a atuação da própria instituição, sendo que não podemos transmitir uma imagem que não é coerente com o seu funcionamento interno e o nosso core. Esta aliança é muito recente e não sendo nós a liderar o projeto, existe uma dependência dos parceiros, principalmente do coordenador. A primeira coisa que fizemos após a integração do IPS na E³UDRES² foi mostrar que éramos uma universidade europeia e fez-se um conjunto de ações internas e externas. A nível interno, os meios visuais foram importantes, nomeadamente as lonas e a assinatura digital para que as pessoas sentissem que fazem parte de uma universidade europeia, motivando alterações de comportamento e *mindset*, sendo um trabalho que ainda não está devidamente enraizado. Eventualmente, é importante apressar-nos a transmitir para o exterior que somos uma universidade europeia e fizemos isso através da alteração da marca, integrando a universidade europeia na marca Politécnico de Setúbal. Existe a questão da estratégia global da E³UDRES², cujo passo seguinte seria olhar para essa mesma e para a estratégia do IPS e adaptar, acomodando o que é possível a nível local para darmos seguimento e continuidade ao que já está a ser feito. Este é o passo no qual nos encontramos, porque a estratégia que foi trabalhada a par com o Gabinete de Imagem e Comunicação ainda não foi devidamente consolidada, o que nos condiciona a nível do que se pretende e da estratégia local para a E³UDRES², para podermos depois acompanhar do ponto de vista da comunicação. Considero que esta é uma fase de afirmação interna, devendo começar de dentro para fora, com vista a passarmos uma imagem coerente com o que se passa internamente. Atualmente estamos a comunicar que estamos integrados na universidade europeia, aproveitando todas as oportunidades de comunicação porque para o Instituto é um enorme prestígio fazer parte desta aliança. Em termos de recrutamento é também um fator diferenciador e aqui falo do público nacional e internacional, pois damos a oportunidade de estudar em várias instituições. Contudo, este contexto ainda não se encontra oleado e, atendendo que um percurso letivo é em média entre 3 a 4 anos, no IPS, é necessário estarmos certo de que ao vendermos essa imagem ou conseguirmos convencer alguém, através na nossa imagem e comunicação, a integrar a nossa instituição com base em determinado projeto, nesses anos de vivência do curso tem de existir uma correspondência com aquilo que divulgámos. Caso contrário, poderemos passar uma imagem de pouca credibilidade, sendo um risco que não podemos correr.

4. De que forma vê a concretização da integração entre a identidade do IPS e a identidade da E³UDRES²?

R: Aqui, assumindo que estamos a falar de identidade visual, porque a identidade é muito mais que isso, nós ainda temos de fazer um trabalho interno em que toda a gente se identifique com este novo paradigma e forma de funcionamento e identidade. Para sermos credíveis, temos de passar a imagem de quem somos e há esse trabalho

que deve ser feito e não se resolve só com comunicação, mas com um conjunto de ações que a comunicação pode apoiar, potenciando e dando visibilidade ao que é a identidade da instituição, a qual se constrói dentro. Há muitas formas de construir essa identidade e há que chamar as pessoas não apenas às iniciativas, mas fazer um estudo de notoriedade a nível da instituição. De início, foi feita logo uma atividade sem haver um devido enquadramento e a seguir começou-se a montar outra. Não tenho dúvidas que as pessoas que estão diretamente envolvidas na aliança percebiam exatamente do que se trata e as suas potencialidades desta associação do IPS à E³UDRES, agora falta passar isto às outras pessoas internamente, chamando-as a grupos de trabalho, fazer esse estudo também, perceber qual é até agora a imagem que tem e o que entende que é a E³UDRES e a instituição neste contexto. Com base na informação recolhida, a comunicação pode trabalhar sustentada nesses dados. Um bom plano de comunicação tem de dar resposta também a um bom plano de ação. No Instituto há um plano estratégico de desenvolvimento que, normalmente é de 3-4 anos, o qual vai ser utilizado para a elaboração de planos de atividades anuais e por fim um plano de comunicação que dá suporte àquilo que está definido no plano anual e de atividades, não podendo a comunicação sobrepor-se a todos estes passos.

Entendo que existe um enorme potencial e, em termos de comunicação, considero que devemos ser cautelosos e aguardar por experiências concretas e documentos daquilo que se pretende atingir, sendo clara a visão, missão e estratégia a seguir da E³UDRES².

5. Como definiria o posicionamento atual do IPS?

R: A nível nacional, pela procura de candidatos às nossas formações, diria que estamos entre as primeiras instituições de ensino politécnico. A nível territorial, estamos a ganhar cada vez mais dimensão, tendo ofertas formativas que vão desde Lisboa Norte, Vila Franca de Xira, Loures etc, até Sines, com a perspetiva de existir uma nova escola nessa zona e passando por Ponte de Sor, notando-se assim um grande crescimento. Com a nova presidência vai chegar um novo plano de desenvolvimento estratégico que já tem algum trabalho ao qual se tem de dar resposta, nomeadamente aos desafios do PRR. Candidatámo-nos com o projeto SONDA e já existem compromissos até 2026 de determinadas ações e isso inclui a construção da Escola Superior de Saúde e da Escola Superior em Sines. Cada vez mais estamos a alargar a nossa atuação aos públicos não tradicionais e isso tem a ver também com as questões das micro-credenciais, os novos mestrados sob a alçada do PRR e dão resposta a outro tipo de anseios, como a inclusão, das competências digitais, das respostas aos desafios societais. Portanto, eu vejo que o politécnico está extremamente bem posicionado. Não posso desvalorizar a presença do Professor Pedro Dominginhos à frente do Conselho Coordenador dos Institutos Politécnicos porque, claramente beneficiou de uma exposição pública que nos identifica e posiciona a nível nacional de uma forma bastante evidente. A nível internacional, comunicamos por aquilo que nos distingue que é a vertente prática com as organizações e o mercado de trabalho, tendo uma grande vantagem que é a da localização próxima da capital, podendo ter um custo de vida inferior ao que é oferecido em Lisboa e nas principais cidades do país, para além da questão da segurança.

6. Qual é o posicionamento esperado, atendendo à integração do IPS na aliança E³UDRES²?

R: Quando pudermos de uma forma mais consolidada afirmar “Vem estudar para Setúbal, entras numa rede com inúmeras oportunidades a nível de mobilidade, projetos, entre outras”, isto vai sem dúvida tornar-nos distintivos das outras instituições, porque proporcionamos aquilo que estão à procura: experiências europeias e internacionais. Há muita procura de formações sanduiche, ou seja, a possibilidade de tirar formação aqui e complementá-la numa das instituições parceiras, com a colocação de ambas no diploma.

7. Quais as principais linhas condutoras da estratégia de comunicação do IPS?

R: O plano estratégico de desenvolvimento e o plano de atividades da instituição. Com base nestes 2 documentos é que construímos a estratégia para atingir aqueles objetivos. A comunicação tem duas dimensões nomeadamente a de seguir um plano de comunicação que é elaborado desta forma que já referi e dar resposta às necessidades das escolas. A instituição tem um plano de desenvolvimento estratégico, depois os serviços centrais e a presidência apresentam um plano de atividades anual e depois mais 5 planos, um por cada escola e que são próximos daquilo que é o plano estratégico de desenvolvimento. As necessidades das escolas, dos serviços centrais e da presidência, muitas vezes em termos de timing podem não ser coincidentes.

O Gabinete de Comunicação trabalha com 2 públicos transversais: os órgãos de comunicação social e as escolas secundárias e profissionais, os quais estão centralizados por serem comuns a todas as escolas. Quando se fala em públicos mais específicos, a Escola Superior de Educação, por exemplo, tem outros públicos no âmbito da formação dos professores, a ESCE trabalha com outros diplomados e diplomados com um perfil diferente etc. A comunicação precisaria de dar resposta a tudo isto e começar internamente a trabalhar nos seus próprios públicos. Contudo, verifica-se que cada escola não tem um pivô ou elemento de comunicação para trabalhar os seus próprios públicos, as suas próprias redes, conteúdo para as suas páginas e não se consegue falar em IPS se depois tudo não for acompanhado por todos.

8. Quais os desafios de comunicação com que o IPS se depara?

R: Agora com a recente candidatura da Professora Ângela Lemos que venceu para Presidente do Instituto, acho que temos um grande desafio a nível de comunicação interna, estando também aqui associada a questão da E³UDRES². A Instituição cresceu muito e rapidamente com os novos territórios e número de alunos nacionais e internacionais, estando a sofrer as “dores de crescimento”. A prioridade passa por definir bem os fluxos de comunicação, começar a dar contributos para se criar uma intranet, agora temos os desafios do digital e à distancia, teletrabalho e novas formas de trabalhar, eventualmente estudar plataformas que nos ajudem a comunicar todos no mesmo espaço e tempo para que seja possível uma simplificação de processos e métodos de trabalho.

Em segundo lugar, e que pode acontecer em simultâneo, temos de ser coerentes com a imagem que passamos para o exterior e organizarmo-nos internamente, enquadrando a questão da E³UDRES² a nível interno. Não pode acontecer um docente nosso ir falar a uma instituição, ou a uma empresa, sobre determinada área específica, e não se sentir confortável em fazer um pequeno enquadramento do IPS: “Estou no Politécnico de Setúbal, que pertence a uma universidade europeia, com esta visão.” Tem de haver uma contaminação positiva por toda a comunidade, então a primeira parte deve ser uma reorganização e consolidação interna ao nível da comunicação, dos procedimentos, etc.

Outra área que considero fundamental, é o portal do Instituto, uma vez que nós não temos uma presença digital e sobretudo com as novas exigências do online, não temos uma presença adequada na internet. Cometemos alguns erros de comunicação e, quem é profissional de comunicação, consegue perceber. Para ultrapassarmos as dificuldades que temos com o atual portal, criámos à margem outra página: “*study in setubal*”, com o intuito de facilitar a vida das pessoas que querem candidatar-se e esclarecer-se mas não conseguem encontrar a informação de forma adequada através do nosso portal. Do ponto de vista da comunicação, não é a melhor opção criar novas páginas, contudo, foi uma forma de garantirmos o nosso principal objetivo que é ter alunos na nossa instituição para frequentar as nossas formações. Portanto, a par desta reorganização interna, tem de existir uma aposta forte nas plataformas digitais e na presença digital do IPS na web.

9. De que forma o IPS os está a abordar?

R: Já estamos a trabalhar para colmatar estes desafios, ainda que não de uma forma acelerada para já. Existe ainda um outro desafio associado à presença digital, porque para além de existir um plano de atividades do Instituto e para cada uma das escolas, existe também a presença digital de cada uma das escolas e dos serviços de ação social, que também não estão sobre a alçada do Gabinete. O ideal era que existisse uma estratégia única em que a linguagem fosse transversal. Isto, porque estas presenças apresentam várias fragilidades, por exemplo: o tom que é utilizado por uma escola pode ser diferente da outra e até do próprio instituto, também o tipo de publicação e a imagem, sendo um campo de o Gi.COM não tem influência mas que é fundamental ter em atenção. Para estarmos no online, tem que se garantir que se está de forma adequada, caso contrário existe o risco de passarmos uma imagem contrária ou negativa. A estratégia de comunicação digital que está a ser desenvolvida serve, pelo menos, para que exista a apresentação clara num documento de qual é a estratégia do IPS nos meios digitais e, a partir daí, trabalhar com as escolas atendendo às suas necessidades, seguindo as diretrizes para que haja coerência. Por exemplo, uma pessoa que não conheça o Instituto e receba comunicações da Ciências Empresariais ou da Saúde, não distingue se faz parte do Instituto ou se será algo à parte.

Ao nível da comunicação interna, foi dado um primeiro passo pelo Gabinete de Comunicação, em que foi feito no ano passado, 2021, um inquérito sobre os meios de comunicação internos disponíveis no IPS, sobre o qual já temos alguns resultados com vista a compreender quais os que carecem de investimento e como é que podemos melhorar alguns meios de comunicação existentes e qual é o comportamento do nosso público internos em relação a estes mesmos meios. Falta agora o passo seguinte, que consiste em definir um plano de comunicação interno, estando proposto já a criação de um grupo de trabalho transversal às várias escolas, serviços e envolvendo simultaneamente o Gi.COM e os Recursos Humanos. Não basta existir um documento, tem de existir depois um comportamento adequado àquilo que se pretende em cada uma das escolas para criar um plano conjunto a ser aplicado nos diversos espaços.

Outra situação a curto/médio prazo é a criação de um canal interno, uma intranet, de forma a resolver já um problema identificado por toda a comunidade, nomeadamente o excesso de e-mails. Desta forma, possibilitamos diminuir o volume de informação enviada por e-mail e permitimos aos utilizadores o acesso à informação, consumindo-a quando pretende e sem a impormos de forma descoordenada.

10. A nível de comunicação digital, quais são os principais aspetos da estratégia adotada?

R: Temos uma estratégia de comunicação digital mas que não passa pelo nosso portal, porque este não está sobre a alçada do Gabinete de Imagem e Comunicação. Só conseguimos intervir no portal nas notícias e nos *banners*, mas não temos intervenção a nível de conteúdos e estrutura. A estratégia de comunicação digital que tem como referência os objetivos que pretendemos atingir ao nível do número de estudantes, número de parcerias, etc, estando dividida por várias abordagens, uma delas para a notoriedade e garantir uma maior notoriedade para a instituição junto dos vários públicos que são identificados e uma estratégia específica para a formação, ou seja para a angariação de alunos para os CTesP, Licenciaturas, Mestrados, Concurso para M23, e até através das vias profissionalizantes.

O nosso plano de atividades e estratégia é feito com base no que se pretende atingir a nível central. Se por exemplo, como no ano passado, tivermos no plano de atividades do Instituto, queremos crescer 5% em alunos do 1º ciclo, então a nossa estratégia no digital tem de ser melhorar as características para conseguirmos ter mais

alunos a visitar a nossa página (*study in setubal*), a visitar os nossos canais, a interagir connosco, para depois poderem candidatar-se e os podermos angariar para as nossas formações

Considerações finais

Introdução e enquadramento

- Saudações e agradecimento da disponibilidade.
- Enquadramento do projeto, âmbito e reforço do seu propósito.
- Pedido de autorização de gravação áudio.

1. Na sua opinião, quais são as vantagens competitivas do IPS?

R: Ao nível das vantagens competitivas, identifico a diversidade da oferta formativa que nós temos em diferentes níveis de ensino, desde os CTeSP, a licenciaturas, mestrados e ainda algumas pós-graduações. Somos competitivos numa lógica de dar resposta a uma região alargada, não me referindo só ao distrito nem à Península de Setúbal, mas abrangendo também Lisboa Norte, o litoral alentejano e Ponte de Sor. Enquanto cluster de formação e de oferta formativa, fomos criando áreas de excelência do desenvolvimento do conhecimento científico, que pretendem dar resposta às necessidades que vão surgindo na nossa região. Portanto, a nossa incursão, por exemplo, em Ponte de Sor na área da aeronáutica ou em Sines na área da logística e da informática, são a resposta à criação de condições para que a região se torne mais competitiva.

Numa ótica de competitividade com outras instituições de ensino superior, vamos-mos afirmando quer pelo desenvolvimento das nossas áreas científicas, mas também pelo tipo de ensino. Ressalvo aqui, a componente prática e laboratorial, porque é uma forte característica do nosso ensino e, também, a relação com as instituições da região. Praticamente todas as nossas formações têm nos seus planos de estudo a possibilidade de realização de um estágio ou de um projeto, como no caso dos mestrados, os quais contam com a opção de dissertação, projeto ou estágio. Mais de 50% dos nossos estudantes opta por estas duas últimas opções.

A relação com a região e a elevada taxa de empregabilidade que advém da mesma, é aquilo que mais nos caracteriza e diferencia. Os nossos estudantes experienciam o contacto com o mercado de trabalho e, grande parte das empresas vai conhecendo os seus perfis e selecionando esses estudantes para ficarem na sua empresa, incluindo nos seus quadros de pessoas mais qualificadas, competentes e com um conhecimento muito próximo da região.

2. Considerando a sua experiência, qual é a sua opinião sobre a perceção que o mercado tem sobre o IPS?

R: Considero que temos ainda algum trabalho a fazer, pois temos de pensar em diferentes públicos. Quando falamos na comunidade em geral, podemos afirmar que o IPS teve nos últimos anos um grande desenvolvimento, o que alavancou o conhecimento de quem nos conhece e tem contacto com o Instituto, pois houve um conhecimento situado muito centrado na realização de projetos e, mais uma vez, pela relação com a região.

Há ainda um passo a dar, nomeadamente, na cidade. Não é certo que todas as pessoas conheçam o Instituto, porém existe uma tentativa de chegar à comunidade através de projetos de ciência cidadã, a nossa relação de proximidade ao Estuário do Sado, e até de algumas atividades que temos vindo a desenvolver junto de instituições regionais, o que nos ajuda a alargar o conhecimento e reconhecimento daquilo que é a atividade do Instituto.

Relativamente ao nosso público-alvo, nomeadamente empregadores, estudantes do ensino secundário e profissional e diplomados que possam regressar ou continuar para mestrados ou pós-graduações, verifica-se um maior conhecimento por parte. Temos fortes campanhas de divulgação da nossa oferta formativa nas escolas da região, um trabalho continuado de ida às escolas a fim de apresentar os nossos cursos e, temos também alguns docentes a desenvolverem projetos nesses locais, sendo que esta é uma vertente que devíamos apostar mais.

Junto dos empregadores, por via dos estágios e dos projetos de investigação e do desenvolvimento do conhecimento, o conhecimento do nosso Instituto é notório.

O nosso plano de comunicação e de marketing centra-se na afirmação do Instituto pelas áreas de conhecimento que desenvolve.

É importante também salientar a nossa incubadora, a IPSSStartUp ligada à área do empreendedorismo e que nos permite dar a possibilidade aos nossos diplomados ou a quem nos procura de apoiar o desenvolvimento das suas ideias de negócio.

Na área da transferência de tecnologia, temos áreas com maior afirmação que noutras. Por exemplo, na Lauak, uma empresa na área da aeronáutica muito próxima de nós, mais de 60% do quadro de pessoal são diplomados do Instituto e isso traduz-se no reconhecimento do nosso trabalho e das áreas de desenvolvimento.

3. Como vê as alianças transnacionais que as Universidades e Politécnicos estão a integrar a fim de construir uma universidade do futuro?

R: Esta é uma iniciativa bastante importante porque nos aproxima mais a alguns parceiros, sendo que, no nosso caso, estamos a falar de 8 parceiros de uma aliança com oito instituições europeias diferentes. Efetivamente há ainda muito trabalho a fazer porque, aquilo que se pretende com as universidades do futuro e referindo o relatório “*universities without walls*”, o que se pretende é criar um espaço de circulação livre de estudantes, professores e investigadores, tal como temos circulação livre de pessoas, gostaríamos de desenvolver um espaço de ensino europeu de circulação livre que possibilitasse aos estudantes, no âmbito da universidade europeia, optar por fazer um ciclo de estudos em colaboração entre diferentes instituições, sem ser através do programa Erasmus.

Este é um passo importante para, de facto, pensarmos nas universidades do futuro, de forma a permitir aos estudantes o acesso a um conhecimento diversificado e que também é, por si só, muito ligado à prática. A nossa universidade europeia está associada a pequenas instituições e todas elas de ciências aplicadas, pressupondo um foco no estudante com um papel ativo, no desenvolvimento de *soft skills*, no desenvolvimento pré-profissional e profissional dos estudantes muito ligado a contextos reais de trabalho e às necessidades das regiões. Aliás, a nossa universidade europeia tem como foco o desenvolvimento das regiões.

4. Quais são, na sua opinião, os principais eixos estratégicos para o desenvolvimento do IPS enquanto Universidade Europeia?

R: Os *joint degrees* ou seja, conseguirmos efetivamente ciclos de estudos, possivelmente a nível de mestrados e posteriormente de doutoramentos, de formações que sejam conjuntas e permitam aos estudantes um pensamento alargado, universal e com um sentido europeu de construção de um conhecimento alicerçado naquilo que são os eixos principais do desenvolvimento de uma universidade europeia. Para que esta estratégia se concretize é fundamental conseguirmos um quadro europeu de suporte ao ensino superior, uma vez que temos lógicas e quadros normativos divergentes nos diferentes países, o que dificulta o desenvolvimento de destes projetos.

Temos uma agência de acreditação, a A3ES, a qual tem definidos parâmetros de qualidade que deveriam estar em consonância com os parâmetros europeus. Claro que depois cada país se apropria e tem construído o seu próprio quadro legal normativo que nem sempre facilita esta construção de pensamento conjunto e desenvolvimento do ensino superior. Como eixo estratégico fundamental defino existência de um quadro normativo comum que permita a livre circulação de estudantes, docentes e investigadores em prol da construção do conhecimento.

Uma outra questão é a forma como concebemos os planos de estudo, aquilo que queremos trazer e a forma como nos é permitido fazer, por exemplo, gerir ECTS e quantos podem ser aplicados numa área completamente transversal. Por exemplo, de que forma se pode introduzir os I Living Labs nos planos de estudo, sendo que a A3ES foi permitida criar a possibilidade de num plano de estudos existir uma área transversal, sem ser uma área científica A, B ou C, onde seja possível incluir e incorporar os I Living Labs. Em Portugal, temos também uma dificuldade relativa à mobilidade dos estudantes quando não estão enquadrados em programas de Erasmus ou outros já previamente definidos. A universidade europeia facilita, incrementa e promove a mobilidade, contudo, internamente não temos depois um quadro legal para justificar essas deslocações.

5. Na sua opinião, quais os principais desafios na implementação desta disrupção e mudança de paradigma?

R: Existe um grande desafio que consiste em nós, enquanto comunidade, incorporarmos esta necessidade de mudança e alteração do que é esta universidade conjunta, uma universidade europeia, em que tanto posso estar a lecionar em Setúbal, como em St. Polten, como noutra instituição europeia. A questão do quadro normativo tem que nos permitir que eu na minha distribuição de serviço possa ter contemplada a formação noutra universidade como nossa distribuição de serviço e não como um serviço externo que faz parte da minha universidade porque somos universidade europeia.

Outro desafio a salientar é a língua, ou seja, a comunicação em língua inglesa e fazer com que esta não seja um entrave. Alguns dos nossos estudantes e docentes ainda têm dificuldade em comunicar desta forma, sendo uma questão importante a assunção de comunicar bilingue em português/inglês.

6. De que forma é esperado o envolvimento dos diversos stakeholders (estudantes, docentes, empresas, autarquias etc)?

R: Esta universidade não existe se não houver esse envolvimento, porque a conceção de qualquer universidade europeia foi pensada com base neste pressuposto, que pode ser *top down*, construído em conjunto e parceria com todos os stakeholders, com mais ou menos intervenção e com mais ou menos impacto. Diferenciamo-nos pela nossa relação com a região, pela forma como estamos inseridos e como desenvolvemos o trabalho nesta. No nosso caso concreto, a forma como temos vindo a desenvolver este envolvimento tem sido gradual, de forma que os docentes entendam que fazer parte desta universidade, é participar ativamente naquilo que são as mudanças de paradigma e as mudanças estruturais que advêm desta aliança. Por exemplo, no desenvolvimento da investigação, a qual decorre em consórcio com diferentes envolvimento, o Instituto já tinha esta lógica de parcerias, contudo, existe um envolvimento maior e criação de sinergias para estas 8 regiões porque a investigação é pensada tendo em conta as regiões. Uma vez mais, não podemos dissociar a comunidade interna da comunidade externa, porque stakeholders somos todos nós.

No que respeita à relação com as autarquias e com as entidades, estes estão envolvidos em grande parte dos work packages, particularmente àquele ligado à formação e ao ensino com os I Living Labs, os quais respondem às necessidades e desafios das regiões. Nos work packages 5 e 4, estão também ligados ao desenvolvimento da investigação e aquilo que são as atividades empreendedoras. Portanto, nenhuma destas pacotes, em termos de organização da universidade, é possível sem o envolvimento dos stakeholders externos, ou seja, sem a participação das autarquias, empresas e dos nossos parceiros.

7. Qual o impacto que a E³UDRES² pode ter na imagem e notoriedade do IPS?

R: O impacto passa por nos afirmarmos como uma universidade do espaço europeu, ou seja, uma universidade europeia, que está situada na união europeia e que trabalha os fundamentos da mesma. É muito importante porque somos uma das instituições que trabalha em prol destes objetivos estratégicos e, para o Instituto, ser universidade europeia, é um marco para o seu desenvolvimento. A partir de 2020, para a nossa notoriedade o facto de estarmos a trabalhar no espaço europeu em aliança é fundamental para a captação de estudantes, a nível internacional e também nacional porque somos das poucas instituições politécnicas que somos universidade europeia. Ainda que o leque esteja agora a alargar, fomos pioneiros na adesão a esta iniciativa.

8. Como considera que deve ser a postura do IPS sobre a sua comunicação no âmbito da E³UDRES²?

R: Para mim, o plano de comunicação, a partir do momento que somos universidade europeia, tem incluído esta vertente. O que temos de fazer é integrar e articular, não perdendo a nossa imagem nem a nossa marca Instituto Politécnico de Setúbal, pois esta é muito importante dentro da aliança. Temos de pensar no IPS e na E³UDRES² como um todo, sendo que toda a estratégia deve ser pensada interligando estas áreas. Quando comunicamos IPS comunicamos simultaneamente E³UDRES² e vice-versa, sem pensar na aliança como algo externo. Toda a nossa marca IPS tem de estar ligada e interligada, não desvirtuando aquilo que é a nossa identidade.

9. No que respeita ao futuro do IPS, qual é a sua visão?

R: A minha visão do Instituto é uma visão de consolidação do trabalho que temos vindo a desenvolver na região com os parceiros, mas também na resposta às necessidades do mercado de trabalho e às expectativas dos estudantes, a nível de progressão na carreira, da sua atividade académica e das suas áreas de conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento das empresas, indústria, educação, saúde e, essencialmente, as áreas que trabalhamos desde engenharias às ciências empresariais, educação e tecnologias.

A minha visão passa pela sintonia com a região, a adaptação, ajuste e articulação da nossa oferta formativa às suas necessidades prementes, mas também possibilitarmos que os estudantes possam voar mais alto e seguindo um caminho de desenvolvimento do conhecimento e de afirmação profissional, que passará por conseguir fixá-los na região, ou seja, a nossa expectativa é que posteriormente se tornem, e têm sido, motor de desenvolvimento da região. Para isso, precisamos que se fixem por cá, que exista um reconhecimento por parte das empresas da nossa capacidade de trabalho, de bem formar e qualificar.

Vejo para o futuro, uma contínua aposta na qualidade da formação intrinsecamente ligada às necessidades das pessoas, da região e do crescimento económico.

Considerações finais

Introdução e breve enquadramento

1. De uma forma geral, qual é sua atual percepção sobre o IPS?

- Muito positiva
- Bastante positiva
- Moderadamente positiva
- Pouco positiva
- Nada positiva

2. Se o IPS fosse uma pessoa, como o descreveria em 2 ou 3 palavras?

- Resposta aberta

3. Identifique até três valores que considera estarem mais associados ao IPS:

- Responsabilidade
- Excelência
- Inovação
- Qualidade
- Empreendedorismo
- Igualdade de género
- Compromisso intercultural
- Orientação internacional
- Envolvimento social
- Educação progressiva
- Orientação para o futuro
- Aprendizagem transnacional e transcultural
- Ciência livre e aberta
- Praticabilidade

4. De acordo com a escala, classifique o IPS atendendo aos critérios abaixo:

	Péssimo	Mau	Razoável	Bom	Muito Bom	Desconheço
Prestígio						
Oportunidades de internacionalização e mobilidade						
Protocolos e parcerias						
Aposta na inovação e Empreendedorismo						
Investigação e conhecimento científico						
Responsabilidade e envolvimento social						
Aprendizagem orientada para o futuro						
Empregabilidade						
Corpo docente						
Qualidade do ensino						
Localização						

5. Já ouviu falar na integração do IPS na aliança E³UDRES²?

Sim | Não (questionário termina)

6. Quando pensa em E³UDRES², qual é a primeira palavra que lhe vem à cabeça?

Resposta aberta.

7. O quão familiarizado está com a E³UDRES²?

- Muito familiarizado
- Bastante Familiarizado
- Relativamente familiarizado
- Pouco familiarizado
- Nada familiarizado

8. Quando foi a primeira vez que ouviu falar da E³UDRES²?

- No último mês
- Nos últimos 3 meses
- Nos últimos 6 meses
- No último ano
- Há mais de um ano
- Não me lembro

9. Com que frequência ouve falar-se sobre a integração do IPS na aliança E³UDRES²?

- Muito frequentemente
- Frequentemente
- Com relativa frequência
- Pouca frequência
- Nenhuma frequência

10. De que forma a sua opinião sobre o IPS alterou com a integração da Instituição na E³UDRES²?

- A minha opinião mudou para muito melhor.
- A minha opinião mudou para melhor.
- A minha opinião manteve-se.
- A minha opinião mudou um pouco para pior.
- A minha opinião mudou para muito pior.

11. Nos últimos 6 meses, onde viu ou ouviu falar sobre o IPS enquanto Universidade Europeia?

- Redes Sociais IPS
- Portal do IPS
- Jornal interno "MoveTE"
- Newsletter "Tome Nota"
- E-mail
- Docentes
- Estudantes
- Notícias ou artigos online
- Órgãos de comunicação social
- Outdoors
- Outro. Qual?
- Não me lembro de ver ou ouvir falar.

12. Indique o grau de impacto que considera que a E³UDRES² terá no IPS:

- Muito alto
- Alto
- Moderado
- Baixo
- Nenhum

13. Já ouviu falar de outras Universidades Europeias?

- Sim | Não (termina o questionário)

14. Qual é a primeira Instituição que se lembra nessa categoria?

- Resposta aberta

Género: Feminino | Masculino

Idade:

- Resposta aberta

Qual a sua relação com o Instituto Politécnico de Setúbal (IPS):

- Estudante
- Docente
- Não Docente
- Parceiro
- Outro. Qual?

Considerações finais e agradecimento.