

## **A modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal).**

Teresa Ruão\* e Maria Victoria Carrillo\*\*

### **Resumo**

Os “activos intangíveis” – como a identidade, a imagem, a reputação ou a marca – têm uma importância crescente na gestão das Universidades. A emergência da chamada *Sociedade do Conhecimento* trouxe novos desafios à responsabilidade pública das instituições de ensino superior. E, em menos de uma geração, estas instituições entraram num contexto dito “de mercado”, onde a sustentabilidade exige a adopção de orientações de gestão mais empresariais. Neste contexto, os factores intangíveis surgem como elementos muito valiosos para as Universidades. Analisaremos, neste trabalho, o caso de duas instituições de ensino superior público – a Universidade da Extremadura em Espanha e a Universidade do Minho em Portugal. Constitui propósito deste trabalho reflectir sobre o papel da identidade na superação dos desafios que se colocam hoje às instituições de ensino superior (como a conquista de novos públicos ou a descoberta de novas formas de financiamento). Essa avaliação é feita a partir de um estudo dos programas de modernização da identidade visual das universidades citadas. Os resultados apontam para o entendimento da identidade visual como uma área catalisadora do esperado desenvolvimento estratégico destas instituições.

**Palavras-chave:** identidade organizacional, identidade visual, imagem organizacional, reputação organizacional, universidades.

\* Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. E-mail: truaao@ics.uminho.pt

\*\* Universidad de Extremadura. E-mail: mvcardur@alcazaba.unex.es

## 1. Introdução

Desde inícios do século XX que as empresas e instituições despertaram gradualmente para a necessidade de se dedicarem à “gestão das impressões” (Guinzel *et al.*, 1993), ou seja, para a importância de gerirem não só o desempenho das suas organizações, mas também as “impressões” sobre esse desempenho. E os conceitos de identidade, imagem e reputação passaram a ser evocados para explicar essas dimensões intangíveis das organizações e da gestão, que pareciam interferir no sucesso global da missão institucional ou do negócio empresarial.

Esta preocupação com os assuntos da identidade e da imagem das instituições e empresas parece ter tido as suas raízes no design gráfico, cuja aplicação ao universo industrial e comercial começou a ser ensaiada entre as décadas de 1890 e 1930. As empresas financeiras e de navegação constituem bons exemplos de utilizações vanguardistas do conceito de identidade gráfica nos seus ramos de negócio, ao aplicarem o princípio do design aos edifícios e material publicitário. E estas primeiras experiências marcam o início do reconhecimento de que é possível tirar partido das questões estéticas na comunicação organizacional, dando origem à escola visual do estudo da identidade.

Desde então, a evolução foi profunda. Nos nossos dias qualquer empresa, mas também qualquer instituição de solidariedade social, clube de futebol, universidade, ou mesmo cidade, região ou país, sente necessidade de planear e gerir a apresentação visual da sua identidade, no sentido de promover uma imagem positiva e uma reputação de longo prazo. Parece mesmo impossível levar a cabo uma qualquer actividade empresarial ou institucional que não tenha um nome, um logótipo e algumas cores, como ponto de partida para a afirmação de uma identificação própria e diferenciada no mercado. Mas também se entende actualmente que os elementos visuais devem ser manifestações visíveis de um sentido organizacional mais profundo, constituído de trocas de “impressões” entre o ambiente interno e o externo.

Apesar do reconhecimento de que a pesquisa sobre esta “gestão das impressões” é relevante, na medida em que os factores intangíveis parecem promover boas relações com os públicos, liderança nos mercados e, logo, desenvolvimento económico das organizações (Gioia & Thomas, 1996; Baker & Balmer, 1997; Pruzan, 2001), a verdade é que a investigação empírica neste campo é reduzida e o desenvolvimento teórico disperso. Além de que tem acontecido essencialmente no domínio empresarial, e pouco se tem aplicado a instituições sem fins lucrativos, como é o caso das igrejas, hospitais ou universidades.

Nas duas últimas décadas surgiram, no entanto, algumas investigações centradas nas instituições de ensino superior, pelo crescente reconhecimento da importância dos factores intangíveis – como a identidade, a imagem ou a reputação – na superação dos novos desafios que se impõem às universidades, como a conquista de novos públicos ou a descoberta de novas formas de financiamento<sup>1</sup>. E entender o papel destes “activos”

<sup>1</sup> Nomeadamente os estudos de Albert & Whetten, 1985; Elsbach & Kramer, 1996; Gioia & Thomas, 1996; Baker & Balmer, 1997; Kazoleas *et al.*, 2001; Melewar & Akel, 2005.

no desenvolvimento de duas instituições de ensino superior público – a Universidade da Extremadura em Espanha e a Universidade do Minho em Portugal – constitui o propósito deste trabalho. Procuraremos reflectir sobre o seu lugar no seio das novas políticas universitárias, que visam fazer face a um período de mudanças sem precedentes, marcado pela adopção de estratégias de gestão mais empresariais. Analisaremos, em particular, os programas de modernização da identidade visual, como áreas visíveis e, entendemos, catalisadoras do esperado desenvolvimento estratégico destas instituições. Começamos, então, por perceber quando e porquê despertaram as universidades para a necessidade de gerirem os seus “activos intangíveis”.

## 2. A instituição universitária

As universidades, segundo a *Magna Carta das Universidades Europeias* (1988), são instituições autónomas que, de forma crítica, produzem o conhecimento e transmitem a cultura através do ensino. Nasceram com o propósito da dedicação à causa pública e mantêm essa missão até aos nossos dias, por via da mobilização da imaginação, criatividade, capacidades e talentos na construção de sociedades mais democráticas e harmoniosas (Freeman & Thomas, 2005).

No entanto, as instituições de ensino superior evoluíram muito nos últimos anos. A emergência da chamada “sociedade do conhecimento” (na segunda metade do século XX) trouxe consigo novas exigências para a responsabilidade pública destas instituições. Referimo-nos a uma sociedade baseada na informação e dominada pela revolução tecnológica, as quais emergem como o suporte do desenvolvimento sustentável e da competitividade das nações. Neste novo contexto, as universidades (saídas de esferas elitistas de produção e transmissão de cultura e ciência) foram chamadas a contribuir directamente para o desenvolvimento social. A sua missão viu-se alargada ao fortalecimento das competências cognitivas e morais de todos os cidadãos, democratizando o acesso à informação e à cultura e respondendo a contextos de aplicabilidade.

Esta complexificação do papel das Universidades fez crescer o sector da educação nos países mais desenvolvidos, aumentando a concorrência entre instituições que oferecem agora “serviços de educação” numa sociedade que exige “literacia global”. Em 1995, a Organização Mundial do Trabalho reconheceu mesmo a existência de um “mercado da educação”, bem como a sua importância na economia mundial. Perante isto, tornou-se manifesto que as universidades mergulhavam em ambientes de profunda mudança, que as colocavam em situação de grande vulnerabilidade. Em menos de uma geração (e tomamos como referência as discussões no espaço europeu que se iniciaram na década de 1980), estas instituições passaram de um cenário de futuro previsível para um contexto dito “de mercado”, extraordinariamente dinâmico. O declínio das matrículas (em resultado da diminuição das taxas de natalidade e das dificuldades de empregabilidade), a redução dos financiamentos públicos, a globalização das sociedades e economias e o aparecimento de novas tecnologias constituíram alguns desses factores de instabilidade que exigiram às instituições de ensino superior cami-

nhos de reforma. E a sua sustentabilidade parecia passar pela adopção de orientações de gestão mais empresariais e de comportamentos socialmente responsáveis (Simões, Santos & Costa, 2002; Freeman & Thomas, 2005).

Por tudo isto assistimos, no final do século XX, ao desenvolvimento de políticas governamentais de orientação economicista, apelando à apresentação de resultados visíveis e se possível quantificáveis das universidades. Estas passaram a ser avaliadas não tanto pela influência que têm sobre as novas gerações, mas pela imediatez do seu trabalho, traduzido no número de publicações e prémios conseguidos pelas suas equipas de docentes e investigadores. E são esses dados e as posições conseguidas em *rankings*, de avaliação da qualidade do ensino e da investigação que passam a garantir às universidades melhores recursos financeiros para sustentarem as suas actividades.

Ora, estas transformações introduziram grandes ambiguidades em instituições muito pouco habituadas a pensar e a actuar estrategicamente (Gioia & Thomas, 1996). É a sua própria identidade que parece estar em causa. O binómio quantidade-qualidade, a fragilidade de relacionamento entre o ensino e a investigação, a natureza do ensino e os métodos de aprendizagem, a compatibilização entre a procura de novas fontes de financiamento e a independência científica, e até o relacionamento institucional com a sociedade em geral constituem agora assuntos centrais na vida das academias.

Por outro lado, também as anteriores imagens positivas da universidade junto da sociedade deixaram de ser um dado à partida. Esta “sociedade do conhecimento e da informação”, potenciadora de valores de cidadania, permitiu o desenvolvimento de percepções que põem em causa o papel tradicional das universidades, com base em críticas de que estas valorizam mais a pesquisa do que o ensino, de que usam mal o dinheiro e de que não servem o interesse público. E isso conduziu a um enfraquecimento dos laços que ligam a universidade à população que serve. Ao mesmo tempo que fez crescer, entre os especialistas, as argumentações de que estas devem ser cada vez mais responsáveis pelos gastos públicos, pelo que precisam de desenvolver, à semelhança das empresas privadas, planos estratégicos de actuação (com uma clara definição da sua missão e objectivos de negócio) e avaliação da sua *performance* (Kazoleas, *et al.*, 2001; Simões, Santos & Costa, 2002).

Neste ambiente, foi-se tornando mais visível, até porque as universidades lidam com “produtos” intangíveis, que as noções de prestígio ou credibilidade sustentada eram relevantes para a sua actividade, nomeadamente na determinação dos seus recursos e capacidade de atracção dos públicos. Sendo os programas dos cursos e outros projectos científicos mais ou menos fáceis de imitar, os factores mais subjectivos tornaram-se tão importantes quanto a medição de elementos ditos mais “substanciais” (Alvesson, 1990). Nestas condições, a construção e comunicação da identidade, bem como a gestão da imagem e da reputação, foram-se assumindo como elementos críticos da gestão universitária.

### 3. O conceito de identidade

Como referem Melewer e Akel (2005: 41), nas circunstâncias relatadas, de actuação em ambiente de mercado, “as universidades finalmente perceberam o papel da identidade organizacional como uma fonte poderosa de competitividade”. Na verdade, a identidade parece constituir o ponto de partida da gestão dos ditos “activos intangíveis”. Trata-se do conjunto de atributos e valores que emergem do seu passado, da cultura e da prática organizacional, como um sistema de representação de uma instituição para si própria e para os outros. Nesse sentido, funciona como um esquema cognitivo de classificação e localização da instituição num certo universo comercial e simbólico e serve de guia às tomadas de decisão dentro da organização e fora dela (Dutton e Dukerich, 1991). Assim, esta forma de identificação social integra a comunicação, como a “gestão explícita de todas as formas através das quais a organização se apresenta, pelas experiências e percepção, a todas as suas audiências” (Olins, 1991: XVII). E sendo assim, está na base da formação da imagem e da reputação (Margulies, 1977; Alvesson, 1990; Van Riel & Balmer, 1997).

Um estudo da identidade organizacional implica a evocação de duas escolas de pensamento: a escola visual e a escola estratégica (Balmer, 1995). A primeira privilegia as manifestações físicas da identidade, que se expressam através de elementos icónico-visuais, cujo propósito é a identificação e distinção da organização no seu ambiente; enquanto a escola estratégica se dedica à análise dos elementos de ordem cultural ou psicológica, que integram a visão, a missão e a filosofia da empresa/instituição. Na verdade, os traços físicos devem constituir a manifestação de uma série articulada de condutas, mapas conceptuais, sistemas normativos e filosofias de referência, a partir dos quais a empresa elabora, pensa, sente e actua. Ou seja, a identidade visual deve apoiar-se na personalidade, cultura, comportamento e comunicação da organização (Balmer, 2002; Baker & Balmer, 1997; Villafañe, 1993). E a articulação entre estes elementos, físicos e culturais, constitui uma exigência para uma interacção social com sucesso nos universos interno e externo.

### 4. A identidade visual e a “marca-universidade”

A escola da identidade visual, que constitui o centro de interesse deste trabalho, dedica-se, então, ao estudo das manifestações visíveis do que a organização é. As raízes desta escola estão, como aliás já aflorámos, no design gráfico, que se preocupa tradicionalmente com o nome da empresa, o logótipo e/ou símbolos, as cores, os tipos de letra e os *slogans* (Dowling, 1994). Mas pode incluir ainda a análise de outros aspectos tangíveis como: a arquitectura, a decoração, o vestuário e o aspecto dos produtos e serviços (como design do produto e embalagem) (Hatch & Schultz, 2000).

As universidades também, e desde cedo, pareceram “inventar” identidades através de manifestações visíveis da sua cultura, como é o caso dos nomes, selos, lemas ou ritos de passagem. Dessa forma criaram lealdades, marcaram territórios e comunicaram posicionamentos, da mesma forma que o fizeram diferentes regimes políticos e países

ao longo da história. Mais recentemente, no entanto, um cada vez maior número de universidades (sobretudo na Europa e nos EUA, a partir da década de 90) começou a desenvolver e a implementar verdadeiros programas de gestão da identidade visual, como parte da sua estratégia de crescimento e expansão (Baker & Balmer, 1997). Face aos desafios que se colocam a estas instituições, como descrevemos na introdução deste trabalho, o reforço da competitividade tem assentado na procura de características de unicidade que, uma vez comunicadas às audiências, constituam fontes de vantagem sustentada pela influência na imagem e na reputação. E o reajustamento da própria linguagem visual tem constituído parte da estratégia de actuação sobre a imagem e a reputação, que representam activos muito valiosos para uma universidade (como demonstram estudos vários<sup>2</sup>).

A imagem organizacional é, segundo Alvesson (1990: 164), “a impressão holística e viva que tem um grupo particular sobre a organização”. Ou seja, é fotografia mental imediata que surge na cabeça das audiências quando é evocada uma empresa ou instituição. Já o termo *reputação* serve para caracterizar a distribuição de opiniões (a expressão aberta da imagem colectiva) acerca de uma pessoa ou entidade, por parte de um grupo de interesse, e que se constitui ao longo do tempo (Frombrun, 1996). Trata-se do julgamento colectivo das acções da organização e seu desempenho. Em ambos os casos, estamos perante fenómenos de representação mental que partem de manifestações da identidade das organizações.

O estabelecimento de um programa de identidade visual pode, assim, constituir uma forma de as organizações narrarem as suas histórias, de comunicarem os seus produtos/serviços e de promoverem “impressões” (de imagem e reputação) positivas. Mas, como refere Abratt (1989), a identidade visual deve ser o sinal exterior de um empenhamento mais profundo. Isto é, deve constituir a expressão daquilo que Melewar e Akel (2005) identificam como as raízes históricas da instituição, a sua personalidade e a sua estratégia organizacional. E nessa medida, os símbolos visuais, quando combinados com uma estratégia de identidade e comunicação, podem constituir propostas de posicionamento e relação de longo prazo com o mercado. Podem constituir-se como marcas.

Os sinais visuais representam também para as universidades essa possibilidade de desenvolverem “marcas” de serviços de educação de qualidade, se devidamente sustentadas por valores e comportamentos coerentes. A *marca-universidade* é a transformação da identidade num elemento estratégico gerido do interior da organização, a partir do seu centro nevrálgico decisor, numa perspectiva de criação de distintividade (Carrillo & Ruão, 2004: 8). E, como referem Freeman e Thomas (2005), a criação da *marca-universidade* tornou-se hoje indispensável para instituições de ensino superior envolvidas num mercado de educação cada vez mais complexo.

<sup>2</sup> Gioia & Thomas, 1996; Kazoleas *et al.*, 2001; Chapleo, 2002; Melewar & Akel, 2005.

## 5. Os estudos de caso

Analisemos agora os dois estudos de caso propostos: a Universidade da Extremadura – em Espanha – e a Universidade do Minho – em Portugal. Constituiu objectivo deste trabalho proceder a uma investigação comparativa da forma como as duas instituições geriram o processo de modernização da sua identidade visual. Trata-se de instituições que apresentam semelhanças entre si, pelos seus cerca de 30 anos de existência, pela dimensão, pela forte ligação às regiões onde se integram e pela forma como conduziram a adopção de novas identidades gráficas. Onze anos separam os dois processos, mas as motivações e resultados parecem não ser muito distantes.

Atendendo à tipologia de Dowling (1994) sobre os componentes da identidade visual de uma organização<sup>3</sup>, de resto já apresentados, faremos uma análise da linguagem visual escolhida pelas instituições em diferentes períodos de desenvolvimento. Nos dois casos encontramos opções de representação gráfica clássicas, no contexto universitário europeu e americano, para o período de fundação e expansão e estratégias de modernização na fase de consolidação, como veremos de seguida.

### 5.1 A Universidade da Extremadura

A *Universidade da Extremadura* foi fundada em 1973, sendo a única instituição de ensino superior público para toda a região da Extremadura – Espanha. Actualmente, a Universidade funciona em quatro *campi* – nas cidades de Cáceres, Badajoz, Mérida e Plasencia. Nestas instalações encontramos em funcionamento 75 licenciaturas, frequentadas por cerca 27 000 alunos, com mais de 1800 professores e um total de 800 trabalhadores entre pessoal de administração e serviços.

Trata-se de uma instituição de ensino superior que experimentou um crescimento constante ao longo dos seus 32 anos de existência, adaptando-se continuamente às exigências: aumentou a oferta académica, reforçou o pessoal docente e administrativo, melhorou as infra-estruturas e fortaleceu a ligação às cidades que a acolhem. Mas a Universidade da Extremadura enfrenta, desde inícios do século XXI, novos desafios de competitividade. Face às exigências da “sociedade do conhecimento” pretende manter firme o compromisso social que assumiu, incorporando as novas tecnologias, projectando outras áreas urbanas da região e caminhando no sentido da convergência europeia do ensino superior. Analisemos agora a identidade visual desta Universidade que se diz um “espaço de imaginação”, “modernidade”, “liberdade”, “conhecimento” e “informação”<sup>4</sup>.

As preocupações com a representação gráfica da instituição parecem ter tido início formal em 1989, quando foi aprovado um emblema institucional (ou seja, dezasseis anos depois da fundação). Trata-se de um escudo circular (*ver figura 1*) que aparece

<sup>3</sup> Relembramos que os elementos centrais na análise da identidade visual são, no entender de Dowling (1994): o nome da empresa, o logótipo e/ou símbolos, as cores, os tipos de letra e os slogans.

<sup>4</sup> In saudação do Reitor da Universidade da Extremadura, no *site* da instituição, [www.unex.es](http://www.unex.es).

dividido em quatro partes. No centro encontramos a Virgem de Guadalupe, padroeira da Extremadura; no canto inferior esquerdo está representada uma azinheira, árvore milenar típica da região; no canto superior direito encontramos a árvore da ciência; e nas partes inferior direita e superior esquerda surgem os símbolos do reino de Castela e Leão.



Figura 1. O escudo da Universidade da Extremadura (1983).

A instituição manterá o uso deste símbolo por vinte anos, sem que possamos encontrar, no entanto, um verdadeiro planeamento da identidade visual. Esse passo estratégico só será tomado em 1993, através da aprovação de um documento designado de “Manual de Identidade Gráfica” e que se mantém até hoje.

Com a aprovação do Manual, a identidade gráfica da Universidade da Extremadura passou a integrar um emblema composto por um *símbolo* (anagrama) acompanhado de um *logótipo* (texto escrito que contém o nome da Universidade) (ver figura 2). O *símbolo* integra dois elementos básicos: (1) as iniciais das palavras “Universidade” e “Extremadura”; e (2) um “capitel”, símbolo histórico do saber. Este último contém um círculo que pretende simbolizar o espaço de encontro proporcionado pela universidade, como centro criador de progresso e saber. O *logótipo* é composto graficamente pelo nome completo da universidade, no tipo de letra *Futura Condensada Bold*. É de referir, ainda, que as cores que integram o emblema e, portanto, definem a instituição são: o verde, como tonalidade identificativa da região, e o amarelo, símbolo da luz e da razão.



Figura 2. O logótipo da Universidade da Extremadura (1993).

Tomado no seu todo, o emblema da Universidade da Extremadura promove a imagem de uma instituição suportada pela região em que se inscreve, tal como era pretendido na sua fundação. A eleição do nome inscrito no *logótipo* corresponde claramente a um critério geográfico, bem como à pretensão de projecção de uma Universidade única na região (embora com quatro *campi* diferentes). Aliás, esta ligação à região da Extremadura veio permitir a sua inclusão no “Grupo dos 9”, formado pelas nove universidades públicas espanholas que são únicas nos seus territórios geográficos, e estão comprometidas com o seu desenvolvimento socioeconómico.

O emblema descrito convive com o escudo da universidade, que aparece no Manual de 1993 como indicado para certos usos concretos ou ocasiões especiais.



Aliás, o escudo, com a adopção da nova linguagem visual, viu os seus traços simplificados, de forma a facilitar a reprodução em certos materiais e sempre sob consulta prévia ao vice-reitor com a tutela correspondente. Para além disso, o Manual propõe também versões diferenciadas deste símbolo mais antigo, com reproduções simples a preto e branco.

Passados doze anos sob a aprovação do Manual de Identidade visual da Universidade da Extremadura, é já possível apontar alguns problemas na sua aplicação. São de referir: (a) a forma desestruturada como tem decorrido o seu processo de implantação (já que é muito frequente observar o incumprimento das normas gráficas estabelecidas); (b) a falta de coerência entre os serviços (onde nasceram outras manifestações de “logótipos” e “marcas” menores); (c) o desconhecimento das normas pela maioria da comunidade académica, já que o acesso ao Manual não está facilitado (dando origem a numerosos problemas, como por exemplo, à falta de unanimidade no uso das siglas da universidade: “UEX”, “Uex” ou “UEx”); e (d) a ausência de um documento que sintetize os elementos que devem constituir referência interna e externa da identidade da instituição, ou a *Carta de Identidade* (Jimenez, 2004)<sup>3</sup>.

Para que um programa de identidade visual possa ser implantado com sucesso é fundamental que esteja em consonância com o sentir da comunidade que representa, que seja aprovado por esta e que todos os seus públicos lhe reconheçam a devida importância, pelo que o programa de identidade visual da Universidade da Extremadura deveria ter sido aprovado por uma comunidade consciente do seu valor estratégico para futuro. E, segundo Jiménez (2004), a criação deste manual não constituiu um esforço conjunto, nem foi entendido como um investimento na criação de “uma marca a longo prazo”. Aliás, destaca-se a seguinte afirmação da acta da sessão da Junta do Governo, de 21 de Janeiro de 1993, data em que se aprovou o Manual de Identidade Gráfica: trata-se de “*un libro de imagen corporativa con las definiciones necesarias para la edición de cualquier material impreso*”. Ora, tal afirmação revela um entendimento limitado das potencialidades da identidade visual na gestão universitária.

Lançar um manual de identidade visual sem uma reflexão aprofundada sobre a identidade da instituição pode ter consequências negativas, já que se deve procurar a integração da comunidade institucional em todo o processo. Na verdade, face à nova iconografia proposta podemos correr o risco de interpretações desviantes, enganos ou comentários mal intencionados, como explica Jiménez (2004)<sup>4</sup>. Por isso, devem as organizações programar com rigor a sua política de identidade visual, em consonância com uma identidade estratégica. E a identidade estratégica é aquela que articula as características da identidade colectiva – como personalidade, cultura e conduta – com a missão da instituição. Pois, como refere Costa (1999), é fundamental gerir a iden-

<sup>3</sup> Até ao momento a Universidade da Extremadura não tem uma Carta de Identidade, salvo a elaborada como trabalho de investigação de mestrado por Caridad Jiménez (2004) e orientada por M.<sup>a</sup> Victoria Carrillo.

<sup>4</sup> A autora refere no seu trabalho como em dada altura se chamava à marca da Universidade da Extremadura *roló fotográfico* (pela semelhança do mesmo com o objecto designado).

tidade organizacional tendo em conta não apenas os estímulos visuais, mas também a estrutura sensorial e psicológica dos indivíduos que constituem os seus públicos internos e externos.

Uma vez atingido o acordo acerca da identidade institucional, esta pode ser comunicada às audiências-chave por meio de um programa de identidade. Trata-se do planeamento da implementação da identidade visual e estratégica, que deve ser capaz de reflectir a estrutura da organização, as suas características internas (o que faz e o que representa), assim como o papel da marca no reforço da competitividade. Mas, e segundo Jiménez (2004), podemos afirmar que *“veinte años después de la creación del MIG (Manual de Identidad Gráfica) de la Universidad de Extremadura, no se puede decir que ha sido respaldado como hubiese sido necesario, quedando la imagen gráfica como una mera acción de marketing”*.

## 5.2 A Universidade do Minho

A Universidade do Minho nasceu no ano de 1974, em pleno período revolucionário que trouxe o regime democrático a Portugal, e foi instalada em dois *campi* – nas cidades de Braga e Guimarães. Nos últimos anos teve um crescimento muito acentuado, integrando actualmente 51 projectos de ensino de licenciatura, 16 500 alunos, 1 100 professores, para além dos programas de pós-graduação e doutoramento, bem como quase 600 técnicos e pessoal administrativo, que a tornam numa das maiores universidades portuguesas.

Partindo mais uma vez da tipologia de Dowling (1994), comecemos por analisar o nome adoptado na fundação – *Universidade do Minho*. Trata-se de uma designação simultaneamente descritiva e conceptual, na terminologia de Olins (1995). Ou seja, descreve, por um lado, a localização geográfica da instituição e, por outro, remete para uma das características marcantes da sua identidade, o empenhamento no desenvolvimento cultural, científico e tecnológico da região de Portugal onde foi instalada. Ao mesmo tempo, responde estrategicamente a uma exigência governamental: a de que as então designadas de “Universidades novas” portuguesas fossem motores de desenvolvimento regional.

Ainda em 1974, a então Comissão Instaladora da Universidade do Minho aprova um conjunto de emblemas que pretendiam transmitir simbolicamente uma mensagem sobre a identidade dessa instituição emergente. Trata-se do brasão de armas (*ver figura 3*), da bandeira e do selo. A criação destes emblemas foi inspirada na tradição heráldica da simbologia portuguesa e, de entre os elementos que os constituem, destaca-se (pelo valor semiótico que a instituição lhe atribuiu): a serpe, que simboliza a ciência; a flor de jacinto, que evoca a sabedoria; e o livro, que remete para o conhecimento. Predominam nestes emblemas a cor prata, que pretende simbolizar a humildade, e o vermelho, que enuncia a combatividade (Norton, 1977). Mais tarde, os Estatutos da instituição definirão as cores branca e vermelha como os tons identificativos da Universidade do Minho (1989).



Figura 3. O brasão de armas da Universidade do Minho (1974).

O estilo visual adoptado por esta Universidade nos períodos de criação e expansão (1974-2004), pelo seu formalismo mas também pela sua originalidade, reflecte o intuito de criar uma identidade de compromisso com os poderes públicos e o ambiente das universidades nacionais e internacionais, ao mesmo tempo que aponta para a procura de uma singularidade no desempenho das funções tradicionais de uma instituição de ensino superior. Para isso, afirmou como traços de identidade a intenção de prosseguir na vanguarda do saber, numa atitude de humildade científica, e o espírito de abertura, conjugados com uma capacidade de inovação própria de uma instituição jovem, mas comprometida com a participação cívica e social.

Os três emblemas descritos manter-se-ão por trinta anos, tendo no entanto a instituição enfrentado alguns problemas de desestruturação da retórica heráldica durante este período. Referimo-nos à proliferação descontrolada de símbolos das unidades (escolas e serviços) da Universidade que, sentindo dificuldades em funcionar com a emblemática heráldica (quer pelo sentido que transmitia, quer pelas dificuldades técnicas colocadas pelo uso do brasão) e pretendendo conseguir uma identificação diferenciada, adoptaram por iniciativa própria diferentes logótipos. Pelo que acontecia já uma confusão entre uma identidade de marca (sugerida pelo brasão de armas) com uma identidade endossada (oferecida pela sua combinação com símbolos departamentais) (Olins, 1991). E tudo isto fazia denotar “a inexistência de uma linha uniforme e coesa de representação” na Universidade do Minho<sup>5</sup>.

Talvez porque se tornava cada vez mais forte a percepção, sobretudo por parte da gestão de topo, desta falta de alinhamento entre a retórica organizacional e a realidade vivida pela instituição, em 2004 a Universidade do Minho avançou com a adopção de novos códigos de representação visual. Para além disso, a instituição enfrentava agora os desafios do declínio da procura, da redução dos financiamentos públicos, da globalização das suas actividades e do projecto de criação do espaço europeu de ensino superior, entre outros. Aproveitando a comemoração do seu 30º aniversário, no dia 17 de Fevereiro de 2004, a reitoria tornou público o Manual de Identidade Visual e colocou o mesmo à disposição de todas as escolas e funcionários no circuito de intranet.

A instituição decidiu-se pela adopção de uma representação gráfica que quebrava definitivamente com a tradição heráldica, optando por um logótipo totalmente diferenciado da linguagem visual anterior (*ver figura 4*). Trata-se de um símbolo inspirado numa *proto-escrita* primitiva rudimentar, usada por uma comunidade de pescadores da Póvoa de Varzim (na região do Minho) – as *Siglas Poveiras*. Este exemplo inspirador levou à interpretação da flor de jacinto (elemento simbólico importante e inovador

<sup>5</sup> Como refere a responsável pelo Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem, em artigo publicado da REA, n.º 2, 2004, p. 27.

da iconografia anterior) numa sintaxe gráfica composta por “um hexaedro inscrito em hexágono”. E assim nasceu a estrela de seis pontas que passou a representar a instituição Universidade do Minho.



Figura 4. O logótipo da Universidade do Minho (2004).

Segundo os documentos oficiais e declarações sobre o nascimento da nova simbologia, aquilo que a instituição solicitou aos consultores externos foi o desenvolvimento de uma linha gráfica, por um lado, diferenciadora da Universidade do Minho no panorama nacional e internacional e, por outro, evocadora dos sinais regionais decorrentes da sua cultura e geografia. O resultado foi a criação de um logótipo que propõe um exercício intelectual mais simples que o design anterior, reduzindo a unidade floral dos jacintos a seis eixos irradiantes que evocam, para além da história da instituição e da região, a metáfora da teia global do conhecimento. Em síntese, a estrela de seis pontas representa a singularidade regional de uma inteligência – a Universidade – em conexão com o mundo (Providência, 2004<sup>6</sup>).

O sistema visual da Universidade do Minho, apresentado no Manual em suporte digital, é, assim, constituído por três elementos: (1) o sistema modular de barras, com a representação cromática da Universidade (reitoria) e das escolas ou institutos, hierarquicamente organizados da esquerda para a direita; (2) os *símbolos*, isto é, a estrela de seis pontas como representação gráfica geral da instituição e os ícones das unidades; e (3) o *logótipo*, propriamente dito, composto pelo *lettering* comum, indicado como tipo gráfico *News Gothic* (1908) (*ver figura 5 em anexo*).

O Manual refere, igualmente, que foi decidido manter-se o uso do brasão de armas, bandeira e selo da Universidade para documentos nobres e cerimónias oficiais. E que a adopção, em simultâneo, de uma “retórica mais informal e contemporânea” faz parte da estratégia de criação de uma marca institucional. Ou seja, a nova simbologia é agora encarada como parte de um sistema de identidade que funciona como representação das actividades da instituição, numa perspectiva comercial ou empresarial<sup>7</sup>.

Note-se que o processo de revisão da identidade visual da Universidade do Minho demorou seis anos (1998-2004), mas a sua implantação não deixou de surpreender a academia. Depois de um período de reflexão (com algumas interrupções e controvérsias internas, criadas pelas escolas/institutos que não se reviam nas propostas apresentadas), implicando duas equipas reitorais, a nova iconografia acabou por ser implantada de forma breve. Pois, como referem Balmer e Soenen (1999), por vezes,

<sup>6</sup> Francisco Providência, arquitecto responsável pelo projecto da nova identidade visual, in “Dossier de Imagem”, intranet.uminho.pt

<sup>7</sup> Como é referido no *UMjornal* de Janeiro de 2004, a adopção da nova simbologia constitui parte da intenção de adopção de uma estratégia de marketing mais agressiva pela reitoria da Universidade do Minho, de que a construção de marca não será alheia.

a visão do gestor de topo é mais determinante na definição da identidade do que a história, os valores e a cultura.

Mas a linguagem visual constitui apenas uma ponta do icebergue da identidade da organização. Pelo que, revista em profundidade, a mudança de representação visual na Universidade do Minho é, na verdade, mais de forma do que de conteúdo. O núcleo da identidade anterior constituía a procura do equilíbrio entre a tradição e a modernidade: cumprir o papel social de uma universidade, mas de forma modernizada e inovadora. Ora, a nova simbologia propõe de igual forma esta equidade. Ou seja, o que assistimos foi a uma mudança na comunicação organizacional da Universidade do Minho, mais do que na identidade, como forma de reagir ao ambiente competitivo em que se encontra.

Para o caso da Universidade do Minho é ainda cedo para avaliar o resultado da implantação da nova identidade gráfica, já que passou apenas um ano sobre o seu lançamento. Admitimos que se trata de um processo progressivo, tanto mais que estamos perante um símbolo muito abstracto. Mas também para esta Universidade podemos já relatar interpretações desviantes e anedóticas<sup>8</sup>, que poderiam ser resolvidas com a criação da *Carta de Identidade* (inexistente, tal como no caso da Universidade da Extremadura). Embora a instituição considere que em geral o processo de aceitação por parte de públicos internos (os mais problemáticos) e externos tenha corrido de forma muito satisfatória<sup>9</sup>.

Parece-nos, no entanto, que podemos concluir que o processo de implementação da nova identidade visual foi nesta universidade mais organizado que no caso da Extremadura. Os onze anos que separam os processos e a evolução teórico-prática que aconteceu neste período, no domínio do estudo e gestão dos “activos intangíveis”, podem explicar a discrepância. Apesar de os processos serem muito similares.

## 6. Conclusões

A mudança no design gráfico constituiu uma forma de promover a adopção de estratégias comunicativas e de marca mais consentâneas com a exigência de competitividade que se coloca às universidades. Mas a questão está em saber se a universidade aparentemente renascida a partir da linguagem visual modernizada corresponde realmente ao evocado. Como referem Frombrun e Rindova (2000: 97), para que uma empresa ou instituição possa atingir uma reputação favorável é necessário actuar com *transparência*. Sendo a transparência “um estado em que a identidade interna de uma empresa reflecte positivamente as expectativas dos *stakeholders*-chave e em que as suas crenças acerca dela reflectem de forma exacta a identidade suportada internamente”. Assim, só uma identidade gráfica fundada numa coerência com a história, os valores e os

<sup>8</sup> Em artigos publicados no *UMjornal* de Abril e Junho de 2004, docentes da instituição esgrimiram opiniões contra e a favor dos “pauzinhos frigoríficos”, interpretação atribuída à nova iconografia pela semelhança com o símbolo do frio (que podemos encontrar nomeadamente nos frigoríficos).

<sup>9</sup> Dados do Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem da Universidade do Minho, em Janeiro de 2005.

comportamentos vividos na instituição poderá ser fonte de reputação favorável. Caso contrário, só servirá para confundir e dispersar as associações mentais dos grupos de interesse.

No entanto, a mudança gráfica pode constituir um passo para um desenvolvimento mais alargado da identidade institucional. Pode funcionar como uma alavanca para a intervenção em áreas cruciais da gestão da identidade, como a estratégia, a cultura e as políticas de comunicação de longo prazo. Sem isso, a mudança visual das universidades corre o risco de ser apenas uma cosmética, sem resolver verdadeiramente o problema da inserção de lógicas de mercado nestas instituições. Pelo que se torna necessário repensar os traços culturais e o comportamento institucional, como manifestações de identidade, e perceber da sua integração dos novos valores exigidos pela orientação empresarial.

A identidade constitui, assim, o cerne da criação da *marca-universidade*, pelo que tem uma importância estratégica na gestão universitária face ao contexto competitivo em que têm de desenvolver as suas actividades. Como explicam Páez e Fuenmayor (2005), as universidades de hoje enfrentam o desafio da mudança e desenvolvem esforços com esse propósito, mas falta-lhes muitas vezes uma identidade sólida que garanta a difusão e interiorização da sua nova missão, visão e valores. E, ao moverem-se neste contexto, as universidades dos nossos dias, sobretudo as mais jovens, parecem precisar de repensar a sua identidade no sentido da formação e consolidação de valores institucionais que fortaleçam o seu compromisso social actual. E para tal necessitam de abandonar algumas medidas de superficialidade que têm caracterizado as suas políticas de identidade. E isso só se consegue mobilizando toda a inteligência interna para o cumprimento da sua nova missão, pela criação de um sentido de pertença que atravesse toda a academia e chegue aos públicos externos. Neste contexto, a identidade visual é apenas uma das componentes da mudança, mas que pode ser catalisadora de envoltimentos mais profundos.

## 7. Referências

- Abratt, R. (1989) 'A new approach to the corporate image management process', *Journal of Marketing Management*, 5 (1): 63-76.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985) 'Organizational Identity', in Cummings, L. L. & Staw, B. M. (eds.) (1985) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 7, pp. 263-295.
- Alvesson, M. (1990) 'Organization: from substance to image', *Organization Studies*, 11 (3): 373-94.
- Baker, M. J. & Balmer, J. M. T. (1997) 'Visual Identity: trapping or substance', *European Journal of Marketing*, 31 (5): 366-82.
- Balmer, J. M. T. (1995) 'Corporate branding and connoisseurship', *Journal of General Management*, Winter: 39-44.
- Balmer, J. M. T. & Soenen, G. B. (1999) 'The AC2ID Test of corporate identity management', *Journal of Marketing Management*, special edition on Brand Reality, 15 (1-3): 69-92.
- Carrillo, M. V. & Ruão, T. (2004) 'La gestión estratégica de la imagen institucional de las universidades: la IVC en la Universidad do Minho (Portugal) y en la Universidad de Extremadura (España)', *Actas en CD-rom do II Encontro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*, Universidad de Sevilla.

- Chapleo, C. (2002) 'Is branding in UK Universities Real?', *Education Marketing Magazine*, 26.
- Costa, J. (2003) 'Creación de la Imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI', *Razón y Palabra* (34), [www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones).
- Dowling, G. (1994) *Corporate Reputations*, London: Kogan Page.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991) 'Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation', *Academy of Management Journal*, 34 (3): 517-554.
- Elsbach, K. D. & Kramer, R. M. (1996) 'Members' responses to organizational threats: encountering and countering the Business Week Rankings', in Hatch, M. J. & Schultz, M. (eds.) (2004) *Organizational identity. A reader*, New York: Oxford, pp. 469-509.
- Estatutos da Universidade do Minho (aprovados em Agosto de 1989).
- Estatutos da Universidade da Extremadura (aprovados em Maio de 2003).
- Freeman, I. & Thomas, M. (2005) 'Consumerism in education', *International Journal of Educational Management*, 19 (2): 153-177.
- Frombrun, C. J. (1996) *Reputation: realizing value from the corporate image*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Frombrun, C. J. & Rindova, V. P. (2000) 'The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell', in Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (eds.) (2000) *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*, New York: Oxford University Press, pp. 70-96.
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996) 'Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change', *Administrative Science Quarterly*, January, 41 (3): 370-404.
- Guía Académica de la Universidad de Extremadura (2002-3).
- Guinzel, L. E., Kramer, R. M. & Sutton, R. I. (1993) 'Organizational impression management as a reciprocal influence process: the neglected role of the organizational audience', *Research in Organizational Behavior*, 15: 227-166.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2000) 'Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations', in Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (eds.) (2000) *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*, New York: Oxford University Press, pp. 11 – 35.
- Jiménez, C. (2004). *Propuesta de una Carta de Identidad de la Universidad de Extremadura*. (Trabalho de Investigação dirigido por M.<sup>a</sup> Victoria Carrillo para *Diploma de Estudios Avanzados* nos Programas de Doutoramento em Espanha).
- Kazoleas, D., Yungwook, K. & Moffitt, M. A. (2001) 'Institutional image: a case study', *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (4): 205-216.
- Margulies, W. (1977) 'Make the most of your corporate identity', *Harvard Business Review*, July-August: 66-72.
- Melewar, T. C. & Akel, S. (2005) 'The role of corporate identity in the higher education sector', *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (1): 41-57.
- Norton, M. A. (1977) 'Simbologia da Universidade', in (1977) *O Distrito de Braga*, 2<sup>a</sup> série, II, IV (1- 4), Braga, pp. 11-16.
- Olins, W. (1991) *Corporate Identity – Making business strategy visible through design*, Toledo: Thames – Hudson.
- Olins, W. (1995) *The new guide to identity. How to create and sustain change through managing identity*, Cambridge: Gower.
- Páez A. & Fuenmayor, J. (2005). 'Paradigmas sobre Gestão Comunicacional en el Ámbito Universitario', *Razón y Palabra*, Febrero- Marzo (43), [www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones).
- Pruzan, P. (2001) 'Corporate reputation: image and identity', *Corporate Reputation Review*, 4 (1): 50-64.
- Simões, J. V., Santos, S. M. & Costa, A. A. (2002) *Ensino Superior: uma visão para a próxima década*, Lisboa: Gradiva.
- Universidade da Extremadura (1993) *Manual de Identidad Gráfica*.

Universidade do Minho (2004) *Manual de Identidade Visual*, intranet.uminho.pt.

Van Riel, C. B. M. & Balmer, J. M. T. (1997) 'Corporate identity: the concepts, its measurement and management', *European Journal of Marketing*, 31 (4): 340-355.

Villafañe, J. (1993) *Imagen Positiva*, Madrid: Pirámide.

www.uminho.pt (modificada em 2004)

www.unex.es (modificada em 2005)

## 8. Anexo

Figura 5. Logótipos das Escolas e Institutos da Universidade do Minho (2004).



Instituto  
de Ciências Sociais

Universidade do Minho



Escola  
de Economia e Gestão

Universidade do Minho



Departamento Autónomo  
de Arquitectura

Universidade do Minho



Escola de Engenharia

Universidade do Minho



Escola de Ciências

Universidade do Minho



Instituto  
de Estudos da Criança

Universidade do Minho



Escola de Ciências  
da Saúde

Universidade do Minho



Escola de Educação  
e Psicologia

Universidade do Minho



Escola de Direito

Universidade do Minho



Escola de Letras  
e Ciências Humanas

Universidade do Minho