



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS PERCEPÇÕES DA IMAGEM
ORGANIZACIONAL NOS DOIS SEGMENTOS DE PÚBLICO INTERNO DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO DE SANTA MARIA**

ALINE DA SILVA ALVARENGA

**SANTA MARIA, RS, BRASIL
2006**

**ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS PERCEPÇÕES DA IMAGEM
ORGANIZACIONAL NOS DOIS SEGMENTOS DE PÚBLICO INTERNO DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO DE SANTA MARIA**

por

Aline da Silva Alvarenga

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Zampieri Gröhmann

Santa Maria, RS, Brasil

2006

© 2006

Todos os direitos autorais reservados a *Aline da Silva Alvarenga*. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito da autora.

Endereço: Rua General Neto, n. 1055, apt. 301/E Bairro Nossa Senhora de Lourdes, Santa Maria, RS, 97050-240

Fone 55 3222 0276; 55 9935 0949; End. Eletr: rpaline@mail.ufsm.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Mestrado em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS PERCEPÇÕES DA IMAGEM
ORGANIZACIONAL NOS DOIS SEGMENTOS DE PÚBLICO INTERNO DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO DE SANTA MARIA**

elaborada por
Aline da Silva Alvarenga

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Profa. Márcia Zampieri Gröhmman, Dra.
(Presidente/Orientador)

Maria Ivete Trevisan Fossá, Dra. (UFSM)

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 1º de setembro de 2006.

*Dedico esta conquista a duas mulheres incríveis: minha mãe **Ana Beatriz** e minha avó **Cecy** (in memoriam) que sempre acreditaram no verbo “estudar”.*

Agradeço...

*À minha mãe, **Ana Beatriz**, pelos conselhos, pela proteção e pelo apoio.*

*Ao meu pai, **Antonio**, pelo exemplo de vida, de profissional e de ser humano.*

*Às melhores companheiras de sonhos e de vida, **Lauren e Vanessa**, minhas irmãs de coração.*

*À professora **Maria Ivete**, presente em minha vida acadêmica e fundamental nas minhas escolhas.*

*À professora **Márcia**, por ter acompanhado meus dilemas e fazer com que eu achasse meu caminho.*

*Ao professor **Breno**, pelo incansável apoio e sugestões.*

*Aos meus **colegas de mestrado**, pelos bons momentos que dividimos em sala de aula.*

*Às **pessoas especiais** que amei e que ajudaram de alguma forma a realização deste trabalho, mesmo que hoje não estejam mais presentes em minha vida.*

*Finalmente, agradeço a **Ele**, por ter colocado todo esse mar de gente maravilhosa no meu destino.*

*Creio ser este o conceito-chave: **peessoas de bem**.*

*Sinceramente, espero ter a felicidade de só lidar com
peessoas de bem até o fim de meus dias.*

E, de todo meu coração, desejo-lhe o mesmo.

Uma das piores coisas do mundo é uma consciência pesada.

***Ter** é importante, sem dúvida.*

*Mas **ser** é muito mais importante, bem mais gratificante e
nada nem ninguém - palpável - pode nos tirar aquilo que
somos.*

(CAHEN,1990, p.286)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Curso de Mestrado em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS PERCEPÇÕES DA IMAGEM ORGANIZACIONAL NOS DOIS SEGMENTOS DE PÚBLICO INTERNO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO DE SANTA MARIA

AUTORA: ALINE DA SILVA ALVARENGA

ORIENTADORA: MÁRCIA ZAMPIERI GRÖHMANN

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 1º de setembro de 2006.

Este trabalho apresenta um estudo sobre a percepção da imagem organizacional dos dois segmentos de público interno de uma Instituição de Ensino Superior Privado de Santa Maria - RS. O modelo utilizado para a pesquisa foi a medida de percepção de imagens organizacionais com questionário baseado teoricamente nas oito metáforas de Morgan (1996). Por meio desse modelo de percepção de imagens, procurou-se ressaltar as diferenças entre as percepções da imagem organizacional dos alunos de graduação, funcionários e professores de graduação da *Faculdade A*, objeto escolhido para o estudo. Os 38 itens do instrumento de pesquisa correspondem a dois fatores encontrados: Fator 1 – *Organização dinâmica e com visão estratégica* e Fator 2 – *Organização politíqueira e exploradora*. As proposições são avaliadas por meio de uma escala de concordância de sete pontos do tipo *Likert* ancorada. O questionário foi aplicado com uma amostra de 216 alunos de graduação dos dois cursos superiores da *Faculdade A* e 35 funcionários e professores de graduação. Após tabulação, os dados foram analisados no *software* SPSS, onde foram realizados testes estatísticos, tais como, o teste *T Student*, o teste *Chi-Quadrado*, o teste *ANOVA*, e *Análise Fatorial*. Através dos dois fatores extraídos e das variáveis trabalhadas, é importante destacar que houve diferença nas imagens percebidas pelos dois segmentos de público interno da *Faculdade A*. O estudo comparativo permitiu afirmar que a percepção da imagem organizacional da *Faculdade A* está mais próxima do Fator 1 – *Organização dinâmica e com visão estratégica*, tanto para alunos de graduação quanto para funcionários e professores de graduação.

Palavras-chaves: Imagem Organizacional, Percepção, Instituição de Ensino Superior

ABSTRACT

Master's Dissertation
Master Program in Administration
Universidade Federal de Santa Maria

COMPARATIVE STUDY OF THE ORGANIZATIONAL IMAGE PERCEPTION FROM TWO SEGMENTS OF THE INTERNAL PUBLIC AT A PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN SANTA MARIA

AUTHOR: ALINE DA SILVA ALVARENGA
ADVISER: MÁRCIA ZAMPIERI GRÖHMANN
Defense Place and Date: Santa Maria, September, 2006.

This work presents a study about the perception of the organizational image from the two segments of the internal public at a Private Higher Education Institution in Santa Maria – RS. The model used at the research was the measurement of organizational images through a questionnaire based on the eight MORGAN's (1996) metaphors. By means of this model of image perception, we attempted to stick out the differences among the organizational image perception of undergraduate students, administrative staff and undergraduate professors of *College A*, the chosen object to the study. The 38 items of the research instrument correspond to two found factors: Factor 1 – *Dynamic organization with a strategic view* and Factor 2 – *Petty political and exploitive organization*. The propositions are evaluated by means of concordance to seven points of a *Likert*-type anchored scale. The questionnaire was applied to a sample of 216 undergraduate students from two different undergraduate course of *College A* and, 35 administrative personnel and professors of these courses. After the tabulation, the data was analyzed with the SPSS *Software*, where statistical tests like the *T-Student*, *Chi-Square* and *ANOVA* were performed and a *Factorial Analysis* was carried out. Through the two drawn out factors and the worked variables it is important to emphasize that there was some difference in the images perceived by the two segments of internal public from *College A*. The comparative study allow us to say that the organizational image perception of *College A* is closer to Factor 1 – *Dynamic organization with a strategic view* either for the undergraduate students or to the administrative personnel and professors of the undergraduate courses.

Key words: Organizational Image, Perception, Higher Education Institution

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Os pilares da imagem	27
FIGURA 2 – Fatores que influenciam na construção da imagem	31
FIGURA 3 – Matriz Familiaridade – Favorabilidade	38
FIGURA 4 – Prescrição para as ações gerenciais	39
FIGURA 5 – Janela do Cliente	40
FIGURA 6 – Formação da Representação Gráfica da Imagem Organizacional	42
QUADRO 1 – Itens que descrevem características percebidas na organização	50
FIGURA 7 – Esquema Analítico da Pesquisa (Quantitativo)	53
QUADRO 2 - Cargas Fatoriais e “comunalidades” (h^2) dos fatores	62
QUADRO 3 - Teste de Validação das Variáveis dos Construtos	63
GRÁFICO 1 - Escolaridade dos Alunos de Graduação da <i>Faculdade A</i>	66
GRÁFICO 2 - Idade dos Alunos de Graduação da <i>Faculdade A</i>	67
GRÁFICO 3 - Semestre que alunos de graduação respondentes estão cursando na <i>Faculdade A</i>	67
GRÁFICO 4 - Curso de Graduação dos alunos respondentes	68
GRÁFICO 5 - Idade dos Professores de Graduação e Funcionários da <i>Faculdade A</i>	68
GRÁFICO 6 - Escolaridade dos Professores de Graduação e Funcionários da <i>Faculdade A</i>	69
GRÁFICO 7 - Tempo de Serviço dos Professores de Graduação e Funcionários na Faculdade A	69
GRÁFICO 8 - Sexo dos respondentes: alunos de graduação, professores de graduação e funcionários da <i>Faculdade A</i>	70

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Familiaridade com as variáveis	37
TABELA 2 - Favorabilidade com as variáveis	38
TABELA 3 – Cálculo de proporção para cada nível de amostra (curso de graduação)	48
TABELA 4 - <i>Teste T</i> para diferenças de médias de todas as variáveis da Escala	70
TABELA 5 – Comparativo entre as médias do <i>Teste T</i> para homens e mulheres (variáveis significativas)	72
TABELA 6 - <i>Teste T</i> para diferenças de médias de todas as variáveis da Escala <i>Likert</i> entre os dois segmentos de público interno da <i>Faculdade A</i> , funcionários, alunos de graduação e professores de graduação	73
TABELA 7 – Comparativo entre as médias do <i>Teste T</i> para os dois segmentos de público interno da <i>Faculdade A</i> (variáveis significativas)	77
TABELA 8 - Análise do teste <i>ANOVA</i> entre a variável <i>tempo de serviço</i> dos funcionários e professores de graduação da <i>Faculdade A</i> com as demais variáveis constantes na Escala <i>Likert</i>	78
TABELA 9 – Comparativo entre as médias do <i>Teste ANOVA</i> para os professores e funcionários da <i>Faculdade A</i> (variáveis significativas)	79
TABELA 10 - Análise do teste <i>ANOVA</i> entre a variável <i>semestre</i> dos alunos de graduação da <i>Faculdade A</i> com as demais variáveis constantes na Escala <i>Likert</i>	80
TABELA 11 – Comparativo entre as médias do <i>Teste ANOVA</i> para os diferentes semestres dos acadêmicos de graduação (variáveis significativas) ..	86

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa 1: questionário para acadêmicos de graduação

APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa 2: questionário para professores de graduação e funcionários

APÊNDICE C - Análises Estatísticas realizadas no *Software SPSS*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa e problematização	14
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Imagem Organizacional	19
2.2 Construção da imagem	30
2.3 Planejamento de imagem	34
2.4 Modelos de mensuração de imagem	36
2.4.1 Matriz Familiaridade – Favorabilidade	37
2.4.2 Modelo de Barich e Kotler	38
2.4.3 A janela do cliente	39
2.4.4 Configuração da imagem organizacional	40
2.4.5 Perfil da imagem organizacional	42
2.4.6 Modelo comportamental da imagem de varejo	43
2.4.7 Medida de percepção de imagens organizacionais	44
3. ABORDAGEM METODOLÓGICA	46
3.1 Método	46
3.2 Procedimentos	47
3.2.1 População/Amostra	47
3.2.2 Coleta de dados	48
3.2.3 Modelo e instrumento	49
3.2.4 Análise dos dados	51
4. RESULTADOS	54
4.1 Contexto da Investigação	54
4.2 Resultados	59
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
6. REFERÊNCIAS	94
APÊNDICES	98

1. INTRODUÇÃO

Vive-se em uma era de transição onde os avanços tecnológicos proporcionam a grande velocidade da comunicação, a disponibilização da informação e a geração de conhecimento pelo encurtamento das distâncias. O contexto atual do mundo dos negócios não deixa margem para nenhum tipo de dúvida: o cenário é marcado por mudanças aceleradas, complexas e significativas. Essas transformações estão presentes em todos os setores da sociedade - econômico, cultural, político, tecnológico, religioso – provocando impactos profundos no modo de ver e administrar uma organização (ASHLEY, 2002).

As organizações compreendidas como organismos vivos compostas por recursos físicos, materiais, financeiros e humanos necessitam identificar suas capacidades para manter sua competitividade no cenário de evolução e mudança. Aprendendo com a mudança e com a necessidade crescente de um posicionamento diferente frente aos concorrentes, muitas empresas focam suas atividades e a escolha de suas estratégias no desenvolvimento de planejamentos de imagem organizacional.

Sendo a estratégia o “... posicionamento da empresa, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas...” (PORTER, 1999, p.40), muitas organizações mudaram a forma de lidar com a imagem, desenvolvendo e aprimorando instrumentos para alavancar seu diferencial competitivo no mercado.

A coerência no trabalho com a imagem demonstra o potencial da organização em sobreviver em um ambiente competitivo. Sendo a estratégia a forma de competir no mercado, ela será ainda mais eficiente se houver compatibilidade e ligação entre as ações da empresa. O êxito da estratégia depende do bom desempenho e da integração de muitas atividades, não de umas poucas e isoladas. Sem compatibilidade entre as atividades, não há estratégia (PORTER, 1999).

A concorrência e o ambiente de mudanças hostis e rápidas faz com que o sistema produtivo de uma empresa evolua para situações de maior eficácia (ALMEIDA, 1990) e que o posicionamento da organização seja o mais adequado possível, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas (PORTER, 1999). A organização, como um agente causal, possui a intenção de se destacar no mercado competitivo, reconhecer suas potencialidades e planejar suas estratégias de defesa contra os concorrentes. Pensando assim, a organização está preparada para formar e potencializar sua imagem.

A competição possui um extraordinário poder de melhorar as empresas, criando condições para a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades (PORTER, 1999) que mudam o processo produtivo melhorando a relação da empresa com a sociedade e com o ambiente. A construção, manutenção e avaliação da imagem organizacional é uma das atividades que promove a competitividade e o aumento do potencial produtivo das empresas (NEVES, 2000).

As Instituições de Ensino Superior (IES) não fogem à regra e também procuram atividades que melhorem sua imagem em uma dinâmica compatível. A escolha de uma instituição de ensino pelo público alvo está pautada não somente no serviço, mas também na imagem da escola. “Desenvolver a imagem de uma universidade nos dias de hoje, principalmente para as particulares, é fundamental para a sua sobrevivência no mercado” (VALERIO & PIZZINATTO, 2003, p.28).

Desenvolver a imagem de uma IES acarreta um trabalho de reconhecimento dos seus públicos, dos seus valores e do grupo social em que ele está inserido. O público envolvido na percepção da imagem da organização é o mais preocupado em frequentar uma instituição com imagem positiva, valores coerentes e posicionamento fortalecido frente ao mercado, ao ambiente, aos demais públicos e aos concorrentes. A mensuração dessa imagem, leva a organização a detectar os pontos fortes e fracos em seu trabalho de administração e comunicação, podendo potencializar seus pontos positivos e minimizar os efeitos dos seus pontos negativos em termos de construção e manutenção da imagem e transmissão de informações.

Tendo como tema *Estudo comparativo entre as percepções da imagem organizacional nos dois segmentos de público interno de uma instituição de ensino superior privado de Santa Maria* este trabalho está dividido em seis seções primárias assim distribuídas: a *introdução* que engloba justificativa e problematização - que objetiva justificar a relevância do estudo e

do problema de pesquisa; objetivo geral - que descreve o grande objetivo da pesquisa; objetivos específicos - que descrevem os passos menores para a realização do objetivo maior do trabalho; o *referencial teórico* de imagem organizacional – revisão teórica que conceitua imagem, sua construção, o planejamento de imagem e apresentação de sete métodos de mensuração de imagem; a *abordagem metodológica* que engloba método e procedimentos; os *resultados* que traz o contexto da investigação e os resultados da pesquisa e as *considerações finais*. Finalizando encontram-se as *referências* – embasamento teórico para a revisão e escolha do método.

1.1 Justificativa e Problematização

O mercado está globalizado, obrigando as organizações a buscarem seu diferencial competitivo. Dentro do planejamento estratégico, as empresas estão englobando planejamentos de imagem, primando pela escolha de instrumentos estratégicos que valorizem não só o produto e o serviço oferecido, como também consolidem a imagem organizacional. A preocupação com a imagem, fator subjetivo a não palpável está calcada na busca constante pela competitividade, obedecendo às mudanças no setor que obrigam a organização a identificar suas forças competitivas (NEVES, 2000).

Neste aspecto, a organização está inserida dentro de um contexto de retro-alimentação com o ambiente e com a sociedade. O reflexo da imagem como força competitiva pode ser percebido pela forma como a organização está preocupada com a satisfação dos públicos, não somente na oferta de produtos e serviços de qualidade, mas também no crescente investimento social, cultural e ambiental. Cumprir ações voltadas aos interesses da comunidade e da própria organização são objetivos inerentes a qualquer aglomerado humano, pois essa reunião proposital de pessoas possui sempre algum propósito no mundo exterior.

Para conviver e satisfazer as necessidades do mundo exterior, a organização precisa estabelecer normas de convivência, valores, regras, relações de poder, éticas e uma série de outros aparatos tangíveis e intangíveis para conviver em harmonia com seus públicos, sejam eles a comunidade, os colaboradores ou qualquer outro interessado na vida da instituição. A organização está consciente que um posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes dos rivais (PORTER, 1999). E, as atividades advindas de uma boa imagem fazem com que a organização seja aceita ou não no meio do qual depende sua existência.

Para as Instituições de Ensino Superior (IES), principalmente as particulares, a realidade não é diferente. O trabalho desenvolvido no planejamento de suas estratégias de comunicação reflete diretamente no seu planejamento de imagem. Muitas IES trabalhavam de forma passiva quando o assunto era a sua imagem. Hoje, com um mercado mais exigente e seletivo, a formação da imagem destas instituições é encarada como um trabalho sério, coerente e planejado (VALERIO & PIZZINATTO, 2003). Os alunos estão preocupados não só com o ensino que irão receber, mas também com a imagem da escola que frequentam (VALERIO & PIZZINATTO, 2003).

A preocupação com a imagem é um dos resultados do acentuado processo de ajustamento econômico ocorridos nos anos 90. Observa-se um novo delineamento e novas tendências para a educação privada no Brasil. Como tendência, pode-se afirmar que houve mudanças estruturais, de legislação e na busca por identidade singular diante da concorrência (SGUISSARDI, 2000). O ensino superior privado brasileiro representa uma indústria de aproximadamente dez bilhões de reais anuais, ocupando 200 mil pessoas (entre professores e funcionários administrativos) para formar cerca de 1 milhão e 800 mil estudantes em diversas áreas profissionais (SCHWARTZMAN & SCHWARTZMAN, 2002).

A expansão de matrículas no ensino superior no Brasil e no Rio Grande do Sul confirma o domínio privado (WINCKLER, 2006). O número de matrículas no ensino superior do país passou de 2,69 milhões em 2000 para 4,16 milhões em 2004. Um crescimento de 54,5%. Movimento análogo ocorreu no estado, onde as matrículas passaram de 238.263 para 322.824 no período considerado. Um acréscimo de 35,5%. Os números evidenciam a predominância da rede privada, responsável em 2004 por 2,98 milhões de matrículas, 71,7% do total do país. No estado, a rede privada foi responsável em 2004 por 274.350 matrículas, 85% do total. O número de matrículas na rede pública era de 48.474 em 2004, sofrendo um decréscimo em sua participação de 18,1% para 15% (WINCKLER, 2006).

Portanto, estabelecendo a relevância de tal trabalho, fica o questionamento central e que pretende ser respondido ao final do trabalho de pesquisa: *“Existe diferença entre a imagem organizacional percebida pelos diferentes segmentos de público interno de uma instituição de ensino superior privado de Santa Maria?”*

Estudos de imagem em instituições de ensino superior não são comuns. Quando o assunto é imagem organizacional ligada à competitividade e à estratégia, encontram-se estudos em empresas privadas e públicas ou trabalhos sobre imagem de produto e visibilidade de marca. No Brasil, pesquisas semelhantes foram realizadas por Danielle Magierski Valério (2003) e Nádia Kassouf Pizzinatto (2003) da Universidade Metodista de Piracicaba em São

Paulo. As pesquisadoras relatam a análise da imagem organizacional de cinco universidades paulistas sob a ótica de entrevistados que atuam no meio empresarial utilizando a Matriz Familiaridade-Favorabilidade (MFF) método proposto por Fox e Kotler (1994).

O estudo intitulado “A imagem das instituições de ensino superior e a qualidade do ensino de graduação: a percepção dos acadêmicos do curso de administração” escrito por Adriane Bayerl Neves (2006) e Cleber Fagundes Ramos (2006) objetivava identificar os emissores de sinais e códigos de comunicação da imagem institucional com menor índice de satisfação na percepção de acadêmicos do Curso de Administração e sua relação com a qualidade de ensino. A pesquisa utilizou questionário com questões abertas e fechadas, teve caráter exploratório e as análises foram de forma descritiva.

Pesquisa qualitativa realizada com o público interno e externo da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais teve como propósito a análise da imagem corporativa, considerando sua importância para a administração das organizações no novo cenário de maior competitividade e exigências por parte de seus segmentos de públicos.

Trabalhos internacionais também são encontrados sobre o assunto. Bob Rice (2002) apresenta dissertação sobre o tema na Universidade La Sierra no Estado da Califórnia – EUA. Sob o título “Evaluation of marketing communication strategies” o autor, através de métodos quantitativos, estabelece a importância da imagem da instituição na seleção final dos estudantes por uma instituição de ensino superior. Estudos com grupos focais formados por estudantes do Curso de Comunicação pretendiam identificar os fatores que potencializam e contribuem com a formação da imagem de universidades no artigo “A cognitive approach to understanding university image” publicado em 2003.

“The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students” (2002) apresenta pesquisa realizada com 6.775 acadêmicos de universidades hispânicas demonstrando os componentes que influenciam a formação da imagem. São levantadas dimensões afetivas e cognitivas que interferem no relacionamento dos estudantes com suas respectivas universidades. “Institutional image: a case study”, publicado em 2001, examina a imagem da universidade através de pesquisa *survey* por telefone com *stakeholders* externos à organização, procurando identificar os fatores que afetam a formação da imagem da instituição de ensino.

A presente pesquisa é baseada na medida de percepção de imagens organizacionais método de mensuração da imagem proposto por Jairo Eduardo Borges – Andrade e Ronaldo Pilati (2000) baseado teoricamente nas oito metáforas de Morgan (1996), objetivando tornar-

se uma medida confiável da percepção das imagens por parte de um conjunto amplo de membros de uma organização.

O instrumento de medida, psicometricamente validado, conta com 38 itens, incluindo duas medidas de confiabilidade excelente ou boa. As proposições são avaliadas por meio de uma escala de concordância de sete pontos do tipo *Likert* ancorada (ANDRADE & PILATI, 2000). O questionário apresenta dois fatores de percepção da imagem organizacional: *Fator 1* - representa características de imagem presentes nas organizações rotuladas como *Organização dinâmica e com visão estratégica*; *Fator 2* - percepção de imagem de *Organização politqueira e exploradora*. Essas proposições amoldam duas medidas de percepção de imagens que seriam usados automaticamente ou conscientemente pelos membros das organizações (ANDRADE & PILATI, 2000). A imagem do Fator 1 é claramente construtiva, enquanto a imagem do Fator 2 é depreciativa. O instrumento será detalhado no capítulo de abordagem metodológica.

O método descrito foi escolhido por apresentar uma medida validada de percepção de imagens, permitindo a comparação entre as imagens percebidas pelos segmentos de público interno da IES. O diferencial do presente estudo é apresentar a percepção do público interno da instituição, formado por acadêmicos de graduação, professores e funcionários, levando em consideração que os atributos de construção da imagem já estão estabelecidos.

É importante destacar que o estudo considera acadêmicos de graduação como público interno e não externo como o trabalho de análise da imagem da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. A maior contribuição está centrada no fato de comparar a imagem percebida pelo público interno da organização, “considerando que é desse público estratégico e multiplicador” (KUNSCH, 2003, p. 352-3) que dependerá a sobrevivência e manutenção das estratégias no cenário de competição e ambiente de constantes mudanças em que a organização está inserida.

1.2 Objetivos

Apresenta-se a seguir, o objetivo maior que norteia o trabalho e também os cinco objetivos específicos que serão os passos necessários para que o objetivo geral da pesquisa seja alcançado.

1.2.1 Objetivo Geral

Através da utilização do método de Medida de Percepção de Imagens Organizacionais (ANDRADE & PILATI, 2000) comparar a imagem percebida pelos diferentes segmentos de público interno da uma IES.

1.2.2 Objetivos Específicos

Conhecer a IES, objeto de estudo nos aspectos históricos e organizacionais;

Identificar a percepção da imagem da IES pelos acadêmicos dos dois cursos de graduação;

Identificar a percepção da imagem da IES pelos professores de graduação;

Identificar a percepção da imagem da IES pelos funcionários;

Identificar a existência de imagem relacionada ao Fator 1 do método (*organização dinâmica e com visão estratégica*) e/ou ao Fator 2 (*organização politiquieira e exploradora*).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo traz o estudo teórico sobre a variável abordada. Encontram-se os conceitos de imagem, sua construção e como funciona um planejamento de imagem, considerações sobre os problemas e os desafios de manter uma boa imagem, o que são as oito metáforas de Morgan (1996) e uma revisão sobre seis modelos de mensuração de imagem organizacional, bem como o modelo escolhido como método para o trabalho. O referencial teórico tem como objetivo construir a base que determinará a consistência da pesquisa e sua representatividade.

2.1 Imagem Organizacional

Pode-se entender organização como um sistema vivo, formado por recursos físicos, materiais, financeiros e humanos. Recursos físicos formados por prédios, salas, mesas, cadeiras; recursos materiais formados por computadores, máquinas; recursos financeiros formados pelo dinheiro; e finalmente o recurso mais importante dentro de qualquer empresa, as pessoas. Além desses fatores, as organizações são formadas por valores intangíveis, que não se pode mensurar. São valores como a missão, objetivos e obrigações delineadas por diretrizes e normas internas e ideologias, cujas interações entre os componentes e variáveis, que compõem a organização, ficam explícitas no conceito de Kanaane:

[...] a organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes e intercambiáveis, identifica-se um conjunto de elementos, ou seja, as relações de poder e autoridade, o sistema de comunicação, o processo de liderança, o clima, a cultura, e estrutura organizacional, os sistemas administrativos, entre os mais significativos. [...] Numa perspectiva sociocultural, pode-se considerar a organização como caracterizada pelo conjunto de papéis sociais inter-relacionados, a partir de redes de comunicação. Tais papéis mantêm entre si intercâmbios de informações que tendem a facilitar ou a dificultar a dinâmica das relações interpessoais no contexto organizacional. As posições, ou seja, status e papéis, gradativamente são delineados e assumidos pelos respectivos protagonistas que expressam de desempenho que, por sua vez, são influenciados pelos valores assimilados e percebidos como os mais significativos (1999, p. 36-37).

Assim, os papéis que representam os comportamentos esperados são definidos pela sociedade e pela cultura, assim como pelas organizações e representam as principais características da mesma. O grau de participação dos envolvidos demonstra o estágio da organização, o momento em que esta se encontra e o nível de comprometimento dos mesmos. A dinâmica que existe dentro das organizações, atesta a interação e as múltiplas relações que existem dentro dela (KANAANE, 1999).

Torquato (1986) considera a organização como uma unidade voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço, que reúne capital, trabalho, normas e políticas. Uma organização não somente gera benefícios econômicos como também estabelece uma troca entre produtor e consumidor, entre meio ambiente e comunidade, entre o contexto político e o meio social. Todo esse aparato possui no elemento humano a razão da sua vida e da sua sobrevivência. A organização existe pela interação de indivíduos que buscam um objetivo comum, sejam eles diretores, funcionários, consumidores, fornecedores, etc. Nesse contexto, de acordo com Cahen:

Uma empresa nada mais é do que a expressão do comportamento e do desempenho de seus funcionários, homens ou mulheres. Sem estes, a empresa consiste apenas em um aglomerado de edifícios, máquinas, escritórios, mesas etc. - algo totalmente amorfo a que apenas o ser humano é capaz de dar vida... (1990, p. 49).

Essa interação que a empresa apresenta com os indivíduos que a compõem ocorre simultaneamente com o ambiente do qual ela faz parte e da sociedade na qual desenvolve suas atividades. Em resumo, uma organização pode ser entendida como o somatório de todas as atividades que são realizadas dentro dela. Dependendo diretamente dos seus recursos humanos, da sociedade e do meio ambiente, ela interage com essas variáveis na intenção de atingir seus objetivos e atender às demandas do tecido social.

Esse sistema vivo em constante troca com o meio ambiente encontra sua base na abordagem de um sistema aberto que “reconhece a interação dinâmica entre o sistema e o seu ambiente” (ROBBINS & COULTER, 1998, p. 31). Essa idéia foi proposta por Barnard nos anos 1930, mas a aceitação da teoria somente foi aceita trinta anos depois (ROBBINS & COULTER, 1998).

Contrariando a metodologia científica de René Descartes que legitimava uma visão do mundo como uma máquina onde tudo poderia ser previsto e controlado (VERGARA & BRANCO, 1993) e onde os fenômenos complexos poderiam ser compreendidos, mas deveriam ser reduzidos aos seus componentes básicos, identificando suas interações (VERGARA & BRANCO, 1993), a teoria dos sistemas enfoca a idéia de organização como organismo, como sistema de processamento de informações (FOSSÁ, 1999). Essas organizações, assim como os indivíduos, nunca estão por conta deles próprios. Eles estão em constante troca com o meio absorvendo energia e matéria para se organizar em níveis cada vez mais altos de complexidade (FOSSÁ, 1999).

As organizações estão em constante troca com o meio ambiente e com a sociedade, dependendo dessa relação sua adaptação, inovação e sobrevivência. A organização, como um sistema vivo e aberto, está composta de “fatores interdependentes, incluindo indivíduos, grupos, atitudes, motivos, estrutura formal, interações, metas, status e autoridades” (ROBBINS & COULTER, 1998, p. 32) e todas essas partes contribuem para o sucesso e para a permanência da organização no cenário competitivo e de mudanças tecnológicas rápidas e constantes.

Esse sistema aberto compreende uma gama de subsistemas inter-relacionados que trabalham integrados para o amplo funcionamento do sistema principal (MORGAN, 1996). Assim como o corpo humano que depende de seus sistemas digestivo, respiratório, circulatório, etc para funcionar completamente, a organização depende de seus subsistemas de marketing, finanças, compras, vendas, estoques para cumprir suas metas e alcançar seus objetivos de curto, médio e longo prazo.

Pode-se considerar a imagem organizacional um desses subsistemas que em complemento com o todo garante bons resultados para a empresa, pois a imagem tornou-se o ativo mais importante dentro das organizações modernas (LORENZETTI, 1989). As empresas possuem responsabilidades e necessitam identificar-se com seus públicos. As atividades advindas de uma boa imagem fazem com que a organização seja aceita ou não no meio do qual depende sua existência. A imagem é o resultado de um conjunto de idéias, percepções e opiniões. É tudo aquilo que o indivíduo depreende de um determinado objeto, pessoa ou instituição, sejam elas empresas, organizações, governos etc.

A imagem organizacional é de difícil definição, pois engloba aspectos subjetivos (VALÉRIO & PIZZINATTO, 2003). Imagem pode ser definida como uma soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa ou uma sociedade têm de determinado objeto. O termo começou a ser usado massivamente nos anos 50 retratando uma realidade vivenciada pelas instituições da época e pode variar amplamente de uma pessoa para a outra (FOX & KOTLER, 1994).

Vaz define a imagem como:

... conceito que se popularizou crescentemente nas ciências das comunicações humanas a partir do início da segunda metade do século XX, é um conjunto de idéias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoas ou uma instituição.

Em termos mercadológicos, a imagem é um quadro de referências a que o consumidor recorre para avaliar se uma determinada idéia merece ou não o seu interesse, a sua simpatia, o seu apoio (2000, p. 53).

Halliday apud Naegele (2001, p. 11-12), afirma que a imagem é um conjunto de imagens entremeadas nas seguintes dimensões: imagem espacial – onde a empresa se situa; imagem temporal – referente à história da empresa, muitas vezes o comportamento de uma empresa não tem perdão; imagem relacional – como a comunidade vê a empresa em relação à sua vida; imagem personificada – são os papéis desempenhados pelos funcionários da empresa; imagem valorativa – são os componentes racionais e emocionais pelos quais eu julgo a empresa. A imagem organizacional é o resultado das imagens acima e maior do que a soma de suas partes.

Imagens são formadas através da experiência e são construções ideológicas determinadas pela história e pela sociedade. São sensações mentais, impressões deixadas no cérebro por objetos e pessoas, mantendo vivos os traços do passado e reforçando o sentimento de continuidade no meio ambiente e das experiências individuais e coletivas (DE TONI, 2005). Ainda segundo De Toni (2005, p. 55) “imagens são representações, impressões, convicções e redes de significados de um objeto (produto/marca, corporação, loja) armazenado na memória de forma holística”.

Citando Andrade e Pilati, tem-se imagem como forma de compreender a organização (2000, p. 114). Ainda os autores:

Iniciam-se com certas idéias que podem ter sido desenvolvidas a partir de teorias ou a partir de uma construção social. As idéias são criadas e crescentemente fortalecidas, ao serem compartilhadas entre os membros das organizações. As referidas imagens implicam certo modo incompleto de pensar e de ver as organizações, criado a partir das experiências e interações sociais desses membros, mas que interferem nos seus comportamentos e nos próprios processos e modelos organizacionais (2000, p. 114).

Na realidade, alguma imagem tudo e todos possuem. Imagem é um conceito muitas vezes imaginário que as pessoas formam sobre as coisas. Difícil de construir, uma boa imagem exige constante manutenção. Segundo Cahen:

... imagem, alguma imagem, tudo e todos têm. Positiva ou não, é outra história. Imagem positiva é difícil de conquistar, mais difícil ainda de manter, e fácil de perder. Pode-se trabalhar anos e anos na construção de uma imagem e em sua conservação. Uma falha, um deslize, uma catástrofe e adeus boa imagem. ... nem que seja da imagem de uma pessoa (1990, p. 31).

Morgan (1996) estabelece oito metáforas que criam novas maneiras de pensar sobre a organização, baseado na premissa de que possam usar idéias e os conceitos gerados para compreender a organização em situações específicas. A primeira metáfora vê a organização como uma máquina, operando e obedecendo a uma burocracia proposta por Max Weber. Quando administradores pensam na organização como máquina, tendem a planejar e a administrar tudo como um sistema perfeito de partes que se interligam e desempenham papéis definidos no conjunto.

Nesse tipo de organização máquina, a produção é em série, as tarefas são divididas entre as partes, os processos são rotineiros e definidos com clareza. Existe hierarquia definida em um modelo de instituição preciso e com linhas claras no comando e na comunicação. Obedecendo severamente a hierarquia, o comando é centralizado e a obediência é um dever. A organização pode ter um desempenho eficaz em um meio ambiente estável, mas do contrário, os resultados são desastrosos.

As organizações também podem ser vistas como organismos, sistemas abertos em constante troca com o ambiente. No ambiente, sobrevivem as mais aptas e as que podem administrar suas necessidades organizacionais. Esse sistema aberto compreende uma gama de subsistemas inter-relacionados que trabalham integrados para o amplo funcionamento do sistema principal.

Nessa metáfora, compreende-se como a organização nasce, cresce, se desenvolve, declina e morre, além de como ela é capaz de se adaptar ao ambiente, às mutações e às mudanças. Nessa organização, são valorizados o bom desempenho, a motivação, a colaboração e o trabalho em conjunto. São encorajadas as relações entre os departamentos, eliminando os conflitos prejudiciais ao desempenho organizacional.

Em terceiro lugar está a metáfora cérebros, ou seja, organizações vistas como cérebros. Essa imagem mostra a importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência. Aponta para um conjunto de princípios de organização que maximizam essas qualidades e que vão além da passividade da organização burocrática, tornando-se agentes ativos.

Na organização cérebro, são importantes a auto-organização, alto grau de flexibilidade, inovação, participação, redundância e conexões cruzadas. Segundo Morgan (1996) existe uma capacidade interna de aprender a aprender, por meio de sistemas de informação, de comunicação e de tomada de decisão descentralizados. Os erros constituem oportunidades de aprendizagem e ganho de experiência.

A quarta metáfora retrata a organização como cultura. O autor traduz cultura como um padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A organização é em si um fenômeno cultural variando de uma sociedade para a outra, imprimindo diferentes estilos de vida baseado na educação e na cultura. O governo, a religião, meios de comunicação, bem como outras instituições estão preocupadas na administração e reunificação da cultura.

Existindo como um fenômeno cultural, as organizações empregam valores da sociedade no seu modo de produção e no modo de conviver com seus colaboradores. As organizações japonesas são marcadas pela coletividade, ajuda mútua, compromisso, espírito do “samurai” e aceitação da autoridade. As organizações inglesas evitam as mudanças e conflitos sociais, os trabalhadores “contra” o sistema, e pregam a obediência; enquanto as organizações americanas valorizam o individualismo, a competitividade, o desejo de vencer, as punições e as recompensas.

Portanto, dentro de uma organização existem padrões distintos de cultura e subculturas. As subculturas podem determinar os estilos de liderança corporativa. Na empresa Hewlett-Packard, os líderes valorizam o comprometimento, a filosofia baseada nas pessoas, compartilhando de problemas e idéias. Na International Telephone and Telegraph, a atmosfera é competitiva, de confrontação, intimidação e motivação pelo terror. Na Companhia de

Seguro Americana citada, a cooperação é superficial e a cultura é fragmentada. Cada líder dentro de seu departamento desenvolve um sistema de valores e códigos próprios.

A organização vista como cultura expressa um processo contínuo de construção da realidade. É nas atitudes, nas mudanças e nas ações que a organização desenvolve nos grupos seus sistemas interpretativos. Atitudes competitivas geram um comportamento competitivo. Para Morgan (1996), observar a cultura de uma sociedade ou organização significa observar suas práticas sociais influenciadas por interações complexas entre pessoas, situações e circunstâncias.

A organização como sistemas políticos, explora a quinta metáfora em que a organização constitui um sistema de governo baseado em vários princípios políticos que legitimam diferentes tipos de regras. Os regimes de governo tais como autocracia, burocracia, tecnocracia, co-gestão, democracia representativa e democracia direta, existiram para tratar de conflitos e estabelecer a ordem entre os membros. A metáfora política foca um conjunto de interesses, conflitos e jogos de poder que são vistos como disfunções presentes na organização e resolvidos pelo exercício de alguma forma disponível de poder.

A sexta metáfora trata de organizações vistas como prisões psíquicas nas quais as pessoas podem se tornar prisioneiras de idéias, imagens, pensamentos e ações criadas pelo próprio homem, mas que freqüentemente apresentam existência e poder próprio com certo grau de controle sobre seus criadores. A organização representaria a armadilha das formas assumidas de raciocínio, ou seja, seriam realidades socialmente construídas.

A imagem de prisão psíquica, comporta a idéia de que a organização seria uma família patriarcal, onde predominam o sexo e os valores masculinos. Existe uma definição clara entre os papéis do homem e da mulher. Enquanto a dependência do patriarca e de seus valores (firmeza, coragem e heroísmo) é valorizada, também existem os valores matriarcais (amor incondicional, otimismo, confiança, compaixão, intuição).

A consciência que o homem possui de sua morte, força-o a criar organizações que sobrevivam por gerações, tentando negar a realidade presente da morte. Seus atos e construções simbólicas são fugas da mortalidade, para reafirmar a natureza real da existência. A organização torna-se uma realidade artificial para disfarçar o medo inconsciente da morte e seus ritos é uma forma de perseguir a imortalidade.

A sétima metáfora enfatiza a organização como um fluxo de mudança e transformação, expressa em três subimagens: sistema de autopoiesis, lógica da causalidade recíproca e qualquer fenômeno tem e gera seu oposto (MORGAN, 1996). A autopoiesis é a lógica dos sistemas autoprodutores. Reconhece que os sistemas podem ser caracterizados

como tendo “ambientes”, mas insiste que estas relações são internamente determinadas. As transações de um sistema com seu ambiente são, na verdade, transações dentro de si mesmo. Encoraja o entendimento da transformação ou evolução dos sistemas vivos como resultado de mudanças geradas internamente.

A lógica da causalidade recíproca encoraja a compreensão de como a mudança se desenvolve através de padrões circulares de interação. As organizações seriam sistemas fechados e autônomos, só se relacionando consigo mesmas. Em qualquer fenômeno tem e gera seu oposto, a lógica consiste que em sistemas complexos sempre existem causas que fazem com que causas causem outras causas. A autotransformação ocorre como causa de tensões internas e o trabalho do administrador seria o de gerenciar conflitos.

A última metáfora é das organizações como instrumentos de dominação que foca aspectos exploradores, como as variações de formas de dominação do empregado. Essa imagem mostra como a organização usa seus empregados, as comunidades e o mundo para atingir seus fins econômicos e de sobrevivência e como o desejo de algumas pessoas é imposto sobre o desejo de outras pessoas.

As formas de dominação encontradas, além de provocar impactos negativos no mundo, seriam a causa de problemas constantes na saúde do empregado, aumentando acidentes, enfermidades e o estresse produzindo a exaustão e a adição de drogas para promover a efetividade e alta produtividade. Essa imagem confunde a visão racional dos grupos com a visão exploradora dos mesmos.

Baseados teoricamente nas oito metáforas de Morgan (1996), Jairo Eduardo Borges – Andrade e Ronaldo Pilati (2000) validaram um instrumento de pesquisa para a mensuração da imagem organizacional, objetivando uma medida confiável da percepção das imagens por parte de um conjunto amplo de membros de uma organização. Com o método validado, é possível estabelecer uma medida de percepção da imagem nos segmentos de público interno de uma IES privada, objetivo deste trabalho.

Também é importante destacar que além de um conceito ou de uma metáfora como sugere Morgan (1996), a imagem está calcada em cinco pilares que sustentam sua teoria. O primeiro pilar da imagem: imagens estão baseadas não apenas em fatos, mas são condicionadas fortemente por valores. Os valores associados a uma imagem às vezes são muito mais influentes do que os fatos objetivamente pertencentes a ela (ROSA, 2001). O segundo pilar da imagem: os mesmos fatos, vistos a partir de novos valores, podem assumir novo significado (ROSA, 2001).

O terceiro pilar da imagem: o ser humano não precisa viver uma realidade para se convencer da imagem a ela associada. O conhecimento, o saber, o estudo, a tradição, a cultura permitem que o homem construa uma imagem do mundo, aceitando como verdadeiras premissas que ele não pôde checar pessoalmente. O aprendizado, o relato de outra pessoa sobre um fato, pode moldar a imagem que uma pessoa faz de determinado acontecimento. Uma boa parte da imagem que temos do mundo chegou a nós de forma indireta, através do saber (ROSA, 2001).

O quarto pilar da imagem: é a cultura e os laços que nos ligam culturalmente e que fazem com que diferentes imagens sejam percebidas e compartilhadas amplamente (ROSA, 2001). O quinto pilar da imagem: o importante não é saber se uma imagem é ou não verdadeira, mas sim investigar seus atributos essenciais (deve ser consistente, ser coerente, ter a capacidade de sobreviver, ser estável e ter capacidade de organização) (ROSA, 2001).

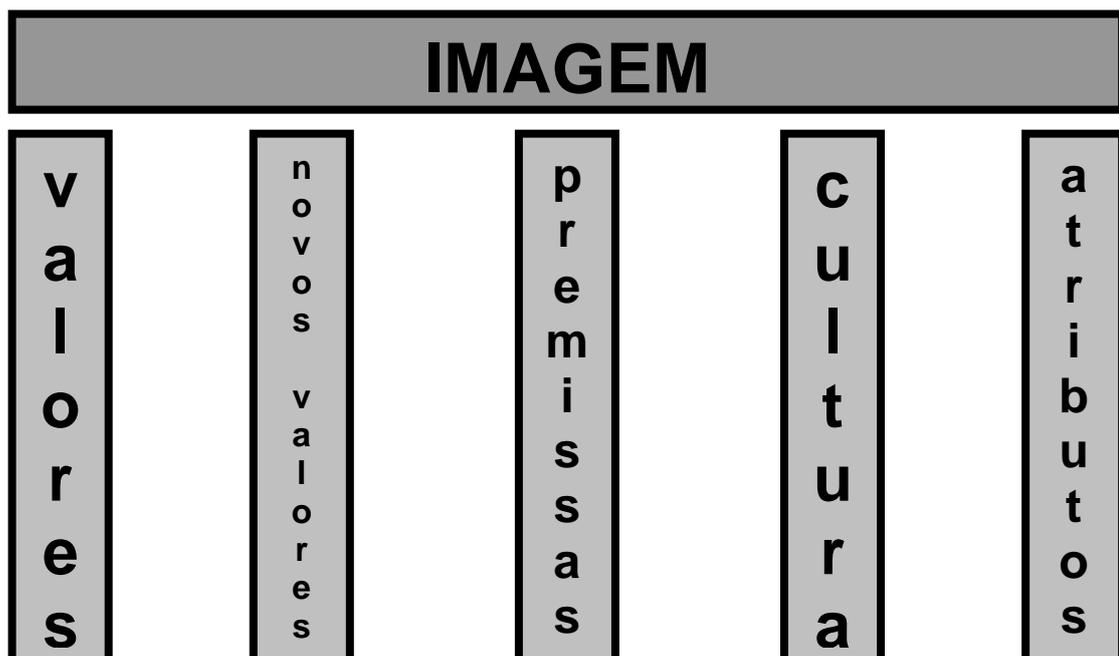


Figura 1 - Os pilares da imagem
Fonte: Desenvolvido pela autora.

Quando se fala em boa imagem de uma organização, não se pode esquecer que as pessoas sofrem as influências de sua imagem. Quando uma empresa possui credibilidade e desfruta de uma imagem satisfatória no mercado, seus diretores, administradores, funcionários e até mesmo consumidores recebem uma parcela deste mérito.

Cahen escreve:

Diretores e gerentes de uma empresa que goze de imagem positiva recebem "por osmose" uma dose desta imagem. Tornam-se, assim, a "personificação viva" da empresa e, quanto melhor a imagem da empresa, melhores serão suas imagens pessoais - e vice-versa.

O resultado é que essas pessoas tornam-se "fontes naturais" de notícias e comentários para jornalistas..., organizadores de congressos, seminários e cursos, dirigentes de entidades de classe etc. Além disso, elas podem dar entrevistas sobre assuntos extra-empresa - política, economia, temas técnicos e outros - , proferir palestras e conferências, participar de grupos de estudos e diversas outras atividades (1990, p. 117).

Através destas atividades com a imprensa, a organização passa a ter a oportunidade de comunicar à sociedade sua realidade, desenvolvendo um esforço consciente de manter a boa imagem. Ela passa a fornecer as informações necessárias aos indivíduos que ainda não possuem uma imagem definida sobre a organização, permitindo que cada pessoa forme sua idéia sobre a empresa, pois a imagem representa uma interação entre o objeto percebido e o percebedor (DE TONI, 2005).

Também é importante ressaltar que essas informações precisam ser verdadeiras, pois uma organização é reconhecida pelo que ela é e não pelo que ela representa. A força da informação na formação da imagem é enorme. A empresa é reconhecida pela coerência dos seus atos relacionados com o discurso e com a ação. De nada adianta discursar sobre a importância da preservação da natureza e empregar métodos poluidores na produção. A organização perde credibilidade e força na sua imagem.

Barich e Kotler (1991) escrevem em congruência com as idéias anteriores, considerando que a imagem da organização se forma através de várias fontes, controladas ou não pela própria firma. As fontes controláveis incluem a conduta social, conduta dos empregados, dos negócios, produtos, comunicação, força de vendas, preços, canais de distribuição. Já as mensagens da concorrência e de outros agentes estão fora do controle da organização. Portanto, é importante planejar as fontes controláveis e também realizar um planejamento de prevenção de crises para quando as fontes incontroláveis se manifestarem.

É necessário que as organizações acreditem que a imagem não está calcada no comportamento ideal, e sim no comportamento real da instituição. Jamais se pode acreditar no que se ouve, se o que se vê provoca mais impacto no nosso inconsciente, pois a sociedade reconhece a diferença entre uma imagem projetada e a imagem percebida. Outro aspecto importante é que "boa ou má, uma imagem não é definitiva: evolui com o tempo" (WESTPHALEN, p. 11). Quanto mais transparente a empresa for com a sociedade e com os seus públicos, mais real será a sua imagem perante estes.

Neste estudo, torna-se fundamental destacar a importância que o investimento em uma política de imagem representa para as Instituições de Ensino Superior (IES). Desenvolver uma política de imagem é fundamental para as IES, principalmente as particulares, pois os públicos potenciais estão preocupados com a imagem da escola que frequentam, tanto quanto com seus serviços e sua qualidade de ensino (VALÉRIO & PIZZINATO, 2003). Assim, o diferencial da IES não precisa estar no serviço, mas sim na mente do consumidor (FOX & KOTLER, 1994).

Portanto, a imagem institucional não ignora o bom produto da organização. Ela ressalta as qualidades desse produto, valorizando iniciativas de bem conviver com a comunidade e com a natureza, tornando a empresa comprometida e bem vista pela sociedade.

Segundo Fossá:

A imagem pública das organizações deixou de ser encarada como mera perfumaria e passou a representar um fator estratégico para o negócio e tão importante quanto os produtos e serviços. As empresas querem ser reconhecidas não apenas por marcas ou atividades específicas, mas por sua atuação como empresa-cidadã. A comunicação se dará não mais por meio de algo que se diz para um mercado passivo, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas com esses atores e pela credibilidade gerada por uma rede de relações articulada pela empresa com seus clientes, funcionários, fornecedores, etc (1999, p. 219-220).

Em um mercado onde os produtos possuem características similares (qualidade e preço) o diferencial na decisão de compra é a imagem formada na mente do consumidor e a reputação da empresa. Preços e promoções são afetados pelas opiniões e atitudes dos públicos, pois as compras estão influenciadas mais por fatores intangíveis e menos por motivos racionais. Toda empresa, independente de seu tamanho ou natureza possui imagem (CHRISTIAN, 1959-1960).

Antes de possuir uma imagem, boa ou ruim, as organizações precisam estar preparadas para o desafio de construí-la. Essa construção depende de uma vivência dos públicos, de informações corretas e coerentes e de um aprendizado constante sobre as particularidades pessoais e sociais do ambiente no qual a organização está inserida.

2.2 Construção da imagem

Imagem equivale ao território espacial em que circulam as mais diferentes percepções sobre o produto. Ela se refere ao plano dos simbolismos, das intuições e conotações, apreendidas pelo nível do inconsciente (TORQUATO, 2002). A localização de imagem está tanto no mundo externo (entidades físicas, estímulos) quanto no mundo interno (capacidade de interpretação do consumidor) (DE TONI, 2005).

Segundo Neves (2000) são vários os elementos que ajudam a construir a imagem de uma organização e que atuam sobre o conjunto de percepções do indivíduo: a história da empresa, seus produtos e serviços, o comportamento de seus dirigentes, a atitude profissional dos empregados, a propaganda, a programação visual, as cores, a arquitetura dos prédios, o desenho dos escritórios, os eventos que realiza, os programas sociais e culturais que patrocina, como se relaciona com os diferentes públicos.

Estes elementos devem viver em perfeita harmonia. Para tanto, precisam ser orquestrados. Toda vez que um dos elementos desafina, produz dissonâncias. Quando isto acontece, a imagem empresarial sofre um desgaste. Dissonâncias repetidas alteram percepções. E a pressão para a desafinação, isto é, para que dissonâncias sejam produzidas, é infinitamente maior do que a pressão para preservar a desejada harmonia (NEVES, 2000, p. 32).

Construir uma imagem é juntar várias idéias. A formação dessa imagem é um fenômeno individual, ou seja, cada indivíduo possui uma percepção e capta diferentes aspectos de um cenário para construir um conceito bom ou ruim. Quando falamos em imagem "pessoal", precisamos levar em conta os fatores que influenciam diretamente o indivíduo a formar sua imagem da organização. Três são os fatores que interferem na formação individual da imagem: conhecimento, experiência prévia e satisfação obtida com a experiência (CHRISTENSEN & ROCHA, 1989).

O conhecimento constitui-se, segundo Christensen e Rocha, na "... forma pela qual a pessoa toma conhecimento - isto é, as fontes de informação, o conteúdo da mensagem recebida e os canais pelos quais a mensagem lhe chegou -, além das características do próprio receptor..." (1989, p. 22). Essas características do próprio receptor podem ser de natureza demográfica e psicológica. Essas características demográficas e psicológicas englobam fatores como nacionalidade, sexo, idade, renda, grau de escolaridade, atitudes, valores, personalidade, visão de mundo etc.

A experiência pode ser considerada o elemento diferencial na formação da imagem. Essa experiência pode ser um contato pessoal, uma visita, o recebimento de informações via veículos de comunicação etc. Já a satisfação obtida com essa experiência irá permitir ao indivíduo comparar o discurso da empresa com os seus atos. Uma experiência negativa, como um mau atendimento através de uma ligação telefônica, certamente fará com que o indivíduo desenvolva uma imagem negativa da organização. (CHRISTENSEN & ROCHA, 1989)

Destes três fatores depreende-se que:

... a imagem forma-se sem que a instituição tenha interferido voluntária e conscientemente, sendo o resultado do que a organização comunicou a seus públicos no decorrer de sua existência, mais as experiências a que se submeteram os membros do público em seu relacionamento direto ou indireto com a organização e seus representantes, mais os resultados dessas experiências. (CHRISTENSEN & ROCHA, 1989, p.23)

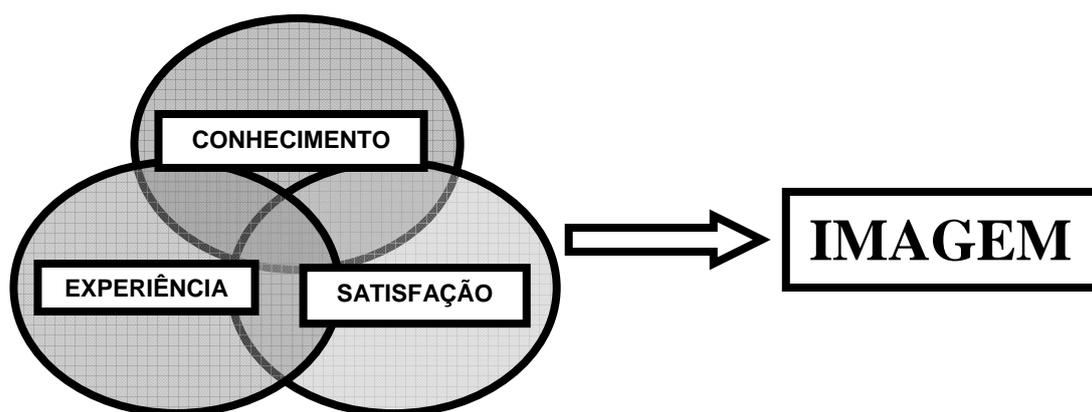


Figura 2 – Fatores que influenciam na construção da imagem

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Ao captar as informações que o meio lhe proporciona, o indivíduo está fortemente influenciado por padrões de referência, modelos, normas, regras e conceitos pré-estabelecidos pela sociedade em que está inserido. Esses critérios mudam sua maneira de perceber, fazendo com que a formação da imagem de uma organização passe a ser um fenômeno social. A motivação para a formação da imagem é proveniente de fatores psicológicos e da base cultural, pois os valores e as normas definem o comportamento do indivíduo, determinando o que é aceitável em várias situações sociais (KUNKEL & BERRY, 1968).

Essa formação "social" da imagem pode ser considerada neste trabalho como a realidade preponderante na formação final de uma imagem, pois a organização está inserida no contexto social, que é mais amplo e mais influente que o contexto individual. Isto se explica pelo fato da relação de dependência que a organização mantém com a sociedade e com o ambiente onde realiza suas atividades produtivas.

Vaz acrescenta a esta idéia:

As idéias que nos transmitem sobre determinado objeto são assim cotejadas com as idéias referenciais que temos sobre esse mesmo objeto e desse confronto vai se formando a imagem que cada pessoa tem do objeto. O grau de precisão da imagem vai depender do nível geral de consciência sobre as idéias que moldam a percepção do objeto, bem como das crenças do indivíduo pertinentes à apreciação desse objeto. ... Além disso, como pano de fundo geral está o ambiente institucional da sociedade, com sua carga histórica de condicionamentos enraizados na mente coletiva, formando a tradição de um povo, seus usos e costumes. Muitas vezes a pessoa pode ter imagem, atitudes e crenças favoráveis sobre determinado objeto e, por cautela ou outra razão, não se comportar e agir de conformidade com o que sente e pensa (2000, p. 54).

Portanto, a sociedade, seus hábitos, tradições e o respeito pelo passado fazem com que o indivíduo pense e aja de conformidade com a maioria. A resistência em mudar uma imagem ou de pensar a imagem "pessoal" esbarra no interesse do indivíduo de atender ao sistema social vigente, ou seja, de pensar a imagem "social".

"Construção de imagem é trabalho permanente, coerente e planejado. Exige exercício contínuo do diálogo com todos os públicos, funcionamento incessante de pontes de duas mãos, trânsito livre de informações objetivas" (LORENZETTI, 1989, p.154). Esta é a realidade da formação de imagem institucional: investimento em comunicação contínua e eficaz. Muitas empresas estão preocupadas com a sua imagem. Mas muitas não percebem a importância que uma boa imagem exerce nos negócios e na relação com a sociedade e com os indivíduos.

Segundo Kotler:

As razões pelas quais tantas organizações estão interessadas em medir e modificar [construir] as imagens são explicitadas em função da grande influência que acreditam que a imagem tenha sobre o comportamento das pessoas. Pressupõem que exista uma relação íntima entre a imagem da pessoa quanto à organização e seu comportamento para com ela. A organização sente que poderá obter uma reação máxima de seus públicos por meio da aquisição de uma imagem correta. Isto explica o forte interesse na formação de imagem (1978, p. 152).

Esse forte interesse na formação de imagem exige que a organização pense em estratégias adequadas ao seu público, as quais contribuam para a construção de uma boa imagem. A imagem de uma organização está diretamente ligada à força e consistência dos seus atos. Passou-se o tempo em que bons produtos e bons preços eram suficientes para estabelecer a legitimidade das empresas. Essa realidade está explicitada no texto de Lorenzetti:

...vender um bom produto ou um bom serviço hoje não é mais suficiente para que a empresa tenha imagem positiva na opinião pública. O produto ou o serviço adequado às necessidades de segmento de mercado, planejado dentro de competente estratégia de marketing, é apenas uma das ferramentas que ajudam a construir a boa imagem de empresa (1989, p. 154).

As organizações estão cada vez mais voltadas para os seus públicos, pois é desse segmento que elas garantem sua sobrevivência. O estudo desse público garante às ações de comunicação sua eficiência, pois quando o indivíduo compra um produto ou serviço, ele está respondendo de forma positiva aos esforços da empresa. A comunicação também se aplica ao estudo de como vender uma idéia, um serviço, algo não palpável ao indivíduo. Como o serviço oferecido por uma Instituição de Ensino Superior (IES), ou seja, a formação (graduação/ pós-graduação) do indivíduo.

Sem dúvida, a eficiência da comunicação e dos instrumentos escolhidos pela organização será tanto melhor quanto for a satisfação do público alvo com produto e ou serviço vendido. Esta satisfação está diretamente ligada às expectativas, necessidades e desejos dos públicos da IES, ou seja, "... Quanto maior a expectativa em relação a um objeto, maior será a insatisfação se ele não corresponder ao esperado" (KOTLER, 1978, p.165). E dessa satisfação depende a construção da imagem de uma organização.

Qualquer instrumento de comunicação organizacional deve estar norteado por um planejamento coerente com os objetivos da organização. Todas as estratégias planejadas e instrumentos utilizados para a satisfação desse público - material informativo, divulgação na mídia impressa e eletrônica, ambientes acolhedores e criativos, novidades, projetos sociais, jornais, etc - contribuem para que o consumidor construa uma opinião favorável em relação à organização.

Aliadas a essas estratégias, a informação rápida e transmitida de maneira correta e verdadeira e a boa experiência do consumidor fazem com que esse indivíduo construa uma imagem saudável dessa organização. Obedecendo a teoria de construção de imagens, esse público alvo, por si só, está isolado. É imprescindível que a grande maioria desse público possua a mesma experiência para formar uma imagem favorável da organização.

A capacidade de promover a excelência nos processos e no planejamento de imagem permite que todas as organizações ingressem no futuro com as portas abertas para o mercado, para a competição e para o sucesso de suas iniciativas econômicas e humanas, principalmente o investimento planejado, coerente e continuado na construção e consolidação da imagem institucional.

2.3 Planejamento de imagem

Como qualquer outro fenômeno que depende do público, nem sempre a imagem é positiva. Em nosso país, em geral, a imagem das empresas, da sociedade e do governo é negativa. Neves explicita esse pensamento:

em geral, as instituições não têm boa imagem na sociedade. Os poderes públicos, a imprensa, as empresas, e muitas das profissões não têm boa reputação. As razões são várias. A mais importante é a comunicação inexistente ou inadequada. Para as empresas, imagem ruim significa perda de competitividade, menos investimentos, redução da oferta de empregos, preços maiores para os consumidores, menores dividendos para os acionistas, menos impostos para o governo. Enfim, quem acaba pagando a conta é a própria sociedade (NEVES, In: <http://<imagemempresarial.com>>, acesso em 26/09/2005).

O problema de imagem negativa não é um problema isolado. Ocorre em empresas no mundo todo. O diferencial é que algumas culturas perceberam o quão desagradável é uma crise de imagem. E as que ainda não tomaram nenhuma atitude em relação à imagem das suas organizações agem de forma não sistêmica, onde prevalece o amadorismo e o crucial fracasso (NEVES, 2000). E quem paga o fracasso de uma empresa é a sociedade.

A organização em crise de imagem perde credibilidade, o que significa perda de competitividade. Perda de competitividade acarreta menor capacidade de gerar riquezas para o país, seja através da oferta de emprego, na obtenção de divisas e na arrecadação de impostos. Os desafios são muitos, por que em geral a imagem das empresas não é boa junto à opinião pública. Os empresários não têm boa imagem na comunidade e a imagem de profissionais que trabalham com imagem também não é positiva.

A estratégia de imagem consiste em desenvolver, fortalecer e proteger os atributos positivos e neutralizar os atributos negativos. Assim, todo e qualquer esforço no sentido de melhorar a imagem das organizações e também de prevenir uma possível crise é válido. Muitas instituições preocupadas com as mudanças e com os públicos desenvolvem o planejamento estratégico de imagem.

O PEI envolve três etapas: a construção de cenários para a avaliação do ambiente externo da organização, o diagnóstico de situações que devem ser objeto de preocupação da empresa e a definição de como administrar tudo isso. A construção de cenários envolve a obtenção de informação qualificada, uso da inteligência e validação dos métodos que serão empregados.

A construção de cenários para o planejamento de imagem é fundamental para a validade das estratégias. A relação entre o planejamento e a estratégia de sucesso combina a utilização de indicadores de antecedência, informação e inteligência. Indicadores de antecedência são considerados sinais que prenunciam eventos que podem alterar o cenário político, econômico, social, tecnológico/científico e cultural no ambiente em que a organização está inserida.

O método de construção de cenários no PEI envolve dois modelos: o método da probabilidade e o método subjetivo. O método da probabilidade estabelece três cenários distintos: o mais provável – aquela situação que está recebendo mais apostas no mercado, o alternativo – a situação que pode ocorrer se algumas premissas do cenário anterior não funcionarem e o menos provável – não é necessariamente uma idéia desastrosa, mas pode acontecer se todas as premissas do primeiro cenário não funcionarem.

O método subjetivo também estabelece três tipos de cenários. O otimista é aquele em que tudo de bom vai acontecer com a empresa, as medidas econômicas necessárias serão tomadas pelo governo, os projetos de leis que favorecem os negócios serão aprovados, as pressões sociais diminuirão e o clima é favorável à organização. O pessimista é o oposto do primeiro, tudo de ruim que pode acontecer para a empresa, vai acontecer. O mais provável combina previsões otimistas, pessimistas e intermediárias e oferece alternativas para o planejamento, pois não está carregado de extremos.

Com o planejamento de imagem pronto, cabe aos profissionais da área estabelecerem um plano de ação para fazer com que as estratégias funcionem. O trabalho de construção da imagem já foi realizado, o planejamento para evitar crises e prováveis quedas de produtividade no aproveitamento da imagem construída já está em ação. Agora é hora de combinar técnicas, inteligência e método adequado para mensurar periodicamente a imagem da organização.

2.4 Modelos de mensuração de imagem

A importância da imagem para a organização como instrumento de competitividade, traz a necessidade de propostas metodológicas para sua construção, manutenção e também para mensurar periodicamente o trabalho desenvolvido. Neste estudo, são apresentadas sete metodologias de mensuração de imagem propostas por diferentes autores, com o enfoque de acompanhar a tomada de decisões para a manutenção e formação da melhor imagem possível para a organização.

2.4.1 Matriz Familiaridade – Favorabilidade

Proposta por Fox e Kotler (1994), a Matriz Familiaridade – Favorabilidade (MFF) é uma forma de mensurar a imagem da instituição, relacionando a familiaridade e a favorabilidade da imagem que cada público estudado, seja interno ou externo, possui do objeto estudo.

Para estabelecer a familiaridade, é solicitado aos respondentes que escolham uma das seguintes situações, que indicam a conscientização pública em relações às variáveis escolhidas: nunca ouvi falar; ouvi falar; conheço um pouco; conheço razoavelmente e conheço muito bem (VALERIO & PIZZINATTO, 2003). Essa escala mensura o conhecimento do objeto pela audiência – alvo. A maioria assinalando as duas primeiras categorias indica que a empresa precisa tomar providências para aumentar o grau de conhecimento da audiência (KOTLER, 1998).

Para os respondentes que possuem alguma familiaridade com as variáveis, é solicitado que descrevam quão favoráveis são, assinalando uma das situações: muito desfavorável; pouco desfavorável; indiferente; pouco favorável e muito favorável (VALÉRIO & PIZZINATTO, 2003). A maioria dos respondentes marcando as duas primeiras categorias indica problemas de imagem negativa (KOTLER, 1998).

Para que os dados sejam intercalados com a matriz dos dados obtidos com base na favorabilidade às variáveis, soma-se o número alcançado nos itens “conheço um pouco”, “conheço razoavelmente” e “conheço muito bem”. Só poderão opinar sobre a favorabilidade às variáveis estudadas aqueles que possuem certo grau de conhecimento sobre elas (VALERIO & PIZZINATTO, 2003). Segundo Kotler (1994), para montar a MFF, calcula-se a razão (média) entre os pontos adquiridos quanto à familiaridade (Tabela 1) e a quantidade de itens preenchidos quanto à favorabilidade (Tabela 2).

Tabela 1 – Familiaridade com as variáveis

Familiaridade	Nunca ouvi falar	Ouvi falar	Conheço um pouco	Conheço razoavelmente	Conheço muito bem
IES A					
IES B					
IES C					

Fonte: Adaptação de Valerio & Pizzinatto, 2003.

Tabela 2 – Favorabilidade com as variáveis

Favorabilidade	Muito desfavorável	Pouco desfavorável	desfavorável	Pouco favorável	Muito favorável
IES A					
IES B					
IES C					

Fonte: Adaptação de Valerio & Pizzinato, 2003.

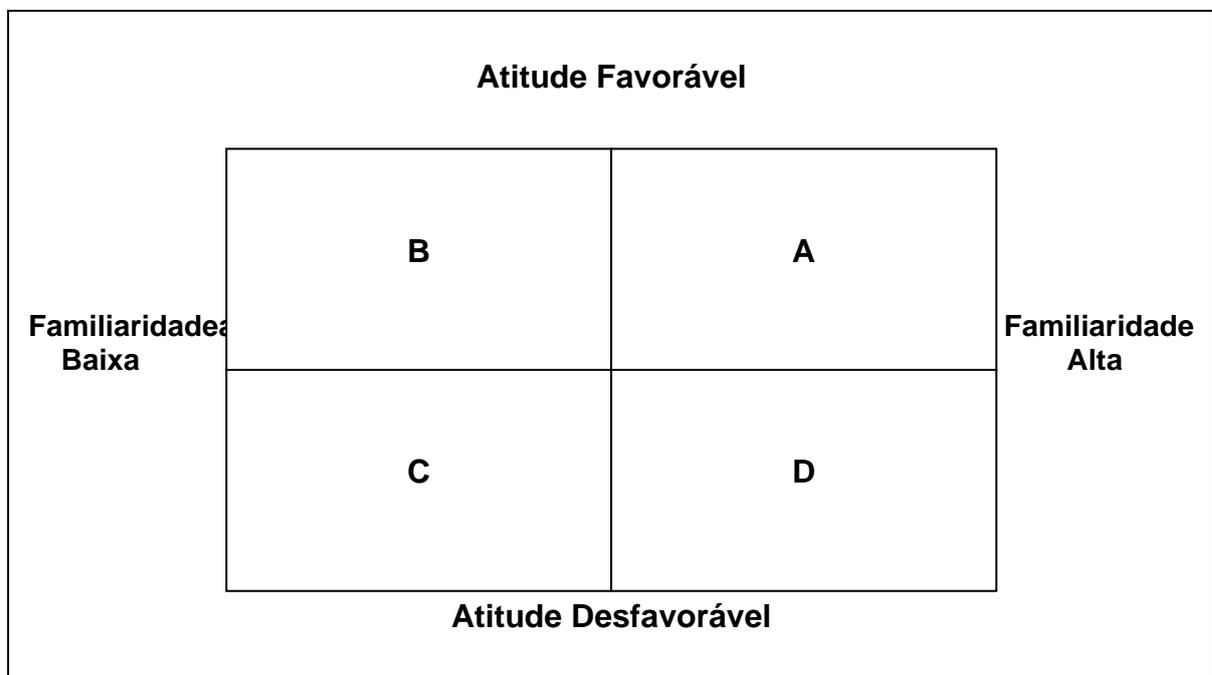


Figura 3 – Matriz Familiaridade – Favorabilidade

Fonte: Kotler, 1998.

2.4.2 Modelo de Barich e Kotler

Barich e Kotler (1991) acrescentam o conceito de imagem mercadológica aos demais conceitos existentes e passam a avaliar atributos de produtos de forma comparativa aos demais concorrentes. O método descreve como desenhar e operacionalizar um sistema gerencial que identifica as imagens de produtos concorrentes e sua posição competitiva.

A disposição dos resultados na análise do método guia as organizações a melhorarem a performance de seus produtos e serviços no mercado, adequando suas estratégias em relação aos concorrentes para melhor posicionamento no mercado.

		Alta Importância			
Baixa Avaliação da Imagem	2	<ul style="list-style-type: none"> + Capitalize as forças + Considerar um aumento da avaliação = Considerar um aumento da avaliação - Aumentar a avaliação - Reduzir a importância 	<ul style="list-style-type: none"> + Capitalize as forças + Uso de comunicação = Considerar o uso da comunicação = Considerar um aumento da avaliação - Melhorar a avaliação - Reduzir a importância 	1	Alta Avaliação da Imagem
	3	<ul style="list-style-type: none"> + Considerar um aumento da comunicação + Considerar um aumento da importância e da avaliação = Considerar um aumento da importância e da avaliação - Aumentar a avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> + Considerar o uso da comunicação + Aumentar a importância = Considerar um aumento da importância e da avaliação - Aumento da avaliação 	4	
		Baixa Importância			

Figura 4 – Prescrição para as ações gerenciais
Fonte: Barich & Kotler (1991).

2.4.3 A janela do cliente

A Janela do Cliente é uma ferramenta para medir o grau de satisfação dos clientes externos em relação aos produtos e serviços que lhes são oferecidos. É formada pelo cruzamento de duas variáveis: importância e satisfação. O ponto de intersecção entre as variáveis dará a situação de cada atributo em relação à necessidade e satisfação dos clientes (DE TONI, 2005). O gráfico dos dados apurados em pesquisa qualitativa e quantitativa apresenta os quadrantes A, B, C ou D que ilustram a situação em relação à percepção do cliente.

O quadrante “A” representa alta importância e alta satisfação com produto ou serviço. O quadrante “B” mostra área de pouca importância, mas com clientes satisfeitos. O quadrante “C” mostra importância e satisfação baixas, demonstrando indiferença do cliente com produtos e serviços oferecidos. Já o quadrante “D” mostra que a satisfação dos clientes está abaixo da importância dada a estes atributos (DE TONI, 2005).

I M P O R T Â N C I A	O CLIENTE VALORIZA E NÃO RECEBE D	O CLIENTE VALORIZA E RECEBE A
	O CLIENTE NÃO VALORIZA E NÃO RECEBE C	O CLIENTE NÃO VALORIZA MAS RECEBE B
	SATISFAÇÃO	

Figura 5 – Janela do Cliente

Fonte: Assessoria de Pesquisa e Desenvolvimento Gerencial, 1994 (apud DE TONI), 2005, p. 118-120.

2.4.4 Configuração da imagem organizacional

Maria Schuler (2000) propõe um método de configuração da imagem organizacional com o público interno de uma organização, desenvolvendo a análise de uma visão média do modelo mental desse público. O modelo apresenta os seguintes procedimentos para o levantamento dos Atributos da Imagem Organizacional:

1. Identificação dos diversos públicos da organização (segmentação e perfil dos segmentos).
2. Escolha do público a ser pesquisado.
3. Seleção de uma amostra representativa para a fase qualitativa da pesquisa.
4. Realização da fase qualitativa da pesquisa, que consta do levantamento dos atributos da imagem da organização, junto ao público-alvo, além da identificação do Núcleo Central da imagem.

5. Realização da fase quantitativa da pesquisa, constando da mensuração da importância e da satisfação percebida nos atributos da imagem, além da reunião dos atributos em fatores.
6. Disposição dos resultados em forma gráfica.

Para a fase qualitativa da pesquisa, monta-se um entrevista com a seguinte seqüência de proposições aos respondentes (Termo Indutor = nome da empresa mencionado oralmente):

- * Quando eu digo (Termo Indutor), qual a primeira coisa que lhe vem à cabeça ?
- * E que outras idéias lhe ocorrem quando você escuta (Termo Indutor) ?
- * O que você gosta na (Termo Indutor) ?
- * O que você não gosta na (Termo Indutor) ?
- * Como você compararia a (Termo Indutor) com (seu principal concorrente) ?
- * De onde você recebe informações sobre a (Termo Indutor) ?

O tratamento dos dados colhidos na entrevista através da análise de conteúdo se dá no sentido de listar as idéias que foram mencionadas pelos respondentes, gerando assim os Atributos da Imagem da Organização pesquisada (SCHULER, 2000). Esses atributos gerados são colocados em uma tabela de acordo com sua ordem de aparição e freqüência. Quando o atributo foi citado em primeiro lugar ele recebe um valor 5, e quando foi citado em quinto lugar, recebe valor 1.

Com os atributos gerados dispostos em uma escala de 1 a 96, sendo que o intervalo entre os valores 96 – 73 são considerados pertinentes ao Núcleo Central da Imagem e os atributos que estão no intervalo entre 1 – 24 são considerados Periferia da Imagem. A fase quantitativa congrega os atributos em fatores de importância e fatores de satisfação. Os procedimentos da fase quantitativa são os seguintes:

1. Montagem dos questionários de importância e de satisfação, a partir do levantamento dos atributos;
2. Aplicação do questionário à amostra selecionada;
3. Tratamento e análise dos dados;
4. Conclusões.

No tratamento dos dados, os valores de importância e satisfação dos atributos são dispostos em tabelas, onde fica o registro de cada valor de importância e de satisfação, assim como o somatório geral desses valores e a média dos fatores. A análise fatorial exploratória traça as relações mais fortes encontradas entre os atributos, formando fatores de importância e de satisfação que são dispostos em gráficos. Os atributos mais próximos do Termo Indutor são

considerados os mais fortes candidatos a comporem o Núcleo Central da Imagem (SCHULER, 2000).

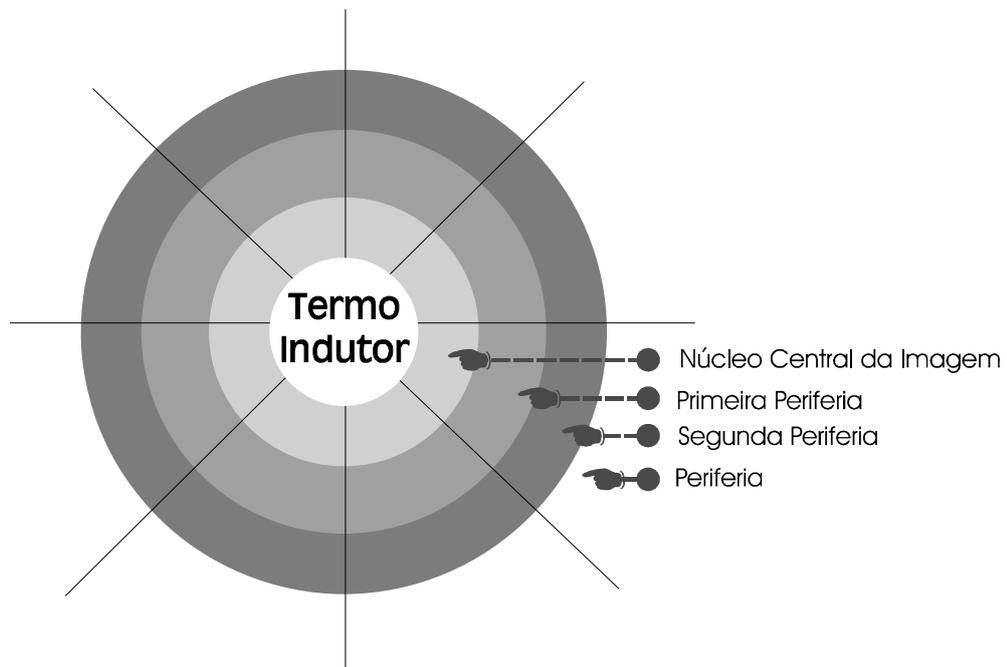


Figura 6 – Formação da Representação Gráfica da Imagem Organizacional
Fonte: Schluer, 2000.

2.4.5 Perfil da imagem organizacional

John Bolger (1959) propõe um método de mensuração de imagem utilizado na etapa de construção da imagem, pois define precisamente a reputação da empresa, de seus concorrentes e a reputação que o público possui da empresa. O perfil da imagem organizacional consiste em pesquisa que reconhece através do público alvo, palavras que expressam a personalidade da empresa. Estabelecendo as palavras, são criados grupos de sinônimos. Nos grupos, é escolhida a palavra mais representativa para o estudo, resultando em traços que representam as categorias ou dimensões da reputação da empresa.

Cada palavra básica e sua definição de como se aplicam à empresa são colocadas em um cartão. Entrevistadores treinados levam os cartões a cada amostra de público da empresa. Cada respondente escolhe o traço do cartão que corresponde a sua opinião sobre a empresa e sobre seu concorrente. Os resultados comparativos mostram traços de personalidade da empresa em questão, dos concorrentes e da empresa ideal para realizar um negócio ou compra. A empresa reconhece os pontos fortes e fracos em sua personalidade, podendo

melhorar sua comunicação com o público, enfatizando sua propaganda e relações públicas nos pontos considerados deficientes.

Mudar ou melhorar uma imagem é uma tarefa difícil, mas quando os responsáveis por este trabalho sabem exatamente o que enfatizar, a construção da imagem torna-se um trabalho mais econômico e eficiente. Bastante compreensível e de fácil aplicação, o perfil da imagem organizacional é o primeiro passo para a construção da correta imagem da empresa.

2.4.6 Modelo comportamental da imagem de varejo

Kunkel e Berry (1968) referem-se a um modelo comportamental de formação da imagem, supondo que a experiência com o serviço ou produto induzem a lealdade do consumidor. Defendem que a motivação para a compra é proveniente de fatores psicológicos e da base cultural que define o que é aceitável em várias situações. A experiência de compra define a imagem que o consumidor vai formar e também reforça seu comportamento em relação à organização.

O modelo baseia-se nos princípios da aprendizagem, considerando a cognição e os sentimentos no comportamento do consumidor. O modelo comportamental utiliza instrumentos não estruturados para identificar a imagem. Ele mensura a atitude dos respondentes sobre os componentes indicados no questionário. É difícil distinguir entre os componentes da imagem que são e não são importantes para o indivíduo.

Em uma sociedade com variedade de subculturas, valores e normas, um componente da imagem pode ser importante para uma pessoa e insignificante para outra. No modelo são usados doze componentes que consistem a imagem da empresa. Diferentes combinações entre os componentes são cruciais para a imagem. A análise está de acordo com os componentes e subcomponentes elaborados pelos estudos dos autores baseados nas seguintes perguntas realizadas aos respondentes:

1. O que você mais gosta na ... ?
2. O que você menos gosta na ... ?
3. Quais as maiores razões para outras pessoas comprarem na ... ?

As respostas são divididas em doze categorias:

1. Preço das mercadorias
2. Qualidade
3. Variedade
4. Moda

5. Vendas pessoais
6. Localização
7. Outros fatores
8. Serviços
9. Promoções
10. Propaganda
11. Atmosfera
12. Reputação

2.4.7 Medida de percepção de imagens organizacionais

A medida de percepção de imagens organizacionais método de mensuração da imagem proposto por Jairo Eduardo Borges – Andrade e Ronaldo Pilati (2000) foi elaborado baseado teoricamente nas oito metáforas de Morgan (1996), objetivando tornar-se uma medida confiável da percepção das imagens por parte de um conjunto amplo de membros de uma organização. Oito grupos de alunos de pós-graduação elaboraram itens ou frases para cada uma das imagens ou metáforas propostas pelo referido autor, o que resultou em 220 itens, aproximadamente 28 itens por imagem. Os itens deveriam atender a critérios de clareza e relevância e a imagem ou metáfora subjacente a cada item não deveria estar apresentada na frase formulada.

A construção do instrumento seguiu com a validação dos itens elaborados em termos da sua pertinência para cada imagem. Verificou-se a frequência e a concordância de julgamentos referentes aos itens e às suas supostas imagens correspondentes. Foram mantidos 67 itens que tiveram alta frequência de indicações. Duas metáforas não atingiram o critério de amplitude: *prisão psíquica* e *instrumento de dominação*. Para compensar, foram construídos mais itens, tendo o questionário ficado com 84 itens. Testado com 7 funcionários de um banco estatal, 2 itens foram desmembrados, resultando em um instrumento com 86 itens que seriam avaliados por meio de uma escala de concordância de sete pontos do tipo *Likert* ancorada.

A validação psicométrica aconteceu em duas fases: primeiro o instrumento foi aplicado em 1.234 funcionários de 86 organizações públicas e privadas de 5 Estados brasileiros. Após a realização de inúmeros testes estatísticos foram encontrados dois fatores que agregavam um número expressivo de itens. A análise de conteúdo do conjunto dos itens sugeriu as seguintes denominações: Fator 1 – *Organização dinâmica e com visão estratégica* e Fator 2 – *Organização politqueira e exploradora*. Ambos os fatores não identificavam

nenhuma metáfora de Morgan (1996), mas revelavam a emergência de imagens alternativas agregadoras. Dos 86 itens iniciais, 45 foram eliminados, resultando em um instrumento de medida bem mais reduzido.

Na segunda fase da validação, o instrumento com 42 itens foi aplicado com 680 trabalhadores de 26 organizações públicas e privadas. Após análises estatísticas, foram eliminados mais três itens, resultando em um instrumento psicometricamente validado com 38 itens, incluindo duas medidas de confiabilidade excelente ou boa. As proposições são avaliadas por meio de uma escala de concordância de sete pontos do tipo *Likert* ancorada (ANDRADE & PILATI, 2000). Os itens 1 ao 25 correspondem ao Fator 1 e representam características de imagem presentes nas organizações rotuladas como *Organização dinâmica e com visão estratégica*. Os 13 itens restantes constituem o Fator 2, percepção de imagem de *Organização politiqureira e exploradora*. Essas proposições amoldam duas medidas de percepção de imagens que seriam usadas automaticamente ou conscientemente pelos membros das organizações (ANDRADE & PILATI, 2000). A imagem do Fator 1 é claramente construtiva, enquanto a imagem do fator 2 é depreciativa.

O método descrito foi escolhido por apresentar uma medida validada de percepção de imagens, permitindo a comparação entre as imagens percebidas pelos segmentos de público interno da IES. A medida de percepção de imagens organizacionais trabalha com o fenômeno imagem como uma percepção compartilhada de imagens organizacionais (ANDRADE & PILATI, 2000) corroborando com a teoria de construção da imagem proposta neste estudo. A formação da imagem pelo público é um fenômeno social (CHRISTENSEN & ROCHA, 1989) na medida em que considera valores e comportamentos sociais e grupais agregados na representação mental nos indivíduos.

Cada método de mensuração de imagem explicitado possui sua estrutura e metodologia baseada em percepções, comportamentos e valores dos indivíduos, empregando diferentes maneiras de avaliar e determinar a imagem de organizações, produtos e serviços. Com a base teórica firmada e com o método de pesquisa selecionado, o importante é caracterizar o estudo e os procedimentos, determinando qual a população e o tamanho da amostra a ser pesquisada, a coleta dos dados e as bases para a análise dos resultados que serão descritos no capítulo seguinte.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica apresenta o método utilizado na pesquisa e os procedimentos para execução.

3.1 Método

A pesquisa caracterizou-se por ser um estudo de caso de natureza descritiva. O estudo de caso é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). Ao contrário de um experimento laboratorial, que controla e separa o contexto e o fenômeno, um levantamento é limitado no estudo das duas variáveis (YIN, 2001).

Um estudo de caso de natureza descritiva consiste em investigação cuja principal finalidade é o delineamento das características de fatos ou fenômenos e a avaliação de determinada variável (MARCONI & LAKATOS, 1996). Os planos na pesquisa descritiva são estruturados e especificamente utilizados para medir características descritas em uma questão de pesquisa (HAIR, 2005). Neste tipo de pesquisa são empregados artifícios quantitativos objetivando a coleta sistemática de dados para a verificação das hipóteses (MARCONI & LAKATOS, 1996).

O método escolhido para a pesquisa é de cunho quantitativo. Segunda Silva (2004), a opção por métodos quantitativos em pesquisa então é meramente operacional, apesar de ser determinada pelo problema, e antecipada por decisões de natureza estratégica que envolva os atributos psicológicos do pesquisador. Os dados quantitativos são captados através do uso de várias escalas numéricas e são utilizados quanto se tem problemas de pesquisa ou modelos teóricos bem definidos. A validação desses conceitos e modelos envolvem o uso de dados obtidos em *surveys* de grande escala (HAIR, 2005).

3.2 Procedimentos

Os procedimentos são as etapas necessárias para a realização de uma pesquisa. Aqui, apresentam-se os procedimentos para a coleta e análise dos dados, que são a definição da população e o cálculo do tamanho da amostra, a sistemática de coleta de dados, o modelo de pesquisa e o instrumento escolhido, bem como a análise dos dados obtidos.

3.2.1 População/Amostra

O objeto de estudo escolhido é a Instituição de Ensino Superior (IES) Privado *Faculdade A*, localizada no município de Santa Maria no Rio Grande do Sul e a população, ou seja, o número de elementos que formam o universo do estudo (TIBONI, 2002) determinada pela pesquisa quantitativa será composta pelo público interno da IES (professores de graduação, acadêmicos de graduação e funcionários). Os números da amostra, ou seja, parte da população que será estudada (TIBONI, 2002) necessita de representatividade (GIL, 1994). Para tanto, será utilizada a fórmula para cálculo de amostras para populações finitas nominal ou ordinal (GIL, 1994).

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 \cdot (N - 1) + Z \cdot p \cdot q}$$

n = Tamanho da amostra

Z² = Nível de confiança escolhido

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar

N = Tamanho da população

d² = Erro máximo permitido

Admitindo o tamanho da população em 491 acadêmicos de graduação matriculados regularmente nos dois cursos de graduação, erro amostral máximo permitido de 5%, nível de confiança de 95% e percentagem de 0,5% (não podendo prever o possível valor para p, admite-se 0,5%, pois se tem o maior tamanho da amostra). Obedecendo estes parâmetros, o tamanho da amostra (n) é igual a 216. No cálculo de proporção para cada nível de amostra, considerando os curso de graduação da instituição, têm-se os seguintes resultados:

Tabela 3 – Cálculo de proporção para cada nível de amostra (curso de graduação)

Curso de Graduação	Total de Alunos	Responde por % da população	Questionários
ADM. Gestão Hospitalar	207	42%	91
Enfermagem	284	58%	125
TOTAL	491	100%	216

Fonte: Elaborado pela autora.

A instituição possui 24 funcionários e estagiários e 32 docentes de ensino superior. Com população de 56 respondentes, esses dois segmentos de público interno foram questionados no seu número total, ou seja, o questionário foi aplicado com toda a população, sem cálculo de amostra para que o número de respondentes fosse representativo. A aplicação dos questionários que constituem a pesquisa quantitativa seguiu duas etapas. Nos dias 19 e 20 de junho de 2006 foram aplicados os questionários com os acadêmicos de graduação em turmas previamente liberadas pelo Coordenador de cada curso. Nos dias 21, 22 e 23 de junho de 2006 foram entregues os questionários para os funcionários, estagiários e docentes de graduação. Na semana seguinte, dos dias 26 a 30 de junho de 2006 o questionário dos respectivos segmentos foi recolhido, independente de respondidos ou não. Retornaram respondidos 35 questionários, ou seja, 62,5% dos respondentes participaram da pesquisa.

3.2.2 Coleta dos dados

A primeira etapa para o levantamento de dados consistiu em pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo (MARCONI & LAKATOS, 1996) e foi realizada para a elaboração do referencial do estudo, construindo a base conceitual sobre imagem organizacional. O tipo de bibliografia utilizada foram as publicações (livros, teses, artigos, publicações avulsas etc) (MARCONI & LAKATOS, 1996). A segunda etapa coletou dados da instituição em documentos escritos de fontes primárias, tais como relatórios, pesquisas estatísticas etc (MARCONI & LAKATOS, 1996).

A coleta de dados foi realizada através de questionário estruturado, contendo itens específicos que pedem que os entrevistados selecionem um número fixo (HAIR, 2005) de 1 a 7 nas proposições consideradas, obtendo uma graduação quantificada (MARCONI &

LAKATOS, 1996). Essa escala de atitude é conhecida como a Escala de *Likert* (MARCONI & LAKATOS, 1996). Os dados são coletados em um único ponto no tempo, sistematizados estatisticamente e descrevem a população em questão, caracterizando um estudo transversal (HAIR, 2005).

O questionário aplicado constitui em uma medida de percepção de imagens organizacionais validado por Andrade e Pilati (2000). O instrumento foi elaborado baseado teoricamente nas oito metáforas de Morgan (1996), objetivando tornar-se uma medida confiável da percepção das imagens por parte de um conjunto amplo de membros da organização. O questionário foi validado psicometricamente tendo sua aplicação realizada com quase 2000 indivíduos em diferentes contextos organizacionais em diversas partes do Brasil, durante dois anos e recebendo sucessivas revisões (ANDRADE & PILATI, 2000).

O questionário também possui, além das proposições elaboradas pelos autores para a identificação das percepções da imagem, questões sobre sexo, escolaridade, idade, tempo de trabalho e função na instituição, curso de graduação e semestre que frequenta, constituindo um *survey* predeterminado de perguntas para a coleta de dados dos respondentes (HAIR, 2005). O questionário aplicado possui um total de 43 variáveis, assim organizadas: variável 1 (V1) corresponde ao sexo; variável 2 (V2) à escolaridade; variável 3 (V3) à idade; variável 4 (V4) ao curso de graduação no questionário para acadêmicos e tempo de trabalho para professores e funcionários; variável 5 (V5) ao semestre cursado para acadêmicos e função para professores e funcionários; variáveis 6 à 30 correspondem ao Fator 1 e variáveis 31 à 43 ao Fator 2 em ambos os questionários.

3.2.3 Modelo e instrumento

O modelo utilizado para o estudo foi a medida de percepção de imagens organizacionais com questionário baseado teoricamente nas oito metáforas de Morgan (1996). O questionário foi validado psicometricamente por Andrade e Pilati e constitui uma medida confiável da percepção da imagem por parte dos membros de uma organização. O instrumento foi aplicado em quase 2000 pessoas em diversas partes do Brasil e em diferentes contextos organizacionais, recebendo revisões sucessivas.

O instrumento de medida de imagens organizacionais foi elaborado a partir da proposta de Morgan (1996) e suas oito metáforas. Inicialmente, o questionário continha 220 itens, aproximadamente 28 itens por imagem. Os testes realizados sucessivamente resultaram em um instrumento de medida, psicometricamente validado, com 38 itens, incluindo duas

medidas de confiabilidade excelente ou boa. Os 38 itens correspondem a dois fatores encontrados: Fator 1 – *Organização dinâmica e com visão estratégica* e Fator 2 – *Organização politiqueria e exploradora*. “Em ambos os fatores não foi possível a identificação de nenhuma das oito metáforas propostas por Morgan (1996). Mas os resultados obtidos revelaram a emergência de imagem alternativas agregadoras...” (ANDRADE & PILATI, 2000, p. 125). As proposições são avaliadas por meio de uma escala de concordância de sete pontos do tipo *Likert* ancorada (ANDRADE & PILATI, 2000).

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo levemente	Nem discordo nem concordo	Concordo levemente	Concordo	Concordo totalmente

Itens	Resposta
1) Esta organização busca se adaptar ao seu ambiente externo	
2) Esta organização sempre aceita novos desafios	
3) Esta organização procura transformar ameaças à sua sobrevivência em oportunidades de crescimento	
4) Aqui procura-se pensar além das fronteiras da organização	
5) Esta organização procura transformar sua burocracia em estruturas eficientes	
6) Esta organização sempre se esforça em apresentar explicações lógicas para situações novas	
7) Esta organização é capaz de aprender a aprender	
8) Para evitar o aparecimento de problemas, esta organização prefere atuar preventivamente	
9) Para sobreviver, esta organização acredita que deve ter relacionamento aberto com o ambiente externo	
10) Aqui, acredita-se que a sobrevivência da organização depende dela manter-se em estado de equilíbrio com seu ambiente externo, através de trocas de informações entre ambos	
11) Esta organização busca uma estrutura administrativa mais descentralizada e, ao mesmo tempo, mais flexível e menos complexa	
12) Esta organização tem facilidades para operar em ambientes externos que são complexos e variáveis ao mesmo tempo	
13) Nesta organização, as soluções para os problemas são sempre detalhadamente planejadas	
14) A supervisão de todo o trabalho é constante, nesta organização	
15) Nesta organização, cada tarefa tem seu modo preciso de execução	
16) Esta organização investe no seu futuro, porque tem medo de não sobreviver	
17) Nesta organização, procura-se sempre a pessoa certa para o lugar certo	
18) Ordem no trabalho, procedimentos executados da mesma maneira e obediência são todos importantes nesta organização	
19) Aqui, os funcionários se esforçam para renovar ou fortalecer constantemente esta organização, para serem eternamente lembrados	
20) Cada parte componente desta organização é capaz de desempenhar uma série de funções extras	
21) Nesta organização, os funcionários são comprometidos com suas tarefas	
22) Os funcionários têm o produto de seu trabalho reconhecido nesta	

organização	
23) Nesta organização, são valorizadas as experiências dos funcionários	
24) Aqui, as comunicações proporcionam acesso a grande quantidade de informações vindas de dentro e fora desta organização	
25) Os setores desta organização são capazes de atuar em nome de cada um dos outros, se necessário	
26) Nesta organização, quanto mais poder se tem, mais poder se busca	
27) Os funcionários desta organização fazem “qualquer negócio” para alcançar o poder	
28) Nesta organização, o importante é se manter em evidência	
29) Nesta organização, as chefias menores e até as maiores sempre ficam dizendo que não têm poder para mudar qualquer situação	
30) Nesta organização, toma-se decisões em “grupinhos” ou “entre amigos”	
31) Ocorrem atritos nesta organização, devido a diferenças entre as coisas que os funcionários valorizam	
32) Aqui, as comunicações produzem informações duplicadas	
33) Nesta organização, os chefes menores competem com os chefes maiores	
34) Cada departamento desta organização conhece apenas a si mesmo	
35) As formas de agir nesta organização mostram somente as aparências, nunca a realidade	
36) Ocorre, nesta organização, exploração da mão-de-obra não especializada	
37) Nesta organização existe descaso para com a segurança no trabalho	
38) Aqui, cada funcionário conhece apenas seu próprio trabalho ou tarefa	

Quadro 1 – Itens que descrevem características percebidas na organização

Fonte: Andrade & Pilati, 2000.

Os itens 1 ao 25 correspondem ao Fator 1 e representam características de imagem presentes nas organizações rotuladas como *Organização dinâmica e com visão estratégica*. Os 13 itens restantes constituem o Fator 2, percepção de imagem de *Organização politqueira e exploradora*. Essas proposições amoldam duas medidas de percepção de imagens que seriam usados automaticamente ou conscientemente pelos membros das organizações (ANDRADE & PILATI, 2000). A imagem do Fator 1 é claramente construtiva, enquanto a imagem do fator 2 é depreciativa. A seguir (p. 52), apresenta-se o esquema analítico da pesquisa que configura os passos que foram necessários para a realização do trabalho.

3.2.4 Análise dos dados

Depois de aplicados os questionários, os dados foram tabulados e transferidos para o Excell. Em seguida, as informações foram cruzadas no *software* SPSS para que os dados pudessem ser analisados e as percepções da imagem dos diferentes segmentos de público interno da instituição pudessem ser comparadas.

Com os dados analisados no *software* SPSS, foram realizados testes estatísticos, tais como, o teste *T Student*, que é aplicado para escalas de razão ou para cruzamentos entre escalas de razão e escalas nominais; o teste denominado *Chi-Quadrado*, que apresenta aplicação em escalas ordinais, ou em cruzamentos entre escalas ordinais e nominais; o teste *ANOVA*, utilizado para o cruzamento entre uma escala ordinal e uma escala de razão; e uma *Análise Fatorial* com o objetivo de destacar os fatores mais significativos e reduzir o número de variáveis que explicam o modelo.

O próximo capítulo traz o contexto da investigação e os resultados das análises após testes estatísticos. É neste capítulo que as análises estatísticas e qualitativas se unem, ligando os resultados com a teoria desenvolvida no referencial teórico do trabalho, fundamentando a percepção dos dois segmentos de público interno da IES. Em resultados, podem-se detectar todos os passos realizados até agora com o intuito de comparar a imagem percebida pelos diferentes segmentos de público interno da uma IES através da utilização do método de Medida de Percepção de Imagens Organizacionais (ANDRADE & PILATI, 2000).

ESQUEMA ANALÍTICO DA PESQUISA

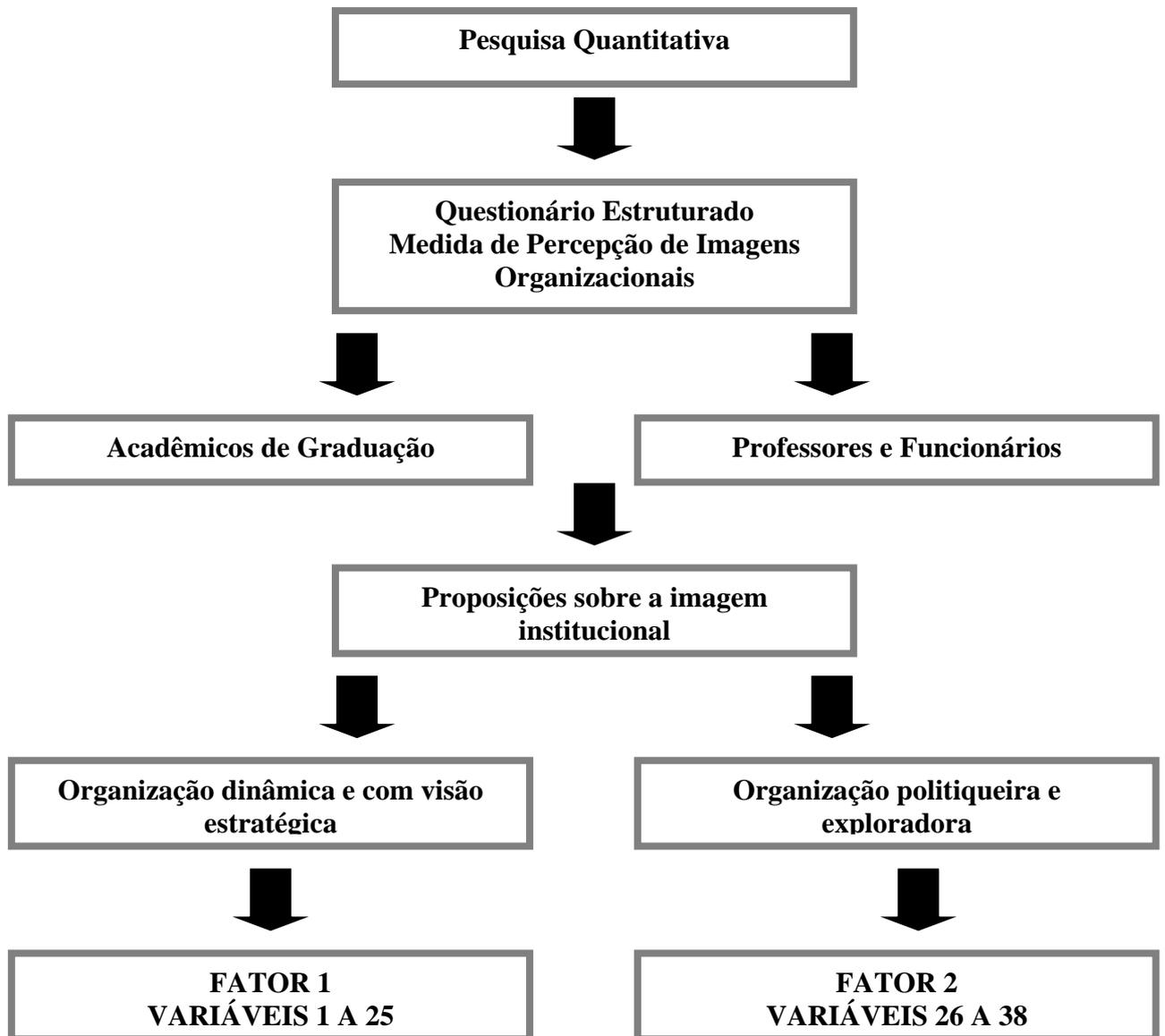


Figura 7 – Esquema Analítico da Pesquisa (Quantitativo)

Fonte: Elaborado pela autora.

4. RESULTADOS

O presente capítulo contextualiza a *Faculdade A* trazendo informações de seu planejamento estratégico como missão, visão, negócio, princípios, perfil geral, a política pedagógica, bem como os objetivos de seus dois cursos de graduação. Os resultados apresentam as análises estatísticas e qualitativas, ligando os resultados com a base teórica do trabalho.

4.1 Contexto da investigação

O Brasil possui um sistema de ensino superior bastante reduzido, e por isso, com grande potencial de crescimento. Duas explicações podem ser dadas para esse fato. Primeiro o país possui um ensino fundamental e médio de qualidade duvidosa e que formaria poucos estudantes capazes de atingir o ensino superior. A segunda, é que o Brasil não possui como outros países da América Latina, cursos superiores de curta duração, o que dificultaria a permanência do aluno na instituição (SCHWARTZMAN & SCHWARTZMAN, 2002). “A conclusão parece ser que, embora a perspectiva de crescimento potencial do ensino superior brasileiro seja grande, na prática a demanda não deverá crescer muito” (SCHWARTZMAN & SCHWARTZMAN, 2002, p. 13).

O ensino superior privado no Brasil tem sido a principal fonte de formações de e crescimento para o ensino superior brasileiro. O setor representa uma indústria de aproximadamente dez bilhões de reais anuais, ocupando 200 mil pessoas (entre professores e funcionários administrativos) para formar cerca de 1 milhão e 800 mil estudantes em diversas áreas profissionais (SCHWARTZMAN & SCHWARTZMAN, 2002). A expansão de matrículas no ensino superior no Brasil e no Rio Grande do Sul confirma o domínio privado (WINCKLER, 2006).

Nesse cenário de expansão do ensino superior privado e alicerçada em uma história de sucesso, a *Faculdade A* iniciou oficialmente suas atividades como uma instituição de ensino técnico no dia 02 de fevereiro de 1998, dedicando-se ao Ensino Supletivo de 1º e 2º Grau, sob a direção da professora Lourdete Rejane Ferro Zago. Inicialmente, a instituição oferecia à comunidade apenas o Ensino Supletivo autorizado pelo parecer 105/98 do Conselho Estadual de Educação. Ainda em 98, o espírito empreendedor e a determinação da direção da *Faculdade A* trouxeram à cidade o Curso Técnico em Enfermagem, que supriu uma grande necessidade de Santa Maria.

Já em 2000, foram aprovados os cursos técnicos em Administração, Informática e Radiologia Médica – autorizados pelo parecer 59/2000 do Conselho Estadual de Educação. Além desses cursos, a instituição tem proporcionado e habilitado várias turmas em cursos de aperfeiçoamento nas áreas de Instrumentação Cirúrgica, Cuidados Intensivos e Primeiros Socorros, Montagem, Manutenção e Configuração de Computadores, Web Desing, Curso Intensivo de Informática e Aperfeiçoamento em Massagem. O ano de 2002 foi marcado pela concretização de um grande sonho: a sede própria, projetada com instalações para o Ensino de Jovens e Adultos em Nível Fundamental e Médio (EJA) e o Ensino Técnico Profissionalizante.

Através da portaria ministerial 3441, o Ministério da Educação possibilitou a abertura da *Faculdade A*. A autorização foi publicada no Diário Oficial de 19 de novembro de 2003. Enfermagem Bacharelado e Administração - Habilitação em Administração Hospitalar e Serviço de Saúde são os primeiros cursos oferecidos pela instituição, que prevê, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a criação de outras seis graduações até 2007. No dia 06 de agosto de 2006, a *Faculdade A* realizou o primeiro vestibular para o seu terceiro curso de graduação aprovado pelo MEC: Psicologia.

A missão compreende o conceito da organização em si, sua razão de ser, de existir (KUNSCH, 2003). A missão da *Faculdade A* é “Ser uma instituição de excelência na construção do conhecimento, no ensino, na pesquisa e na extensão reconhecida pela sociedade”. Sua visão é “Formar indivíduos através da educação integral tornando-os capazes de transformar a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento do país”, o que representa o posicionamento futuro que a *Faculdade A* quer assumir, ou seja, como quer ser vista aos olhos dos públicos a ela vinculados.

O negócio da *Faculdade A* é “Promover a educação integral formando competências” tratando especificamente do escopo de atuação e orientação específica das atividades produtivas de uma organização e sua relação com o mercado (KUNSCH, 2003). Os princípios

são valores e convicções que estão por trás da cultura da empresa e que traduzem os atributos dos principais dirigentes no direcionamento dos negócios (KUNSCH, 2003). Os princípios da instituição objeto de estudo são a ética, a liberdade, a responsabilidade, o comprometimento com a qualidade, o crescimento pessoal e institucional, a criatividade, o espírito de competitividade e o empreendedorismo.

O perfil geral da *Faculdade A*, de acordo com seu planejamento estratégico, é dinâmico, habilidoso no relacionamento interpessoal, no domínio do conhecimento, no domínio da experiência prática, da legislação escolar e da informática, comprometido com a filosofia da instituição, integrador e motivador do trabalho em equipe, socialmente comprometido e tecnicamente competente. A proposta pedagógica da *Faculdade A* está alicerçada em 5 competências, proporcionando uma educação que contribui para o desenvolvimento total do ser humano.

Competência I – Construção do Conhecimento – APRENDER A CONHECER

- Autoconhecimento;
- Aprender a aprender;
- Inteligência cognitiva;
- Conhecimento técnico;
- Conhecimento cognitivo;
- Desenvolvimento profissional.

Competência II – Operacionalização do Conhecimento – APRENDER A FAZER

- Associação da teoria à prática;
- Metodologia dinâmica;
- Exercícios didáticos;
- Participação;
- Apresentação dos trabalhos;
- Vivência;
- Experiências;
- Visitas de estudo;
- Estágios;
- Adquirir qualificação e competência profissional.

Competência III – Socialização do Conhecimento – APRENDER A CONVIVER

- Limites;
- Agir virtuoso;
- Sintonia, participar e cooperar com os outros;

- Ambiente agradável de harmônico;
- Crescimento pessoal;
- Diálogo;
- Deveres;
- Responsabilidade;
- Competência relacional;
- Inteligência emocional;
- Regras;
- Comprometimento social;
- Aprender a viver junto, respeitando os valores do pluralismo: compreensão individual e paz;
- Trabalhar em equipe.

Competência IV – Atitudes diante do Conhecimento – APRENDER A SER

- Princípio da justiça;
- Princípio da autonomia;
- Respeito individual;
- Interesse;
- Motivação;
- Sensibilidade;
- Senso do “bem comum”;
- Senso de valores universais;
- Construção de uma escala de valores;
- Honestidade;
- Desenvolvimento pessoal;
- Liberdade com responsabilidade;
- Consciência profissional;
- Amizade;
- Ética;
- Competir com solidariedade.

Competência V – Expressão do Conhecimento – APRENDER A COMUNICAR

- Interdisciplinaridade;
- Clareza das informações;
- Visão globalizada;
- Unidade de ação;

- Receptividade;
- Empatia;
- Sintonia da comunicação;
- Comprometimento pessoal e profissional;
- Respeito pelo outro.

Visando a qualidade do ensino e comprometida com sua estrutura pedagógica das cinco competências, a *Faculdade A* realizou, no ano de 2002, a primeira edição do projeto Saúde para Todos, integrando comunidade e escola. Um dos objetivos da iniciativa é a demonstração de trabalhos científicos e a valorização da construção do conhecimento, o que demonstra a possibilidade de aliar teoria e prática. O evento passou a fazer parte do calendário oficial e anual da instituição. Para desenvolvimento dos cursos da área da saúde a instituição mantém convênio com o Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), Hospital da Brigada Militar de Santa Maria, Hospital da Guarnição do Exército de Santa Maria, Centro Médico Hospitalar e Posto de Saúde Municipais, entre outras unidades.

É fundamental dizer que a *Faculdade A* surgiu do desejo de seus diretores e mantenedores em atender a comunidade local e regional com uma nova e qualificada opção para gerir seu futuro pessoal e profissional. Para isso, o investimento em infra-estrutura e equipamentos é contínuo para proporcionar que cada aluno torne-se um cidadão mais preparado para o mercado de trabalho e para a vida nos dois cursos de graduação disponíveis na instituição: Curso de Administração (Bacharelado com Habilitação em Administração Hospitalar) e Curso de Enfermagem (Bacharelado).

O Curso de Administração pretende formar profissionais com competência técnica e compreensão crítica das políticas e dos serviços no campo da saúde no país, a partir do contexto regional e nacional, de Santa Maria e demais regiões do Estado do Rio Grande do Sul. A duração do curso é de 4 anos/8 semestres e as suas propostas são:

- Atividades acadêmicas baseadas na construção técnico-científica do saber, tornando o aluno capaz de absorver, processar e adequar-se às demandas das organizações de saúde;
- Interação com os diversos setores da vida econômico-financeira da sociedade;
- Preservar uma estrutura adequada às exigências e demandas qualitativas e quantitativas do mercado de trabalho e às necessidades e peculiaridades regionais;
- Manter vínculo entre os níveis de conhecimento geral, profissional e complementar ministrados no curso de graduação, com elaboração e aperfeiçoamento dos três níveis de

conhecimento indispensáveis ao exercício adequado e atualizado das atribuições profissionais: o instrumental, o teórico-prático e o prático;

- Ter visão de negócio para que surjam novas oportunidades, não descuidando da gestão do conhecimento.

O Curso de Enfermagem possui duração de 4 anos/8 semestres e os seus objetivos são:

- Formar enfermeiros generalistas, qualificados para o exercício da Enfermagem, através de uma perspectiva humanista-cristã, capaz de intervir sobre os problemas/situações de saúde-doença do ser humano, identificando as dimensões biopsico-sociais dos seus determinantes durante todo o ciclo evolutivo;
- Desenvolver no aluno a competência de comunicação, liderança e tomada de decisão no processo de administração e gerenciamento dos serviços de saúde e de enfermagem;
- Desenvolver no aluno habilidades para prestar assistência inerente ao exercício da profissão;
- Proporcionar ao aluno a reflexão da teoria-prática através da sua inserção na realidade, possibilitando a problematização e a intervenção na transformação do modelo assistencial;
- Capacitar o aluno a aprender continuamente na sua formação e na sua prática, demonstrando compromisso com sua educação e treinamento;
- Preparar os alunos para desenvolver prática multiprofissional considerando os princípios e diretrizes das políticas públicas de educação e saúde;
- Instrumentalizar e incentivar o aluno para desenvolver a pesquisa na área da Saúde e Educação, oriundo da integração do ensino/pesquisa/extensão;
- Preparar enfermeiros capazes de identificar determinantes do processo saúde-doença na coletividade, colaborando na elaboração e efetivação dos programas de saúde;
- Levar o aluno a intervir estrategicamente em níveis de promoção, prevenção e reabilitação da saúde, dando atenção integral à saúde das pessoas, famílias e comunidade;
- Desenvolver a aptidão para realizar ações de prevenção, promoção e reabilitação da saúde do indivíduo e da coletividade.

4.2 Resultados

Após tabulação, os dados foram analisados no *software* SPSS, onde foram realizados testes estatísticos, tais como, *Análise Fatorial*, o teste *T Student*, o teste *Chi-Quadrado* e o teste *ANOVA*. Conforme explicitado em *análise dos dados*, o teste *T Student* é aplicado para escalas de razão ou para cruzamentos entre escalas de razão e escalas nominais.

O teste denominado *Chi-Quadrado* apresenta aplicação em escalas ordinais, ou em cruzamentos entre escalas ordinais e nominais. O teste *ANOVA* é utilizado para o cruzamento entre uma escala ordinal e uma escala de razão. Para Bisquerra (2004), o teste *T Student* é utilizado para comparar duas médias. A hipótese nula é: “não existem diferenças significativas entre os dois grupos”. Isto é, as duas amostras podem ser consideradas como procedentes da mesma população; as diferenças observadas entre os dois grupos são fruto do acaso.

Aplica-se a fórmula correspondente e se toma uma decisão:

Se $t < t_{(v, \alpha)}$: Nada se opõe a aceitar a H_0

Se $t > t_{(v, \alpha)}$: Rejeita-se a H_0 , no nível α

Com o intuito de garantir a validade interna do instrumento de pesquisa, calculou-se a *confiabilidade* da escala, ou seja, a ausência de erros de mensuração. A *confiabilidade* da escala está ligada, de acordo com Malhotra (2001), diretamente ao grau em que uma determinada medida está livre de erros aleatórios; podendo ser verificada por meio da determinação do coeficiente *Alfa de Cronbach*, sendo desejáveis valores acima de 0,60 (MALHOTRA, 2001), em uma escala cujo mínimo é 0 e o máximo 1. Com base nos resultados desse teste, pôde-se eliminar algumas questões que poderiam elevar os índices dos seus respectivos construtos a valores mais aceitáveis. Utilizou-se ainda para medir a *confiabilidade* da escala o *Teste de Confiabilidade Composta* descrita por Hair (1998) que considera a participação relativa das variáveis em cada fator, ou em cada construto. Resultados superiores a 0,70 indicam que os indicadores individuais são consistentes em suas medidas. Este estudo obteve um *Alfa de Cronbach* do instrumento de 0,826; o que pode ser considerado relativamente alto comparando-se com a literatura.

Feitas as análises descritivas iniciais e as explicações acerca da validade interna do instrumento, partiu-se para o entendimento dos fatores de percepção da imagem organizacional pelos dois segmentos de público interno da *Faculdade A*. Para tal identificação, faz-se necessário a utilização da técnica de *Análise Fatorial*. Os resultados estatísticos da pesquisa revelaram originalmente diferenças na percepção da imagem entre os dois segmentos de público interno da *Faculdade A*. Após a análise dos dois fatores, e tendo como base o referencial teórico utilizado decidiu-se manter a quantidade inicial de fatores. Os dados do Quadro 2 expõem os fatores identificados, bem como as cargas fatoriais e as comunalidades de cada variável do fator.

De acordo com Malhotra (1999) a técnica de *Análise Fatorial* possui basicamente quatro etapas para sua elaboração:

a) Cálculo da matriz de correlação das variáveis em estudo para a verificação do grau de associação entre as variáveis, duas a duas. Nesta etapa é verificada a adequação da aplicação da análise fatorial. No presente estudo, analisando a matriz de correlação das variáveis, observa-se que as correlações entre as variáveis apresentam um valor máximo de 0,772. Isso significa que mesmo trabalhando 17 variáveis, nenhum par dessas variáveis foi entendido como igual pelos entrevistados.

b) Adequação da aplicação da *Análise Fatorial* - para se verificar que a técnica de *Análise Fatorial* é adequada para os dados levantados, precisa-se saber se a correlação existente entre as variáveis é significativa, a ponto de apenas alguns fatores poderem representar grande parte da variabilidade dos dados. Para isso, aplica-se o teste de *Esfericidade de Barlett*, que mede o nível de significância. Caso esse nível seja próximo de zero, então, a aplicação da *Análise Fatorial* é adequada. Para o estudo em questão, esse teste de *Esfericidade de Barlett* forneceu o valor zero para o nível de significância. Conclui-se então, que a aplicação da *Análise Fatorial* é adequada e que poucos fatores poderão explicar grande proporção da variabilidade dos dados.

c) Extração dos fatores mais significativos que representarão os dados, através do método mais adequado. Aqui se quer saber se o modelo representa bem os dados. Neste estudo utilizou-se o critério de porcentagem da variância, ou seja, o número de fatores extraído é determinado de maneira que a porcentagem cumulativa da variância extraída pelos fatores atinja um nível satisfatório. Este “nível satisfatório” está em torno de 62% da variância total explicada (MALHOTA, 1999). No presente estudo, observa-se que utilizando esse critério faz-se necessária a inclusão de 2 fatores, perfazendo um total de 62,80% da variância total explicada.

d) Aplicação da rotação nos fatores, para facilitar o entendimento dos mesmos. No presente trabalho utilizou-se a rotação *varimax* com o intuito de *maximizar* o peso de cada variável dentro de cada fator.

Os dados encontrados estão expostos, sumarizados, no Quadro 2.

Item	Descrição dos Tipos de Percepção de Imagens Organizacionais	Carga	h ²	α sem o item	Média
	FATOR 1 – ORGANIZAÇÃO DINÂMICA E COM VISÃO ESTRATÉGICA				
V12	Esta organização é capaz de aprender.	0,555	0,636	0,876	5,35
V14	Para sobreviver, esta organização acredita que deve ter relacionamento aberto com o ambiente externo.	0,466	0,763	0,877	5,52
V15	Aqui, acredita-se que a sobrevivência da organização depende dela para manter-se em estado de equilíbrio com seu ambiente externo, através de trocas de informações entre ambos.	0,606	0,639	0,877	5,24
V16	Esta organização busca uma estrutura administrativa mais descentralizada e, ao mesmo tempo, mais flexível e menos complexa.	0,557	0,641	0,878	4,79
V17	Esta organização tem facilidades para operar em ambientes externos que são complexos e variáveis ao mesmo tempo.	0,695	0,586	0,873	4,66
V19	A supervisão de todo o trabalho é constante, nesta organização.	0,660	0,683	0,874	4,79
V20	Nesta organização, cada tarefa tem seu modo preciso de execução.	0,754	0,682	0,876	4,80
V22	Nesta organização, procura-se sempre a pessoa certa para o lugar certo.	0,657	0,583	0,873	4,74
V23	Ordem no trabalho, procedimentos executados da mesma maneira e obediência são todos importantes nesta organização.	0,687	0,623	0,877	5,10
V24	Aqui, os funcionários se esforçam para renovar ou fortalecer constantemente esta organização, para serem eternamente lembrados.	0,614	0,653	0,882	4,91
V29	Aqui, as comunicações proporcionam acesso a grande quantidade de informações vindas de dentro e fora desta organização.	0,362	0,607	0,886	4,83
FATOR 2 – ORGANIZAÇÃO POLITIQUEIRA E EXPLORADORA					
V32	Os funcionários desta organização fazem “qualquer negócio” para alcançar o poder.	0,560	0,695	0,806	3,84
V34	Nesta organização, as chefias menores e até as maiores sempre ficam dizendo que não tem poder para mudar qualquer situação.	0,612	0,655	0,793	3,87
V37	Aqui, as comunicações produzem informações duplicadas.	0,766	0,575	0,774	3,86
V38	Nesta organização, os chefes menores competem com os chefes maiores.	0,741	0,557	0,775	3,40
V39	Cada departamento desta organização conhece apenas a si mesmo.	0,702	0,567	0,772	3,63

V40	As formas de agir nesta organização mostram somente as aparências, nunca à realidade.	0,635	0,567	0,781	3,74
------------	---	-------	-------	-------	------

Quadro 2 - Cargas Fatoriais e “comunalidades” (h^2) dos fatores
Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Dos 220 itens iniciais que representavam as 8 metáforas de Morgan (1996) (aproximadamente 28 itens por imagem), 38 foram mantidos na construção do instrumento de pesquisa. Dois fatores foram identificados: Fator 1 – *Organização dinâmica e com visão estratégica* e Fator 2 – *Organização politiqueira e exploradora* que afetam a percepção da imagem organização e que são identificados pelos públicos de uma organização. O Fator 1 e o Fator 2 apresentaram resultados significativos em suas médias. Com relação ao primeiro, suas médias oscilaram entre 3,00 a 6,60, o que representa que as respostas oscilaram entre *discordo levemente* e *concordo*. Enquanto que o segundo apresentou médias de 1,2 a 5,25 representando oscilação entre as respostas *discordo totalmente* e *concordo levemente*.

Analisando a validade interna com o intuito de melhor adequação das variáveis em cada fator, observou-se que o Fator 1 – *Organização dinâmica e com visão estratégica* possui um coeficiente *Alfa de Cronbach* de 0,887. O Fator 2 – *Organização politiqueira e exploradora* apresentou um *Alfa de Cronbach* de 0,813. Esses valores são significativos e considerados muito bons para validação dos construtos. O Quadro 3 expõe os dados encontrados.

Fator/Variável	Alfa de Cronbach/alfa
Fator 1 – ORGANIZAÇÃO DINÂMICA E COM VISÃO ESTRATÉGICA	0,887
V12	0,876
V14	0,877
V15	0,877
V16	0,878
V17	0,873
V19	0,874
V20	0,876
V22	0,873
V23	0,877
V24	0,882
V29	0,886
Fator 2 – ORGANIZAÇÃO POLITIQUEIRA E EXPLORADORA	0,813
V32	0,806
V34	0,793
V37	0,774
V38	0,775
V39	0,772

V40	0,781
------------	--------------

Quadro 3 - Teste de Validação das Variáveis dos Construtos

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Avaliando os dois fatores apresentados, mantiveram-se 11 variáveis do Fator 1 – *Organização dinâmica e com visão estratégica* representando 44% das 25 variáveis originalmente apresentadas pelo questionário. O Fator 2 – *Organização politqueira e explorada* manteve 6 das 13 variáveis originais, representando 46% das variáveis originais do instrumento de pesquisa.

As variáveis mais importantes do Fator 1 são a V12, V14 , V15, V16, V17, V19, V20, V22, V23, V24 e V29. A variável 29 possui um coeficiente *Alfa de Cronbach* de 0,886. *Aqui, as comunicações proporcionam acesso a grande quantidade de informações vindas de dentro e fora desta organização* demonstra a relevância de se estabelecer um forte vínculo com o ambiente externo, mostrando que a organização é um sistema aberto que “reconhece a interação dinâmica entre o sistema e o seu ambiente” (ROBBINS & COULTER, 1998, p. 31).

A variável 12 *esta organização é capaz de aprender a aprender* denota a capacidade de adaptação da instituição em sempre estar preocupada com a concorrência e disposta a aprender e recriar sua dinâmica organizacional para se manter competitiva no mercado. É a capacidade de aprender que muda o posicionamento da IES frente aos concorrentes, de modo que ela desenvolva suas capacidades na melhor defesa contra forças competitivas (PORTER, 1999), primando pela construção de uma imagem organizacional satisfatória e de destaque no cenário.

A V14 *para sobreviver, esta organização acredita que deve ter relacionamento aberto com o ambiente externo*; V15 *aqui, acredita-se que a sobrevivência da organização depende dela manter-se em estado de equilíbrio com seu ambiente externo, através de trocas de informações entre ambos*; V16 *esta organização busca uma estrutura administrativa mais descentralizada e, ao mesmo tempo, mais flexível e menos complexa* e V17 *esta organização tem facilidades para operar em ambientes externos que são complexos e variáveis ao mesmo tempo* remetem aos conceitos de organização como sistema aberto e de interdependência entre as partes.

A organização como um sistema vivo e aberto em constante troca com o ambiente e com a sociedade reconhece a interação entre as partes para o bom desenvolvimento do todo (ROBBINS & COULTER, 1998). A adaptação, inovação e sobrevivência da *Faculdade A* em seu ambiente externo depende da relação entre grupos, atitudes, motivos, estrutura formal,

interações, metas, status e autoridades, fatores esses que contribuem para a permanência da IES no cenário competitivo e de mudanças tecnológicas rápidas e constantes. Dessa forma, a imagem relacional (HALLIDAY apud NAEGELE, 2001) que os indivíduos buscam na organização está calcada na investigação dos atributos essenciais da imagem (ROSA, 2001) e na coerente e consistente relação entre instituição e meio ambiente.

A V22 *nesta organização, procura-se sempre a pessoa certa para o lugar certo; V23 ordem no trabalho, procedimentos executados da mesma maneira e obediência são todos importantes nesta organização* e V24 *aqui, os funcionários se esforçam para renovar ou fortalecer constantemente esta organização, para serem eternamente lembrados* nos remetem à importância da imagem personificada, ou seja, os papéis e atividades desempenhadas pelos colaboradores dentro de uma organização (HALLIDAY apud NAEGELE, 2001). No caso da *Faculdade A* os acadêmicos tiveram melhor percepção da imagem personificada, corroborando com a idéia de que os colaboradores não valorizam suas atividades ou a própria instituição não valoriza o trabalho dos seus funcionários e professores de graduação.

As variáveis em destaque no Fator 2 são a V32, V34, V37, V38, V39 e V40. As variáveis V32 com *Alfa de Cronbach* de 0,806 e a V34 com *Alfa de Cronbach* de 0,793 são as que se destacam entre as seis variáveis. A V32 *os funcionários desta organização fazem “qualquer negócio” para alcançar o poder; a V34 nesta organização, as chefias menores e até as maiores sempre ficam dizendo que não têm poder para mudar qualquer situação* e a V38 *nesta organização, os chefes menores competem com os chefes maiores* expressam também a imagem personificada que se reflete nos papéis desempenhados pelos colaboradores e nas relações de poder que desenham o quadro funcional da *Faculdade A*. São traços negativos importantes para estabelecer um problema de imagem decorrente das relações entre chefias e funcionários da IES.

A V37 *aqui, as comunicações produzem informações duplicadas* e a V40 *as formas de agir nesta organização mostram somente as aparências, nunca a realidade* mostram traços negativos no que se refere à transparência tanto na comunicação quando nas ações da *Faculdade A*. Os traços negativos que refletem na imagem da instituição dizem respeito à falta de congruência entre os atos e o discurso da organização. Os atos da organização são fontes de formação de imagem controladas por ela, já as comunicações externas e informais, não são controladas pela firma (BARICH & KOTLER, 1991) o que acarreta problemas de imagem. A V39 *cada departamento desta organização conhece apenas a si mesmo* traz novamente a imagem personificada sendo vista de forma negativa e centralizadora, ou seja,

mesmo que haja intercâmbio entre setores e atividades, estes não são reconhecidos pelos colaboradores da *Faculdade A*.

Os dados demográficos da população respondente estão explicitados nos gráficos abaixo. Os números representam a porcentagem da *Escolaridade dos Alunos de Graduação da Faculdade A* (Gráfico 1), *Idade dos Alunos de Graduação da Faculdade A* (Gráfico 2), *Semestre que alunos de graduação respondentes estão cursando na Faculdade A* (Gráfico 3), *Curso de Graduação dos alunos respondentes* (Gráfico 4), *Idade dos Professores de Graduação e Funcionários da Faculdade A* (Gráfico 5), *Escolaridade dos Professores de Graduação e Funcionários da Faculdade A* (Gráfico 6), *Tempo de Serviço dos Professores de Graduação e Funcionários na Faculdade A* (Gráfico 7) e *Sexo dos respondentes* (Gráfico 8).

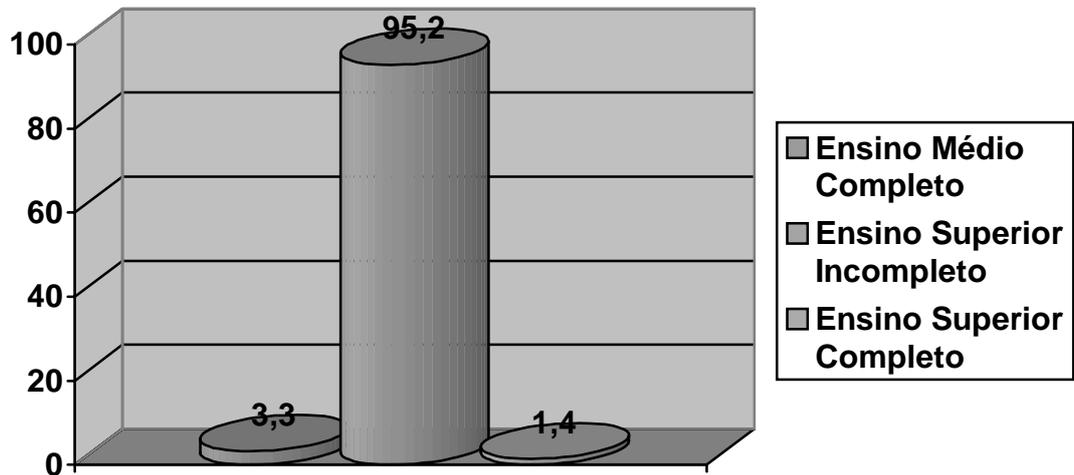


Gráfico 1 - Escolaridade dos Alunos de Graduação da *Faculdade A*
Fonte: Dados da pesquisa.

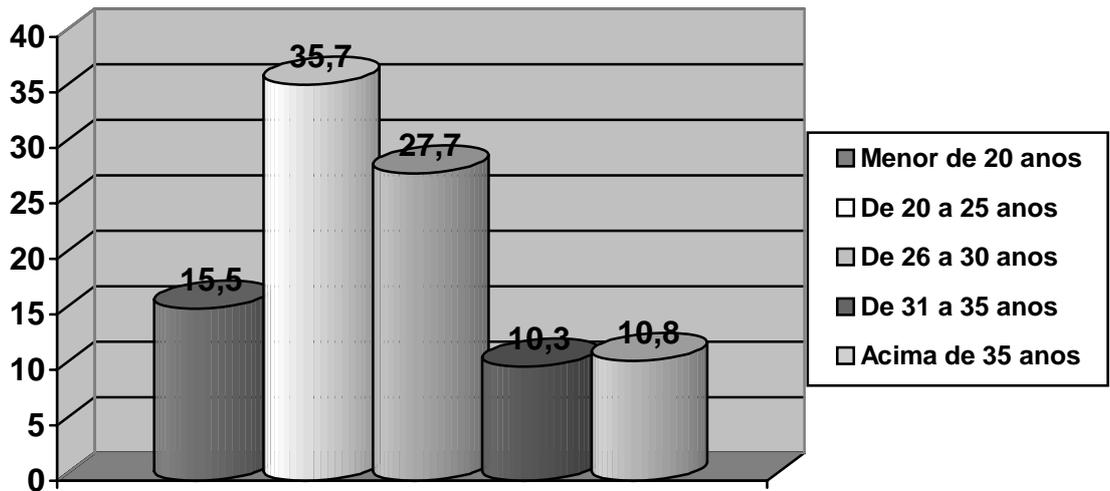


Gráfico 2 - Idade dos Alunos de Graduação da *Faculdade A*
Fonte: Dados da pesquisa.

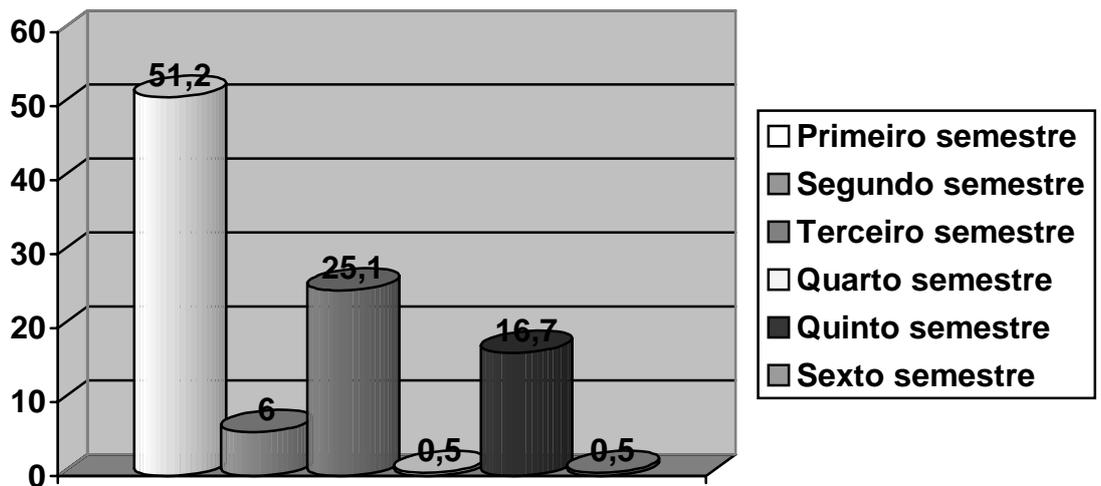


Gráfico 3 - Semestre que alunos de graduação respondentes estão cursando na *Faculdade A*
Fonte: Dados da pesquisa.

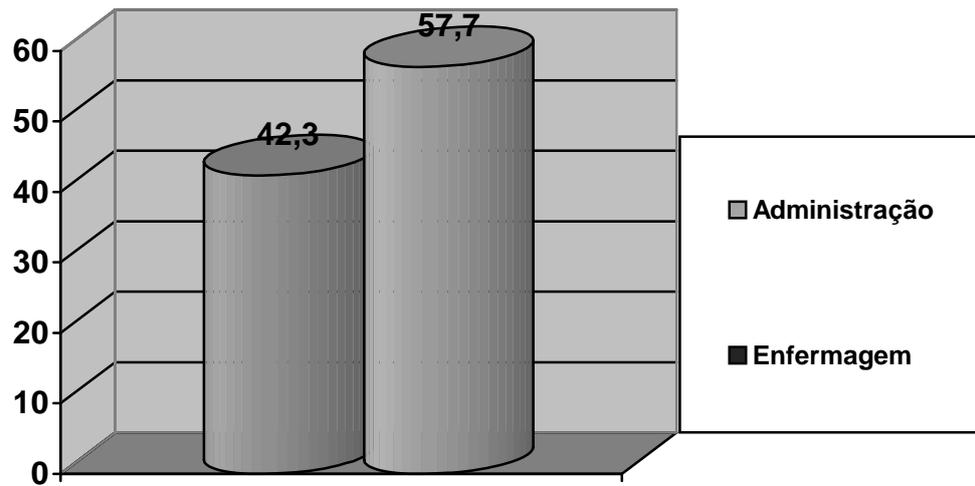


Gráfico 4 - Curso de Graduação dos alunos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

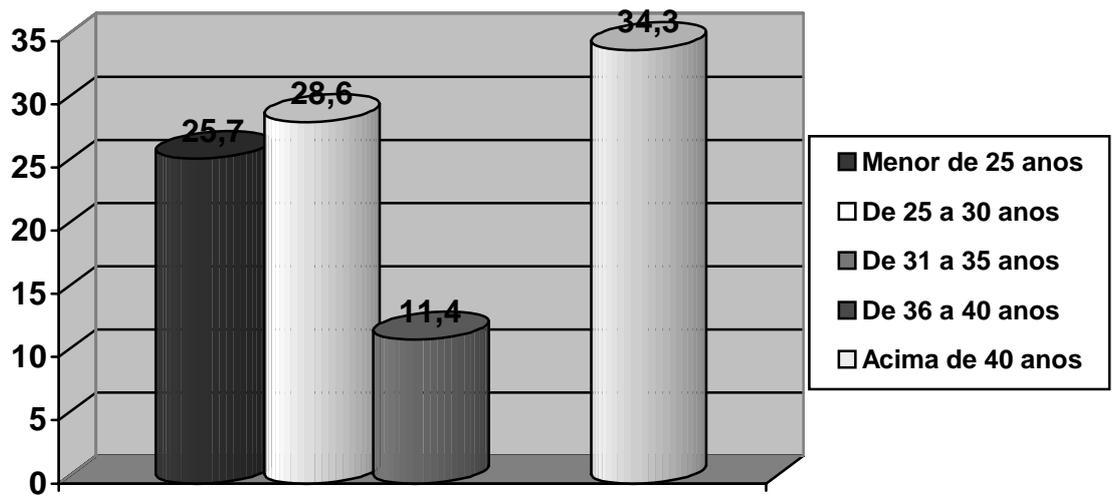


Gráfico 5 - Idade dos Professores de Graduação e Funcionários da *Faculdade A*
Fonte: Dados da pesquisa.

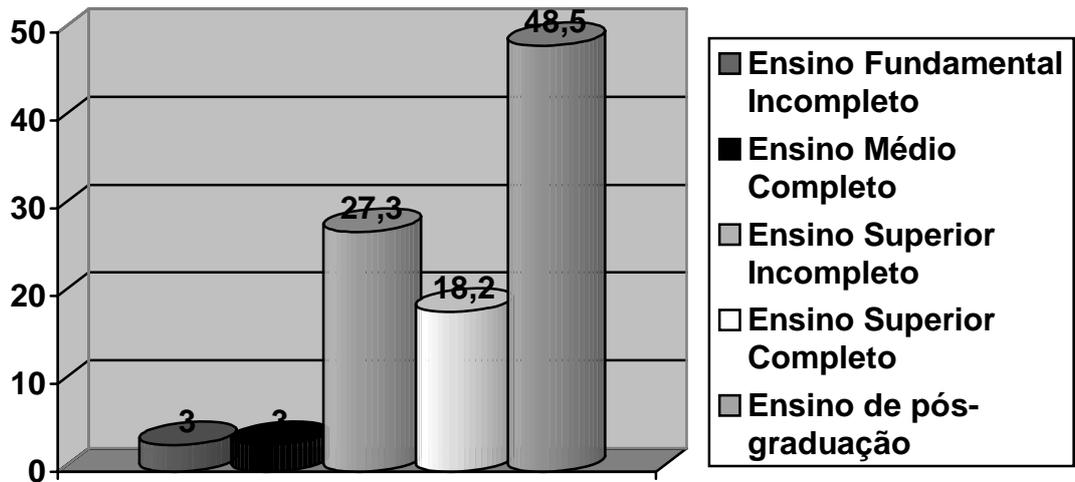


Gráfico 6 - Escolaridade dos Professores de Graduação e Funcionários da *Faculdade A*
 Fonte: Dados da pesquisa.

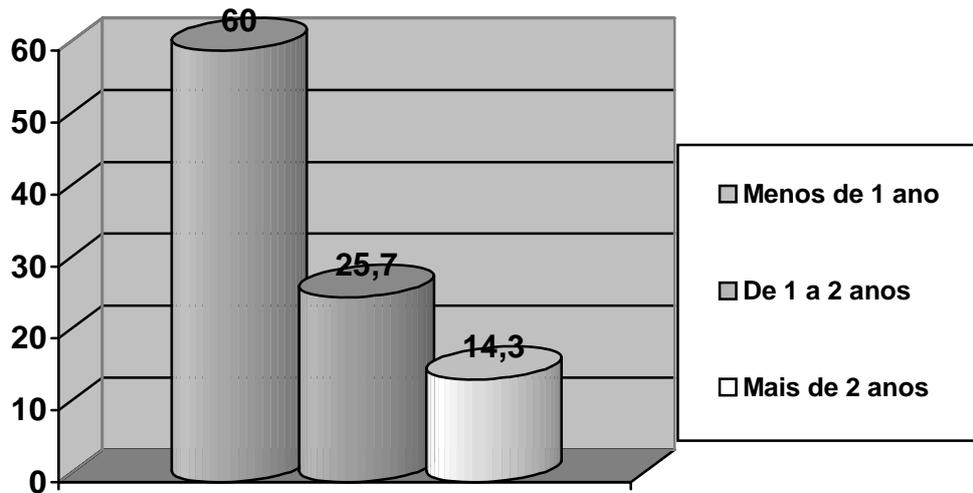


Gráfico 7 - Tempo de Serviço dos Professores de Graduação e Funcionários na *Faculdade A*
 Fonte: Dados da pesquisa.

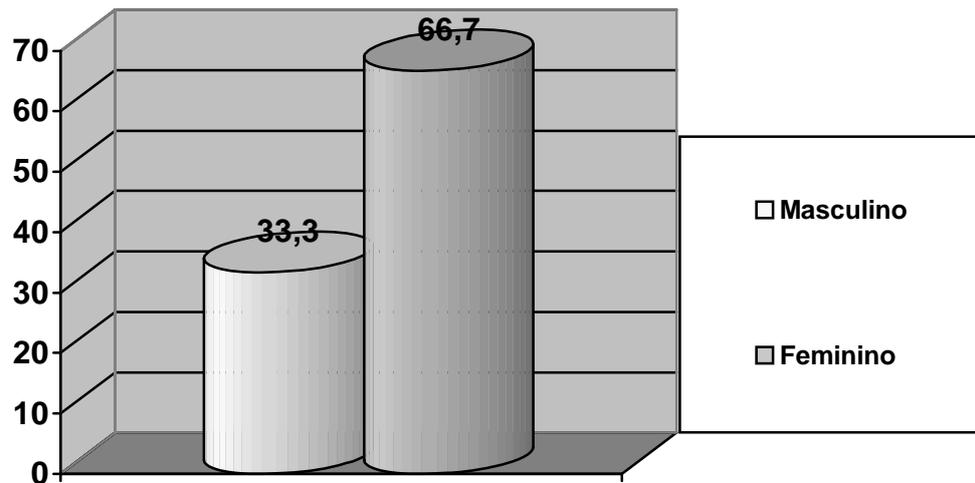


Gráfico 8 - Sexo dos respondentes: alunos de graduação, professores de graduação e funcionários da *Faculdade A*
 Fonte: Dados da pesquisa.

Com o intuito de confirmar que há diferença significativa entre homens e mulheres conforme a teoria de construção da imagem de Christensen e Rocha (1989) que relata a existência de três variáveis fundamentais na formação da imagem pelo indivíduo: conhecimento, experiência e satisfação com a experiência, realizou-se um teste *T Student*. Dentro da variável conhecimento alguns fatores determinam as diferenças de percepção da imagem, e uma delas é o sexo. Ao analisar a tabela 4, pode-se perceber que ao se tratar do *Teste T* para diferenças de médias, observou-se que apenas três variáveis apresentaram diferenças de médias: V8, V20 e V38. Tais dados encontram-se na Tabela 4, abaixo:

Tabela 4 - *Teste T* para diferenças de médias de todas as variáveis da Escala *Likert* entre o gênero dos dois segmentos de público interno da *Faculdade A*, funcionários, alunos de graduação e professores de graduação.

SEXO	T	SIG.
Variável 8 Masculino Feminino	5,134	0,015

Variável 20 Masculino Feminino	0,341	0,000
Variável 38 Masculino Feminino	1,791	0,007

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Ainda nesse contexto, a V8 que aborda a seguinte afirmação que *esta organização procura transformar ameaças à sua sobrevivência em oportunidades de crescimento* apresentou uma diferença de médias entre os sexos masculino e feminino, sendo que os homens apresentaram uma média de 5,14; enquanto as mulheres ficaram com uma média de 4,64.

Outra variável que apresentou significância foi a V20 do questionário que afirma que *nesta organização, cada tarefa tem seu modo preciso de execução*. Sendo assim, homens e mulheres divergiram estatisticamente ao nível de 95% de confiança, sendo que os respondentes da pesquisa do sexo masculino apresentaram uma média de 5,09; enquanto as entrevistadas tiveram uma média de 4,65.

E por fim, a última análise do teste da Tabela 4 que é significativo foi a V38 que aborda a questão que *nesta organização, os chefes menores competem com os chefes maiores*. Nesse sentido, os entrevistados divergiram significativamente e pode-se dizer que há diferença de percepção entre os respondentes da pesquisa. No que tange a diferença de média, os entrevistados do sexo masculino apresentaram média de 3,74; enquanto as mulheres tiveram uma média inferior 3,22.

As três variáveis que apresentaram divergência estatística entre homens e mulheres podem ser explicadas de acordo com a teoria de Mário Rosa e os pilares que consolidam a imagem organizacional. É importante destacar que a V8, V20 e V38 apresentaram média maior entre o gênero masculino dos dois segmentos de público interno da *Faculdade A*. O primeiro pilar da imagem está baseado não apenas em fatos, mas condicionado fortemente por valores (ROSA, 2001). Pode-se inferir para esse objeto de estudo, a *Faculdade A*, que homens e mulheres em detrimento de condições sociais, históricas e culturais, apresentam valores diferentes, o que reflete na formação e na percepção da imagem que possuem de uma instituição.

Também se destaca que a imagem valorativa, ou seja, os componentes racionais e emocionais pelos quais um indivíduo ou uma comunidade julgam uma instituição (HALLIDAY apud NAEGELE, 2001), para este estudo, são diferentes para homens e mulheres, explicando as diferenças na percepção entre os gêneros na *Faculdade A*. A teoria de construção da imagem corrobora esse fato, levando em consideração o conhecimento do indivíduo em relação à organização. Portanto, os resultados do *Teste T* para estabelecimento de diferenças significativas entre homens e mulheres explicam-se pelo conhecimento que é influenciado por vários fatores, sendo que um deles são as características do próprio receptor (CHRISTENSEN; ROCHA, 1989) que englobam, principalmente o sexo.

Tabela 5 – Comparativo entre as médias do *Teste T* para homens e mulheres (variáveis significativas)

NOME DA VARIÁVEL	HOMENS	MULHERES	TEORIA
Variável 8	5,14	4,64	Conhecimento e experiência influenciados pelo sexo
Variável 20	5,09	4,65	Conhecimento e experiência influenciados pelo sexo
Variável 38	3,74	3,22	Conhecimento e experiência influenciados pelo sexo

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Ao realizar o *Teste T* para obter a diferença significativa estatisticamente das médias da variável públicos da *Faculdade A* (alunos de graduação, funcionários e docentes de graduação) que compõem todos os respondentes com todas as variáveis da Escala *Likert* que fazem parte do instrumento de coleta dos dados, obteve-se significância em oito variáveis, corroborando a teoria de Halliday apud Naegele que afirma que a imagem final é constituída pela imagem valorativa, ou seja, fatores racionais e emocionais formam a percepção da imagem dos indivíduos, principalmente valores que diferem de grupos para grupos. As demais variáveis, bem como o restante do teste podem ser visualizados na Tabela 6.

Tabela 6 - *Teste T* para diferenças de médias de todas as variáveis da Escala *Likert* entre os dois segmentos de público interno da *Faculdade A*, funcionários, alunos de graduação e professores de graduação.

PÚBLICOS	T	SIG.
Variável 9 Funcionários Alunos	5,134	0,015
Variável 12 Funcionários Alunos	0,341	0,000
Variável 13 Funcionários Alunos	1,791	0,007
Variável 15 Funcionários Alunos	23,657	0,000
Variável 17 Funcionários Alunos	11,140	0,000
Variável 26 Funcionários Alunos	3,017	0,000
Variável 30 Funcionários Alunos	0,303	0,001
Variável 37 Funcionários Alunos	0,687	0,002

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Ainda nesse sentido, na V9 que afirma *aqui procura-se pensar além das fronteiras da organização*, os alunos da *Faculdade A* responderam mais positivamente a esse questionamento e apresentaram uma média de 5,31; sendo que os funcionários e docentes de graduação apresentaram uma média de 4,69. Em relação a V9, pode-se inferir que a imagem

relacional (como a comunidade vê a empresa em relação à sua vida) e a imagem valorativa (componentes racionais e emocionais pelos quais julga-se a instituição) (HALLIDAY apud NAEGELE, 2001) diferem nos dois segmentos de público interno da IES.

Partindo-se do pressuposto que a relação que alunos de graduação e funcionários e professores de graduação possuem para com a *Faculdade A* seja oposta, ou seja, os alunos dependem da instituição para sua formação e futuro e os funcionários e professores de graduação dependem da IES para sua sobrevivência e permanência no mercado de trabalho. A relação com a *Faculdade A* sendo diferente, os componentes emocionais e racionais que percebem a imagem também são opostos entre os dois seguimentos, gerando a diferença estatística nas médias apresentadas.

No que se refere a V12 que aborda a seguinte afirmação: *esta organização é capaz de aprender a aprender*, o teste possibilitou afirmar que os diferentes públicos divergem de opinião no que se refere a essa afirmação, sendo que as médias apresentaram diferenças estatisticamente. O *Teste T* apontou que os alunos de graduação da *Faculdade A*, internalizaram melhor essa afirmação, tendo apresentado uma média de 5,52; sendo que os funcionários e professores de graduação apresentaram uma média de 4,24.

Novamente encontramos a imagem relacional e a imagem valorativa. Alunos de graduação estão na *Faculdade A* para aprender. Professores de graduação para ensinar e funcionários para manter a instituição no caminho da competitividade, cumprindo ordens e organizando a vida institucional. Dessa forma, os valores dos grupos são diferentes e seus objetivos dentro da *Faculdade A* também, ou seja, o tema aprender a aprender é o mesmo fato para os dois segmentos de público interno, mas o fato é visto a partir de novos valores, assumindo significados diferentes para o público (ROSA, 2001).

A V13 não se comportou da mesma maneira que as duas outras variáveis descritas anteriormente e funcionários e professores de graduação apresentaram uma média superior a dos alunos de graduação respondentes. O primeiro segmento de público interno obteve uma média de 5,42; enquanto o segundo segmento apresentou uma média de 4,69. A referida variável afirma que *para evitar o aparecimento de problemas, esta organização prefere atuar preventivamente*.

Nessa variável existe a presença das imagens relacional e valorativa, mas como a afirmativa trabalha com a questão da prevenção de problemas, pode-se vislumbrar o quarto pilar da imagem que é a cultura (ROSA, 2001). Dentro da cultura da *Faculdade A* existe a premissa de que o planejamento estratégico da organização deve ser conhecido e internalizado no trabalho dos funcionários e professores de graduação, bem como sua estrutura pedagógica.

Isso explica o fato deste segmento estar mais consciente das atitudes preventivas da *Faculdade A*, apresentando médias superiores aos alunos de graduação.

A V15 que afirma: *aqui, acredita-se que a sobrevivência da organização depende dela para manter-se em estado de equilíbrio com seu ambiente externo, através de trocas de informações entre ambos* obteve uma média superior por parte dos alunos de graduação, na qual os mesmos demonstraram média de 5,45; enquanto os funcionários e professores de graduação tiveram média de 3,81. Cabe destacar que somente com o *Teste T* é possível dizer que os alunos de graduação entenderam melhor esse conceito.

Manter-se em equilíbrio com o ambiente externo, trocando informações remete ao quinto pilar da imagem que investiga os atributos essenciais da organização (ROSA, 2001), ou seja, a capacidade que a *Faculdade A* possui de sobreviver e ser estável em ambientes de concorrência. A maior média encontrada entre alunos de graduação é explicada pelo fato de que é o aluno que mantém uma instituição de ensino privado viva, é ele que permite sua sobrevivência no mercado. É esse segmento de público que troca informações com a instituição, informações que influenciam sua escolha por determinada IES.

Esta organização tem facilidades para operar em ambientes externos que são complexos e variáveis ao mesmo tempo, esta foi a afirmação utilizada na V17. Destaca-se que as médias apresentadas pelos dois segmentos de público interno podem ser consideradas baixas ao se comparar com as médias das demais variáveis. Os alunos de graduação por sua vez, apresentaram uma média de 4,85 contra 3,41 dos funcionários e professores de graduação. Ressalta-se que pela análise do *Teste T* é possível afirmar que existe diferença significativa entre as médias dos dois segmentos de público interno.

Essa variável apresenta os mesmos componentes da variável anterior, pois são os alunos de graduação da IES que conhecem o ambiente externo, pois como público interno agora, já foram em algum momento público externo, ou seja, público alvo em potencial. Por conhecer o mercado competitivo e por, em algum momento de sua escolha, ter investigado os atributos essenciais da *Faculdade A* e sua capacidade de ser diferente da concorrência, os alunos possuem média superior aos funcionários e professores de graduação.

Dentre as variáveis que compuseram o teste, a V26 foi outra que apresentou diferença estatística entre os dois grupos de público interno pesquisados, sendo que os alunos de graduação mais uma vez apresentaram uma maior média diante dos funcionários e professores de graduação da organização. A referida variável abordou a seguinte afirmação: *nesta organização, os funcionários são comprometidos com as suas tarefas*. Os primeiro segmento

obteve uma média de 5,20; sendo que o segundo segmento de público da *Faculdade A* apresenta uma média de 4,26.

O interessante da V26 é que a manifestação da imagem personificada dos funcionários e professores de graduação apresenta média menor do que aquela percebida pelos alunos de graduação. A imagem personificada consiste nos papéis desempenhados pelos colaboradores de uma empresa (HALLIDAY apud NAEGELE, 2001) e sua eficácia e eficiência na instituição. Foi curioso observar que os alunos de graduação perceberam comprometimento nas atividades de funcionários e professores, enquanto estes pareceram não valorizar suas tarefas na *Faculdade A* ou não são valorizados pela própria instituição.

A V30 se comportou da mesma maneira da V17 citada no texto, apresentando médias inferiores ao se comparar com as demais que o teste apresenta. Nesse sentido, a variável que afirmava que *os setores desta organização são capazes de atuar em nome de cada um dos outros, se necessário*, apresentou diferença significativa estatisticamente entre os dois segmentos de público interno, na qual os alunos de graduação apresentaram uma média de 4,57 enquanto os funcionários e professores de graduação apresentaram média de 3,63. Novamente a imagem personificada que funcionários e professores de graduação possuem em relação ao seu trabalho e ao trabalho dos colegas é inferior ao que é percebido por alunos de graduação. Mais uma vez destaca-se a não valorização do trabalho dos colaboradores e de seus respectivos setores pela IES, o que reflete na auto-avaliação deste segmento do público interno.

A última análise possível de ser realizada nesse *Teste T*, com base na significância estatística, se refere a V37, sendo que a mesma foi a que apresentou as menores médias entre os dois segmentos de público interno da *Faculdade A*. A variável citada refere-se que *na organização, as comunicações produzem informações duplicadas*. Há diferença de percepções entre os dois segmentos de público interno, na qual os alunos de graduação demonstram uma média de 3,99 e os funcionários e professores de graduação de 3,09. Isto se deve pelo fato de que o primeiro segmento de público interno baliza sua vida dentro da *Faculdade A* através da consistência e coerência de seus atos e de sua comunicação. A comunicação sendo ineficiente duplica o sentido das informações gerando confusões e prejudicando a investigação dos atributos da IES (ROSA, 2001). Assim, os alunos de graduação possuem média inferior aos funcionários e professores de graduação, discordando da assertiva, ou seja, a instituição não produz informações duplicadas.

Tabela 7 – Comparativo entre as médias do *Teste T* para os dois segmentos de público interno da *Faculdade A* (variáveis significativas)

NOME DA VARIÁVEL	ACADÊMICOS	PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS	TEORIA
Variável 9	5,31	4,69	Imagem relacional e valorativa
Variável 12	5,52	4,24	Mesmos valores assumindo significados diferentes
Variável 13	5,42	4,69	4 pilar - divulgação da cultura e planejamento estratégico
Variável 15	5,45	3,81	5 pilar - investigação dos atributos da imagem
Variável 17	4,85	3,41	5 pilar - investigação dos atributos da imagem
Variável 26	5,20	4,26	Imagem personificada
Variável 30	4,57	3,63	Imagem personificada
Variável 37	3,99	3,09	Investigação dos atributos da imagem

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Para a realização de testes entre as variáveis do tipo ordinal e de razão, deve-se utilizar o teste *ANOVA*. De acordo com Bisquerra (2004), o referido teste é a forma conhecida da abreviatura de *análise de variância*, sendo que o objetivo desse teste é comparar as diferenças entre grupos com as diferenças entre os indivíduos dentro do grupo. A Tabela 8 a seguir demonstra o modelo estatístico.

Tabela 8 - Análise do teste ANOVA entre a variável *tempo de serviço* dos funcionários e professores de graduação da *Faculdade A* com as demais variáveis constantes na Escala *Likert*.

NOME DA VARIÁVEL	FONTE DE VARIAÇÃO	TESTE T	SIG.
Esta organização é capaz de aprender	Entre os grupos	5,004	0,013
Para sobreviver, esta organização acredita que deve ter relacionamento aberto com o ambiente externo	Entre os grupos	5,768	0,047
As formas de agir nesta organização mostram somente aparências, nunca a realidade	Entre os grupos	5,262	0,011

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

A Tabela 8 evidencia que existe diferença estatística no que se refere ao tempo de serviço dos funcionários e professores de graduação da *Faculdade A*. Aqueles que trabalham a mais de dois anos perceberam mais positivamente que a *Faculdade A* é capaz de aprender, pois apresentaram uma média de 4,80; enquanto os que trabalham a menos de dois anos na IES apresentaram média de 3,00. A outra análise realizada após aplicação do teste é que os profissionais que trabalham há menos de um ano na *Faculdade A* entenderam que para sobreviver, esta organização acredita que deve ter relacionamento aberto com o ambiente externo. A V14 para esse público apresentou uma média 5,62; enquanto para os que trabalham entre um ano e dois anos, apresentou uma média de 4,14.

No que se refere à V35 que afirma que *as formas de agir nesta organização mostram somente as aparências, nunca a realidade*, o teste possibilitou afirmar que os profissionais que trabalham na instituição entre um ano e dois anos perceberam melhor essa afirmação e apresentaram média de 5,25; enquanto os profissionais que trabalham a menos de um ano, apresentaram média de 2,80.

As diferenças significativas estaticamente no que se refere ao tempo de serviço na *Faculdade A* realizadas pelo teste ANOVA corroboram a teoria de construção da imagem organizacional. Christensen e Rocha (1989) que consideram como elemento diferencial na

formação e percepção da imagem o conhecimento e a experiência que o indivíduo possui com a instituição. Esse elemento remete diretamente ao tempo de serviço que o colaborador possui na IES, ou seja, seu conhecimento e sua experiência são maiores, permitindo resultados mais positivos em relação às variáveis, mesmo que elas retratem traços negativos da *Faculdade A*.

Tabela 9 – Comparativo entre as médias do *Teste ANOVA* para os professores e funcionários da *Faculdade A* (variáveis significativas)

NOME DA VARIÁVEL	MAIS TEMPO	MENOS TEMPO	TEORIA
Esta organização é capaz de aprender	4,80	3,00	Teoria de formação da imagem: conhecimento e experiência na organização permitem melhor julgamento, inclusive dos fatores negativos da organização
Para sobreviver, esta organização acredita que deve ter relacionamento aberto com o ambiente externo	4,14	5,62	Teoria de formação da imagem: conhecimento e experiência na organização permitem melhor julgamento, inclusive dos fatores negativos da organização
As formas de agir nesta organização mostram somente aparências, nunca a realidade	5,25	2,80	Teoria de formação da imagem: conhecimento e experiência na organização permitem melhor julgamento, inclusive dos fatores negativos da organização

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com o intuito de verificar a existência de diferença de percepção entre os alunos de graduação dos diferentes semestres da *Faculdade A*, realizou-se o teste *ANOVA* entre a variável *semestre que está cursando* e todas as variáveis da Escala *Likert*. A compreensão do teste vislumbra a apreciação da Tabela 10.

Tabela 10 - Análise do teste *ANOVA* entre a variável *semestre* dos alunos de graduação da *Faculdade A* com as demais variáveis constantes na Escala *Likert*.

NOME DA VARIÁVEL	FONTE DE VARIAÇÃO	RAZÃO F	SIG.
Esta organização é capaz de aprender	Entre os grupos	4,554	0,001
Esta organização procura transformar ameaças à sua sobrevivência em oportunidades de crescimento	Entre os grupos	3,866	0,002
Esta organização procura transformar sua burocracia em estruturas eficientes	Entre os grupos	3,368	0,006
Esta organização é capaz de aprender a aprender	Entre os grupos	4,882	0,000
Para evitar o aparecimento de problemas, esta organização prefere atuar preventivamente	Entre os grupos	2,590	0,026
Para sobreviver, esta organização acredita que deve ter relacionamento aberto com o ambiente externo	Entre os grupos	2,291	0,047
Aqui, acredita-se que a sobrevivência da organização depende dela para manter-se em estado de equilíbrio com seu ambiente externo, através de trocas de informações entre ambos	Entre os grupos	7,443	0,000
Esta organização busca uma estrutura administrativa mais descentralizada e, ao mesmo tempo, mais flexível e menos complexa	Entre os grupos	2,295	0,046
Esta organização tem facilidades para operar em	Entre os grupos	5,176	0,000

ambientes externos que são complexos e variáveis ao mesmo tempo			
Os setores dessa organização são capazes de atuar em nome de cada um dos outros, se necessário	Entre os grupos	2,669	0,023
Nesta organização, quanto mais poder se tem, mais poder se busca	Entre os grupos	2,556	0,028
Ocorrem atritos nesta organização, devido a diferenças entre coisas que os funcionários valorizam	Entre os grupos	3,369	0,006
Aqui, as comunicações produzem informações duplicadas	Entre os grupos	3,086	0,010
Nesta organização, os chefes menores competem com os chefes maiores	Entre os grupos	2,376	0,040
Cada departamento desta organização conhece apenas a si mesmo	Entre os grupos	2,912	0,014
Ocorre nesta organização, exploração de mão-de-obra não especializada	Entre os grupos	3,223	0,008

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

A V6 que afirma *esta organização busca se adaptar ao seu ambiente externo* demonstrou diferenças entre os alunos de graduação dos mais diferentes semestres, sendo que os alunos do segundo semestre apresentaram a menor média com 4,83; enquanto a maior média foi dos alunos do sétimo semestre com 6,40.

Esta organização procura transformar ameaças à sua sobrevivência em oportunidades de crescimento. Essa é uma das afirmações que constituem o instrumento de coleta dos dados, denominada para essa análise de V8. Corroborou com esse contexto o fato de existir diferença estatística significativa entre os respondentes dos diferentes semestres. Ainda nesse sentido, os alunos de graduação que estão no sétimo semestre perceberam de maneira mais positiva que os alunos do segundo semestre. Sendo que os primeiros

apresentaram uma média de 6,60; enquanto os alunos do semestre mais inferior demonstraram uma média de 3,94.

Novamente encontramos os fatores conhecimento e experiência na organização contribuindo para a percepção positiva de alunos de graduação que estão há mais tempo desfrutando do ambiente organizacional. Ressalta-se que as maiores médias também podem estar ligadas às variáveis que apresentam traços negativos da *Faculdade A*, pois o conhecimento e a experiência permitem a avaliação crítica do que é bom e do que ruim dentro da instituição.

A V10 que diz *esta organização procura transformar sua burocracia em estruturas eficientes*, apresentou diferença estatística significativa de percepção por parte dos alunos do primeiro semestre com média de 5,03; frente aos alunos do terceiro semestre que apresentaram média 4,09. Ao serem questionados com relação a V12 *esta organização é capaz de aprender a aprender*, pôde-se perceber através da realização do teste ANOVA que diferentemente do que se pensou, os alunos de graduação que estão no primeiro semestre perceberam melhor essa afirmação dentro da *Faculdade A* do que os alunos que estão mais adiantados na IES, como é o caso dos alunos que estão no sétimo semestre. Para tanto, os alunos do primeiro semestre, apresentaram uma média de 5,64; enquanto os alunos do sétimo semestre apresentaram média 4,40.

A V10 e a V12 pareceram não apresentar a experiência e o conhecimento como fatores determinantes na formação e percepção da imagem (CHRISTENSEN & ROCHA, 1989). Nessas duas variáveis, encontraram-se maiores médias em alunos de graduação de semestres iniciais, demonstrando que a imagem valorativa é mais forte ao tempo e ao conhecimento. A imagem valorativa representa uma parte que irá formar o todo imagem organizacional (HALLIDAY apud NAEGELE, 2001). São os componentes racionais e emocionais que levam os alunos recém chegados na *Faculdade A* a perceberem melhor a instituição de ensino superior privado que escolheram para sua formação.

A V13 abordou a afirmação *para evitar o aparecimento de problemas, esta organização prefere atuar preventivamente*. Os respondentes da pesquisa divergiram estatisticamente e apresentaram diferenças de médias a um nível de confiança de 95%. Prova disso é que os alunos de graduação do sexto semestre apresentaram uma média de 5,68, maior do que a demonstrada pelos alunos de graduação do quinto semestre. No que se refere a V14, para *sobreviver, esta organização acredita que deve ter relacionamento aberto com o ambiente externo*, acredita-se que os alunos de graduação do sétimo semestre por estarem no último ano da graduação e, portanto, possuírem maior conhecimento da IES, responderam

mais positivamente a essa questão e apresentaram média de 5,79; frente a uma média de 4,72 demonstrada pelos alunos de graduação do segundo semestre.

A V13 e a V14 apresentam a experiência e o conhecimento como fatores determinantes na formação e percepção da imagem. É importante considerar nessas duas variáveis, que o tempo de estudo na *Faculdade A* permite aos alunos de graduação do sexto e sétimo semestres respectivamente, melhor internalização do planejamento estratégico da instituição, reconhecendo suas ações preventivas, valorizando a estratégia e o relacionamento com o ambiente externo (comunidade, sociedade, ambiente e concorrência).

Aqui, acredita-se que a sobrevivência da organização depende dela para manter-se em estado de equilíbrio com seu ambiente externo, através de trocas de informações entre ambos. A V15 apresentou com os alunos de graduação do primeiro semestre média 5,59 o que pôde ser considerada muito superior aos alunos de graduação que estão no sexto semestre na IES que tiveram uma média de 3,71. Foi o teste ANOVA que tornou possível detectar a existência de diferença de médias. Mais uma vez a imagem valorativa supera o conhecimento e a experiência, permitindo perceber que a troca de informações entre a *Faculdade A* e o ambiente externo, ou seja, uma política de comunicação transparente é um valor priorizado pelos alunos de graduação mais novos na instituição.

No que se refere a V16 que diz *esta organização busca uma estrutura administrativa mais descentralizada e, ao mesmo tempo, mais flexível e menos complexa*, o entendimento foi maior por parte dos alunos de graduação que estão em semestres mais adiantados, como é o caso dos alunos do sétimo semestre que apresentaram uma média de 5,40; contra 4,11 dos acadêmicos do segundo semestre. A partir dessas informações e do resultado do teste ANOVA, é possível afirmar que existe diferença de média entre esses dois grupos. De acordo com a teoria de Christensen e Rocha (1989), a experiência na *Faculdade A* permite aos alunos mais antigos, conhecer a hierarquia e a estrutura administrativa da IES.

A percepção dos alunos de graduação dos diferentes semestres da instituição divergiu quanto às respostas da V17 que afirma *esta organização tem facilidades para operar em ambientes externos que são complexos e variáveis ao mesmo tempo*. Um dado importante que deve ser levado em consideração nessa análise é o fato de os estudantes que estão no quinto semestre apresentarem média 4,98. Superior aos que estão em semestres mais adiantados, como é o caso dos alunos que estão cursando o sétimo semestre. Ainda nesse contexto, ressalta-se que o teste em questão garantiu a diferença estatística e significativa de média entre os respondentes.

Ao serem questionados sobre a V30 que diz que *os setores dessa organização são capazes de atuar em nome de cada um dos outros, se necessário*, os respondentes que estão no quinto semestre do curso, avaliaram de maneira mais positiva do que aqueles que estão no sétimo semestre, por exemplo. O primeiro grupo apresentou uma média de 4,90; enquanto o segundo teve uma média de apenas 3,20. Cabe destacar que somente foi possível afirmar que houve diferença estatística com um grau de confiança de 95% após a realização do teste ANOVA. Em detrimento do conhecimento e da experiência (CHRISTENSEN & ROCHA, 1989), manifesta-se a imagem valorativa (HALLIDAY apud NAEGELE, 2001), demonstrando que os alunos que estão no quinto semestre e que provavelmente são de uma mesma geração, desfrutam de valores como a cooperação e a flexibilidade.

Nesta organização, quanto mais poder se tem, mais pode se busca. Essa é a afirmação que está contida no construto de questões que eram avaliadas pela Escala *Likert*, sendo que para fins de análises estatísticas, denominou-se de V31. Corroborou com a avaliação da variável, o fato de o teste ter apontado diferença de média bastante significativa entre os alunos de graduação do quinto semestre que apresentaram média de 4,80; enquanto os alunos de graduação da IES que estão em semestres anteriores demonstraram média de apenas 2,80. Novamente o conhecimento e a experiência permitem aos alunos mais adiantados melhor julgamento também dos aspectos negativos da instituição, como os jogos e as relações de poder.

No que tange à afirmação *ocorrem atritos nesta organização, devido a diferenças entre coisas que os funcionários valorizam* que no instrumento de coleta de dados foi denominada de V36, pode-se dizer que de uma maneira curiosa os alunos de graduação dos semestres mais iniciais responderam mais positivamente a essa questão, apresentando uma média de 4,78. Já os entrevistados do sétimo semestre apresentaram uma média de apenas 2,00.

Os alunos de graduação que estão no terceiro semestre apresentaram diferença de média frente aos que estão no sexto semestre, fato esse comprovado mediante a realização do teste ANOVA, com 95% de confiança, sendo a V37 trazendo a assertiva *aqui, as comunicações produzem informações duplicadas*. Nesse sentido, os respondentes do terceiro semestre apresentaram uma média de 4,23; enquanto que os estão cursando o sexto semestre demonstraram uma média de 2,89.

Quando abordados e questionados sobre a V38 *nesta organização, os chefes menores competem com os chefes maiores*, os alunos de graduação que estão em semestres mais iniciais responderam de maneira mais positiva, apresentando uma média de 3,83. Os alunos

de graduação que estão em semestres mais adiantados, como é o caso dos respondentes do quinto semestre tiveram uma média de 2,79. O que possibilitou que pudesse ser afirmado que existe diferença de médias entre esses dois públicos de respondentes foi a elaboração e a realização do teste *ANOVA*.

Cada departamento desta organização conhece apenas a si mesmo. Essa é a V39 e cabe destacar que os entrevistados que estão no terceiro semestre, concordaram mais positivamente com a afirmação feita na questão, pois apresentaram uma média de 4,20. Os acadêmicos que estão em semestres mais adiantados, como por exemplo, os alunos do sexto semestre, tiveram uma média de 2,89.

A V41 *ocorre, nesta organização, exploração de mão-de-obra não especializada,* apontou a diferença de média como sendo significativa entre os respondentes dos diferentes semestres da instituição. Os alunos de graduação que estão no segundo semestre apresentaram uma média maior que os que cursam o sétimo semestre. A média do primeiro grupo citado ficou em 4,06; enquanto a média do segundo grupo foi de 1,20.

As variáveis V36, V37, V38, V39 e V41 apresentaram a mesma base de resultados. Os alunos de graduação de semestres iniciais pareceram compreender em melhor escala os problemas da *Faculdade A*. A análise é relevante pelo fato de que se acredita que com o passar dos semestres os acadêmicos possuem um maior conhecimento da organização e de seu estilo de administração, corroborando com a teoria de Christensen e Rocha (1989) que afirma que a experiência e o conhecimento são fatores determinantes na percepção da imagem, principalmente se a variável apresenta um aspecto negativo da *Faculdade A*. No caso das cinco variáveis mencionadas, pode-se inferir que os alunos de graduação de semestres mais adiantados estão alienados no contexto organizacional, ou que sua imagem valorativa diverge enormemente dos alunos mais jovens na *Faculdade A* ou que ainda estes acadêmicos não sustentam suas opiniões na investigação dos atributos essenciais da imagem da IES. Ainda destaca-se que pelo conhecimento e experiência esses alunos de semestres mais adiantados conhecem melhor a instituição e avaliam estes aspectos negativos como inexistentes considerando a imagem da organização mais próxima do Fator positivo do instrumento de pesquisa.

Tabela 11 – Comparativo entre as médias do *Teste ANOVA* para os diferentes semestres dos acadêmicos de graduação (variáveis significativas)

NOME DA VARIÁVEL	MAIS ADIANTADOS	MENOS ADIANTADOS	TEORIA
Esta organização é capaz de aprender	6,40	4,83	Conhecimento e experiência
Esta organização procura transformar ameaças à sua sobrevivência em oportunidades de crescimento	6,60	3,94	Conhecimento e experiência
Esta organização procura transformar sua burocracia em estruturas eficientes	4,09	5,03	Imagem valorativa
Esta organização é capaz de aprender a aprender	4,40	5,64	Imagem valorativa
Para evitar o aparecimento de problemas, esta organização prefere atuar preventivamente	5,68	-	Imagem valorativa
Para sobreviver, esta organização acredita que deve ter relacionamento aberto com o ambiente externo	5,79	4,72	Conhecimento e experiência
Aqui, acredita-se que a sobrevivência da organização depende dela para manter-se em estado de equilíbrio com seu ambiente externo, através de trocas de informações entre ambos	3,71	5,59	Imagem valorativa
Esta organização busca uma estrutura administrativa mais descentralizada e, ao mesmo tempo, mais flexível e menos complexa	5,40	4,11	Conhecimento e experiência
Esta organização tem facilidades para operar em ambientes externos que são complexos e variáveis ao mesmo tempo	-	4,98	Conhecimento e experiência
Os setores dessa organização são capazes de atuar em nome de cada um dos outros, se necessário	3,20	4,90	Conhecimento e experiência e imagem valorativa
Nesta organização, quanto mais poder se tem, mais poder se busca	4,80	2,80	Conhecimento e experiência
Ocorrem atritos nesta organização, devido a diferenças entre coisas que	2,00	4,78	Conhecimento e experiência permitem melhor avaliação dos

os funcionários valorizam			atributos negativos
Aqui, as comunicações produzem informações duplicadas	2,89	4,23	Conhecimento e experiência permitem melhor avaliação dos atributos negativos
Nesta organização, os chefes menores competem com os chefes maiores	2,79	3,83	Conhecimento e experiência permitem melhor avaliação dos atributos negativos
Cada departamento desta organização conhece apenas a si mesmo	2,89	4,20	Conhecimento e experiência permitem melhor avaliação dos atributos negativos
Ocorre nesta organização, exploração de mão-de-obra não especializada	1,20	4,06	Conhecimento e experiência permitem melhor avaliação dos atributos negativos

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

O estudo comparativo realizado entre a percepção da imagem organizacional dos dois segmentos de público interno de uma instituição de ensino superior privado de Santa Maria – RS, permite afirmar que a imagem da *Faculdade A*, objeto desse estudo, está mais próxima do Fator 1 – *Organização dinâmica e com visão estratégica*. A visão estratégica do fator está relacionada a conteúdos relativos a aceitar desafios, transformar ameaças em oportunidades, ir além das fronteiras e demonstrar proatividade (ANDRADE & PILATI, 2000). Os conteúdos corroboram com Porter (1999), Almeida (1990) e Neves (2000) que teorizam sobre a estratégia, como transformar desafios de mercado em oportunidades e em como realizar um planejamento estratégico preparado para as mudanças constantes do cenário competitivo, valorizando a prevenção e não a reação frente aos concorrentes e ao ambiente.

Conteúdos que caracterizam *dinamismo*: busca de adaptação ao meio ambiente e de transformações de estruturas, operação em ambientes complexos e variáveis, busca de flexibilidade; *enfoque sistêmico*: interação com o meio ambiente e equilíbrio; *busca da racionalidade*: explicações lógicas para o novo, aprender a aprender e planejar para resolver problemas; e *tayloristas*: planejamento, supervisão constante, precisão na execução, valorização da ordem, rotina e obediência também estão presentes na visão de *organização dinâmica e com visão estratégica* (ANDRADE & PILATI, 2000). Esses conteúdos estão explicitados em Robbins e Coulter (1998), Vergara e Branco (1993) e Fossá (1999) que analisam a importância de descrever a organização como um sistema vivo e aberto em constante troca com o meio ambiente e com a sociedade, dependendo do bom funcionamento das partes para a excelência do todo. A flexibilidade e a descentralização das estruturas

organizacionais também são valorizadas em detrimento da melhor forma de solucionar problemas.

A importância das 17 variáveis nos dois fatores do instrumento de pesquisa corrobora com as teorias que serviram de embasamento para o trabalho. Tanto os fatores determinantes para a construção da imagem, quanto os pilares que sustentam a imagem, bem como as cinco imagens entremeadas que constituem a imagem organizacional final estão presentes nas variáveis consideradas fundamentais na pesquisa. Para tanto, é importante ressaltar que as mesmas teorias foram extremadas em explicar as diferenças entre as imagens percebidas por alunos de graduação, funcionários e professores de graduação, permitindo que as percepções dos dois segmentos de público interno da *Faculdade A* fossem corretamente comparadas e sua justificativa fundamentada em teóricos da imagem organizacional.

Comparando o resultado aqui encontrado com três estudos nacionais sobre imagem em instituições de ensino superior já mencionados, podemos citar o trabalho realizado por Danielle Magierski Valério (2003) e Nádia Kassouf Pizzinatto (2003) da Universidade Metodista de Piracicaba em São Paulo. As pesquisadoras relatam a análise da imagem organizacional de cinco universidades paulistas sob a ótica de entrevistados que atuam no meio empresarial utilizando a Matriz Familiaridade-Favorabilidade (MFF) método proposto por Fox e Kotler (1994). Nesse estudo, foram escolhidas três instituições públicas Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Universidade de São Paulo (USP), Universidade de Campinas (Unicamp) e duas privadas Universidades Salesianas (Unisal) e Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep) por estarem localizadas em uma mesma região. Os estudos de familiaridade e favorabilidade revelaram que as universidades públicas obtiveram maior reconhecimento em relação às universidades privadas.

O estudo intitulado “A imagem das instituições de ensino superior e a qualidade do ensino de graduação: a percepção dos acadêmicos do curso de administração” escrito por Adriane Bayerl Neves (2006) e Cleber Fagundes Ramos (2006) objetivava identificar os emissores de sinais e códigos de comunicação da imagem institucional com menor índice de satisfação na percepção de acadêmicos do curso de Administração e sua relação com a qualidade de ensino. A pesquisa utilizou questionário com questões abertas e fechadas, teve caráter exploratório e as análises foram de forma descritiva. A pesquisa não diferenciou entre as cinco instituições quais eram públicas e quais eram privadas. O questionário foi aplicado com alunos dos primeiros semestres do turno noturno das IES e identificou que entre 1999 e 2000 existia insatisfação em relação à imagem e à qualidade de ensino nos cursos de Administração das instituições que participaram da pesquisa.

Pesquisa qualitativa realizada com o público interno e externo da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2006) teve como propósito a análise da imagem corporativa, considerando sua importância para a administração das organizações no novo cenário de maior competitividade e exigências por parte de seus segmentos de públicos. A pesquisa identificou evolução na imagem da IES de acordo com a percepção dos públicos interno e externo, fortalecendo os atributos de consolidação da imagem organizacional da PUC Minas. Os resultados apresentados corroboram com a idéia central do trabalho. Quando as pesquisas englobam instituições federais, a imagem sofre algum decréscimo em função da qualidade do ensino, greves, más condições de trabalho, falta de valorização dos docentes, etc. Quando os resultados refletem pesquisas em instituições privadas, mostram que mesmo sem o prestígio de alguns nomes federais, essas IES são capazes de se destacar no mercado competitivo e sobreviver frente à concorrência levando como princípios a valorização do corpo docente, discente e dos funcionários e principalmente de sua imagem frente aos públicos. O trabalho de construção, manutenção e mensuração da imagem organizacional pelas instituições de ensino superior privado é uma alternativa competitiva e estratégica frente ao ambiente de mudanças e de concorrência acirrada no setor de ensino superior.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

"Boa ou má, uma imagem não é definitiva: evolui com o tempo".

Em um mundo que não conhece fronteiras, onde a internacionalização dos mercados deu lugar a um processo irreversível de globalização, inovação na tecnologia e na informação, onde as desigualdades sociais são tamanhas (CANCLINI, 1997), as empresas buscam novas maneiras de realizar negócios. Em resposta aos desafios, empresas, governos e sociedade preocupam-se com o desenvolvimento sustentável, englobando aspectos econômicos, sociais, ambientais e subjetivos na sua maneira de sobreviver no ambiente competitivo.

A desnacionalização dos mercados, as novas práticas de gestão, processos de produção mais eficientes e diferentes tecnologias tornam o consumo um processo de racionalidade econômica. É na escolha de um produto ou serviço que o cidadão comum exerce sua capacidade de escolha e também de comunicação, respondendo às forças estratégicas das organizações para vender e conquistar clientes. É no sentido de força competitiva e de estratégia para estimular o consumo que as organizações buscam alternativas para permanecerem vivas no cenário de constantes e agressivas mudanças.

A preocupação com a qualidade e com os preços, bem como com o atendimento ainda são relevantes, mas muitas instituições estão calcando suas atividades estratégicas no desenvolvimento e construção de uma imagem organizacional coerente e concisa com os atos e discurso da empresa. Quando mais intangível for o serviço que uma instituição oferece, maior a necessidade de se estabelecer uma imagem positiva frente ao mercado consumidor. As instituições de ensino não fogem a essa realidade e estão a cada dia preocupando-se mais com sua imagem no mercado.

Com a expansão do ensino superior e conseqüentemente com o aumento da concorrência entre faculdades, universidades, centros de ensino e cursos profissionalizantes, as instituições, principalmente as particulares voltam-se para estratégias subjetivas e de difícil mensuração. A imagem deixou de ser mera "perfumaria" (FOSSÁ, 1999) para constituir fator de competitividade e de diferencial para as instituições de ensino privado do país e do estado.

Sendo assim, a relevância de tal trabalho fica justificada no intuito de utilizar um instrumento de percepção de imagens validado para comparar a imagem percebida pelos dois segmentos de público interno de uma IES privado de Santa Maria – RS, a *Faculdade A*. Os resultados da pesquisa mostram como a público interno de uma organização é estratégico e disseminador de informações (KUNSCH, 2003). A imagem percebida por este público é vital para a sobrevivência da empresa, pois é dele que a instituição depende para desenvolver suas rotinas e manter-se no mercado.

Alguns testes foram realizados para identificar a imagem percebida nos dois segmentos de público interno da *Faculdade A* utilizando as 38 variáveis do instrumento de pesquisa. Estas variáveis foram testadas com o público quanto ao: *gênero, público, tempo de serviço* dos funcionários e professores de graduação e *semestre* dos alunos de graduação para identificar a percepção da imagem da IES pelos alunos de graduação, professores de graduação e funcionários cumprindo com os objetivos do trabalho. Quanto ao gênero, homens apresentaram as médias mais altas em relação às mulheres nas variáveis 8 e 20 que correspondem ao Fator 1 – *Organização dinâmica e com visão estratégica* e na variável 38 que corresponde ao Fator 2 – *Organização politiquiera e exploradora*.

Quanto ao público, os alunos de graduação apresentaram médias superior em relação aos professores de graduação e funcionários nas variáveis 9, 12, 15, 17, 26 e 30 do Fator 1 e na variável 37 do Fator 2. Somente na variável 13 do Fator 1 a média dos professores de graduação e funcionários foi maior do que dos alunos de graduação. Quanto ao tempo de serviço dos colaboradores, os que estão há mais tempo na *Faculdade A* apresentaram médias superiores aos que estão há menos tempo desempenhando atividades na IES na variável 12 do Fator 1 e 35 do Fator 2. A variável 14 do Fator 1 apresentou média mais alta entre os colaboradores que estão há menos tempo na *Faculdade A*.

Em relação ao semestre que o aluno de graduação está cursando, os acadêmicos mais adiantados apresentaram médias superiores nas variáveis 8, 13, 14 e 16 do Fator 1 e na variável 31 do Fator 2. Os alunos de semestres mais iniciais apresentaram médias superiores aos seus veteranos nas variáveis 6, 10, 12, 15, 17 e 30 do Fator 1 e nas variáveis 36, 37, 38, 39 e 41 do Fator 2. Através dos dois fatores extraídos e das variáveis trabalhadas, é importante destacar que houve diferença nas imagens percebidas pelos dois segmentos de público interno da *Faculdade A*.

Quanto ao gênero, homens e mulheres possuem uma imagem mais próxima do Fator 1 para a *Faculdade A*, destacando que as médias dos homens foram superiores. Quanto ao público, a imagem está mais próxima do Fator 1, destacando que os alunos de graduação são

os maiores responsáveis pelo resultado positivo. Mas também são eles que demonstram maior entendimento quanto aos problemas da *Faculdade A* explicitado na média da V37 do Fator 2. O tempo de serviço dos funcionários e professores de graduação influencia na visão positiva e também na visão depreciativa da *Faculdade A*, pois os colaboradores que estão há mais tempo na instituição apresentaram médias superiores aos que estão há menos nas variáveis 12 do Fator 1 e 35 do Fator 2.

Quanto ao semestre que o aluno de graduação está cursando, os resultados são curiosos. Os alunos que estão mais adiantados em seus cursos apresentam média superior aos acadêmicos menos adiantados nas variáveis 8, 13, 14 e 16 presentes no Fator 1 e na variável 31 presente no Fator 2. Os alunos com menos tempo de instituição apresentaram médias maiores nas variáveis 6, 10, 12, 15, 17 e 30 do Fator 1 e variáveis 36, 37, 38, 39 e 41 do Fator 2. Esse resultado demonstra que os alunos que estão há mais tempo na *Faculdade A* possuem uma imagem positiva em relação à instituição, pois em relação às variáveis do Fator 2 que são depreciativas, suas médias foram menores, ou seja, eles oscilaram entre médias 1,2 e 2,89 (discordando totalmente ou discordando levemente) com as afirmações negativas.

Com base nos dados obtidos na pesquisa, é possível afirmar, que para este trabalho que teve como objeto de estudo a *Faculdade A*, a imagem organizacional percebida pelos dois segmentos de público interno da instituição está mais próxima do Fator 1 – *Organização dinâmica e com visão estratégica*. Dessa forma, responde-se positivamente ao problema de pesquisa que ancorou toda a trajetória do estudo *Existe diferença entre a imagem organizacional percebida pelos diferentes segmentos de público interno de uma instituição de ensino superior privado de Santa Maria?*” Essa visão de organização apresenta itens relativos a aceitar desafios, transformar ameaças em oportunidades, ir além das fronteiras, demonstrar proatividade, interação e equilíbrio com o meio, explicações lógicas para o novo, aprender a aprender, planejar e resolver problemas, supervisão constante, valorização da ordem, rotina e obediência.

Fica evidente a validade que o trabalho de construção, manutenção e mensuração de imagem possui para as organizações. Preocupadas em se manter no mercado e responder à concorrência, as instituições de ensino superior privado buscam na imagem organizacional um diferencial para comunicar ao ambiente externo, à sociedade e aos públicos. A mensuração e a avaliação da imagem formada pelo público interno é um passo de extrema importância para as IES, pois é esse público que dissemina informações, tanto da qualidade palpável da instituição (estrutura física, qualidade do corpo docente, profissionalismo de

funcionários, apoio e incentivo ao desenvolvimento pessoal) bem como a qualidade não palpável (qualidade do ensino, eficácia da comunicação e imagem da organização).

Os conceitos, as teorias sobre construção, as técnicas de planejamento e os métodos de mensuração expostos anteriormente no referencial teórico são guias para profissionais e para organizações acharem seu caminho quando o assunto é imagem organizacional. Muito ainda há por fazer no tocante a imagem. Trabalhou-se nessa pesquisa com o prisma da Administração e da Comunicação, mas estudos sobre esse tema ainda podem trazer os conceitos da Psicologia, da Sociologia, da Semiótica e tantas outras áreas que trabalham com a formação da imagem.

É importante ressaltar que a imagem organizacional é um tema ainda desacreditado por muitas áreas do saber e não valorizado na sua amplitude por sua característica subjetiva, inclusive na Administração. Este estudo caracterizou-se por ser um estudo de caso descritivo de cunho quantitativo, usando como instrumento de pesquisa questionário validado com 38 itens que caracterizam imagem positiva e também depreciativa da organização. A sugestão para trabalhos posteriores é o estudo da imagem organizacional pelo prisma qualitativo utilizando algum dos métodos propostos na revisão teórica. E também se sugere um estudo comparativo não somente entre segmentos de público interno da uma instituição, mas uma pesquisa que compare as imagens de duas ou mais instituições do mesmo segmento ou de segmentos de mercado diferentes.

6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. C. de. Novo modelo organizacional baseado no cérebro humano. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 30, nº 1, p. 46-56, jan/mar 1990.
- ANDRADE, J. E. & PILATI, RONALDO. Validação de uma Medida de Percepção de Imagens Organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, vol. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000: 113-134.
- ARPAN, L. M. et. al. A cognitive approach to understanding university image. In: **Corporate Communications**; 2003; 8, 2; ABI/INFORM Global.
- ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002
- BARICH, H. & KOTLER, P. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**. Cambridge, v. 32, n. 2, p. 94 -104, Winter 1991.
- BISQUERRA, R. **Introdução à Estatística**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BOLGER, J. F. Jr. How to evaluate your company image. **Journal of Marketing**. Chicago, jul 1959-apr 1960; 24, 1; ABI/INFORM Global, pag. 7a.
- CAHEN, R. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial - a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- CANCLINI, N. G. **Consumidores e Cidadãos**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.
- CARRIERI, A. et. al. **Imagem Organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas**. Disponível em: <<http://www.reposcom.portcom.intercom.org.br>>. Acesso em: 15 jul 2006.
- CHRISTENSEN, C. H. & ROCHA, A. da. A imagem de institutos de pesquisa geradores de tecnologia de alimentos. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 4, p. 21-35, out./dez., 1989.
- CHRISTIAN, R. C. Industrial Marketing. **Journal of Marketing**. Chicago, jul 1959-apr 1960; 24, 1; ABI/INFORM Global, pag. 79a.
- DE TONI, D. **Administração da Imagem de Produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto**. 2005. 270f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2005.
- FACULDADE SANTA CLARA. FASCLA - Faculdade Santa Clara. Rio Grande do Sul, 2006. Disponível em: <<http://www.fascla.com.br>>. Acesso em: 15 jul 2006.

FACULDADE SANTA CLARA - FASCLA. **Planejamento Estratégico**. Santa Maria, RS [2006]. 20p. , impresso.

FOSSÁ, M. I. T. Os novos desafios da comunicação empresarial na era da qualidade. In: **Cadernos de Comunicação - FACOS/UFSM**. Ano 3, no 3, junho 1999.

FOX, K. F. A. & KOTLER, P. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

KAZOLEAS, D. et. al. Institutional image: a case study. **Corporate Communications**; 2001; 6, 4; ABI/INFORM Global.

KUNKEL, J. H. & BERRY, L. L. A behavioral conception of retail image. **Journal of Marketing**. Chicago, oct 1968; 32, 4; ABI/INFORM Global, pag. 21-27.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

HAIR, J. F. Jr. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para Organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998. parte III e IV

LORENZETTI, V. **A boa imagem começa em casa**. Disponível em: <[http:// www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br)>. Acesso em: 14 jun. 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A. & LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAEGELE, R. L. B. **A mídia e a construção da imagem empresarial: bases para o relacionamento do Banco do Brasil com a imprensa**. Brasília, Banco do Brasil, 2001.

NEVES, R. de C. **Comunicação Empresarial Integrada** – Como gerenciar Imagem, Questões Públicas, Comunicação Simbólica e Crises Empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. cap. 4, p. 73-91.

NEVES, R. de C. Imagem Empresarial – Fator de Competitividade. In: **Anais da I Semana de Relações Públicas de Santa Catarina**. Itajaí: UNIVALI, 2000. 179p.

NEVES, A. B. & RAMOS, C. F. **A Imagem das Instituições de Ensino Superior e a qualidade do ensino de graduação**: a percepção dos acadêmicos do curso de administração. Disponível em: <<http://www.angrad.org.br>>. Acesso em: 15 jul. 2006.

PALACIO, A. B. et al. The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. **Journal of Educational Administration**; 2002; 40, 4/5; ABI/INFORM Global.

PORTER, M. E. **Competição – On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICE, B. **Evaluation of Marketing Communication Strategies**. Dissertação (Resumo). Universidade La Sierra, Califórnia, EUA, 2002. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com>> Acesso em: 15 jul. 2006.

ROBBINS, S. & COULTER, M. **A Evolução da Administração**. Administração, Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998. p. 21-41.

ROBERTO DE CASTRO NEVES. **Imagem Empresarial**. Disponível em: <<http://www.imagemempresarial.com>>. Acesso em: 26 set. 2005.

ROSA, M. **A Síndrome de Aquiles**: como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SCHULER, M. **Administração da Imagem Organizacional**: um método de configuração da imagem organizacional. Disponível em: <<http://www.professores.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 11 abril 2006.

SCHWARTZMAN, J. & SCHWARTZMAN, S. **O ensino superior privado como setor econômico**. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br>>. Acesso em: 15 jul. 2006.

SGUISSARDI, V. A Educação Privada no Brasil: novos traços de identidade. In: **Educação Superior**: velhos e novos desafios. São Paulo: Xamã, 2000.

SILVA, E. T. da. **Leitura & Realidade Brasileira**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1983.

TIBONI, C. G. R. **Estatística Básica para o Curso de Turismo**. São Paulo: Atlas, 2002.

TORQUATO, G. **Comunicação Empresarial /Comunicação Institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, G. Nome, Marca e Imagem. In: **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses - MDT**. 6. ed. Santa Maria, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Centro de Ciências Naturais e Exatas. **Técnicas quantitativas e qualitativas**. Santa Maria, [2004]. Não-paginado, xerox.

VALERIO, D. M. & PIZZINATTO, N. K. Análise da Imagem Organizacional de Universidades por meio da Matriz Familiaridade-Favorabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, Ano 4, n. 1, p. 25-37, 2003. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br>>. Acesso em: 27 jun. 2005.

VAZ, G. N. **Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.

VERGARA, S. C. & BRANCO, P. D. Em busca da visão de totalidade. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v. 33, n° 6, p. 20-31, nov. / dez. 1993.

WINCKLER, C. R. Expansão de matrículas no ensino superior: o domínio privado. In: **Carta de Conjuntura – Governo do Estado do Rio Grande do Sul – Fundação de Economia e Estatística**. Ano 15, n° 7, Julho 2006. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br>>. Acesso em: 25 jul. 2006.

WESTPHALEN, M.H. **A Comunicação na Empresa**. Porto/Portugal: Editora Rés, (s/d).

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Instrumento de Percepção de Imagens Organizacionais
PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS

Prezado(a) Senhor(a):

Este trabalho é resultado de uma pesquisa científica que está sendo realizada pelo Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, RS. O objetivo do trabalho é comparar a percepção da imagem organizacional da IES, identificando as diferentes percepções nos três segmentos do público interno da instituição: acadêmicos de graduação, professores e funcionários. Ressaltamos que os dados fornecidos pelos(as) senhores(as) serão considerados confidenciais e não acarretam nenhum tipo de prejuízo as suas atividades na instituição.

A – Dados Gerais

1. Sexo

(1) Masculino

(2) Feminino

2. Escolaridade

(1) Ensino fundamental incompleto

(2) Ensino fundamental completo

(3) Ensino médio incompleto

(4) Ensino médio completo

(5) Ensino superior incompleto

(6) Ensino superior completo

(7) Ensino de pós-graduação

3. Idade: _____ anos

4. Tempo em que trabalha na IES: _____ ano(s)

5. Qual sua função na IES: _____

B - Para responder às questões seguintes, preencha os espaços em branco, conforme a escala abaixo:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo levemente	Nem discordo nem concordo	Concordo levemente	Concordo	Concordo totalmente

- Registre o número que melhor represente sua opinião. Caso a assertiva **não se aplique**, deixe-a em branco.

Itens	Resposta
1. Esta organização busca se adaptar ao seu ambiente externo	
2. Esta organização sempre aceita novos desafios	
3. Esta organização procura transformar ameaças à sua sobrevivência em oportunidades de crescimento	
4. Aqui procura-se pensar além das fronteiras da organização	
5. Esta organização procura transformar sua burocracia em estruturas eficientes	
6. Esta organização sempre se esforça em apresentar explicações lógicas para situações novas	
7. Esta organização é capaz de aprender a aprender	
8. Para evitar o aparecimento de problemas, esta organização prefere atuar	

preventivamente	
9. Para sobreviver, esta organização acredita que deve ter relacionamento aberto com o ambiente externo	
10. Aqui, acredita-se que a sobrevivência da organização depende dela manter-se em estado de equilíbrio com seu ambiente externo, através de trocas de informações entre ambos	
11. Esta organização busca uma estrutura administrativa mais descentralizada e, ao mesmo tempo, mais flexível e menos complexa	
12. Esta organização tem facilidades para operar em ambientes externos que são complexos e variáveis ao mesmo tempo	
13. Nesta organização, as soluções para os problemas são sempre detalhadamente planejadas	
14. A supervisão de todo o trabalho é constante, nesta organização	
15. Nesta organização, cada tarefa tem seu modo preciso de execução	
16. Esta organização investe no seu futuro, porque tem medo de não sobreviver	
17. Nesta organização, procura-se sempre a pessoa certa para o lugar certo	
18. Ordem no trabalho, procedimentos executados da mesma maneira e obediência são todos importantes nesta organização	
19. Aqui, os funcionários se esforçam para renovar ou fortalecer constantemente esta organização, para serem eternamente lembrados	
20. Cada parte componente desta organização é capaz de desempenhar uma série de funções extras	
21. Nesta organização, os funcionários são comprometidos com suas tarefas	
22. Os funcionários têm o produto de seu trabalho reconhecido nesta organização	
23. Nesta organização, são valorizadas as experiências dos funcionários	
24. Aqui, as comunicações proporcionam acesso a grande quantidade de informações vindas de dentro e fora desta organização	
25. Os setores desta organização são capazes de atuar em nome de cada um dos outros, se necessário	
26. Nesta organização, quanto mais poder se tem, mais poder se busca	
27. Os funcionários desta organização fazem “qualquer negócio” para alcançar o poder	
28. Nesta organização, o importante é se manter em evidência	
29. Nesta organização, as chefias menores e até as maiores sempre ficam dizendo que não têm poder para mudar qualquer situação	
30. Nesta organização, toma-se decisões em “grupinhos” ou “entre amigos”	
31. Ocorrem atritos nesta organização, devido a diferenças entre as coisas que os funcionários valorizam	
32. Aqui, as comunicações produzem informações duplicadas	
33. Nesta organização, os chefes menores competem com os chefes maiores	
34. Cada departamento desta organização conhece apenas a si mesmo	
35. As formas de agir nesta organização mostram somente as aparências, nunca a realidade	
36. Ocorre, nesta organização, exploração da mão-de-obra não especializada	
37. Nesta organização existe descaso para com a segurança no trabalho	
38. Aqui, cada funcionário conhece apenas seu próprio trabalho ou tarefa	

Instrumento de Percepção de Imagens Organizacionais
ACADÊMICOS DE GRADUAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a):

Este trabalho é resultado de uma pesquisa científica que está sendo realizada pelo Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, RS. O objetivo do trabalho é comparar a percepção da imagem organizacional da IES, identificando as diferentes percepções nos três segmentos do público interno da instituição: acadêmicos de graduação, professores e funcionários. Ressaltamos que os dados fornecidos pelos(as) senhores(as) serão considerados confidenciais e não acarretam nenhum tipo de prejuízo às suas atividades na instituição.

A – Dados Gerais

1. Sexo

(1) Masculino

(2) Feminino

2. Escolaridade

(1) Ensino fundamental incompleto

(2) Ensino fundamental completo

(3) Ensino médio incompleto

(4) Ensino médio completo

(5) Ensino superior incompleto

(6) Ensino superior completo

(7) Ensino de pós-graduação

3. Idade: _____ anos

4. Qual curso de graduação você está cursando na IES: _____

5. Qual o semestre que você está cursando: _____ semestre

B - Para responder às questões seguintes, preencha os espaços em branco, conforme a escala abaixo:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo levemente	Nem discordo nem concordo	Concordo levemente	Concordo	Concordo totalmente

- Registre o número que melhor represente sua opinião. Caso a assertiva **não se aplique**, deixe-a em branco.

Itens	Resposta
1) Esta organização busca se adaptar ao seu ambiente externo	
2) Esta organização sempre aceita novos desafios	
3) Esta organização procura transformar ameaças à sua sobrevivência em oportunidades de crescimento	
4) Aqui procura-se pensar além das fronteiras da organização	
5) Esta organização procura transformar sua burocracia em estruturas eficientes	
6) Esta organização sempre se esforça em apresentar explicações lógicas para situações novas	
7) Esta organização é capaz de aprender a aprender	
8) Para evitar o aparecimento de problemas, esta organização prefere atuar	

preventivamente	
9) Para sobreviver, esta organização acredita que deve ter relacionamento aberto com o ambiente externo	
10) Aqui, acredita-se que a sobrevivência da organização depende dela manter-se em estado de equilíbrio com seu ambiente externo, através de trocas de informações entre ambos	
11) Esta organização busca uma estrutura administrativa mais descentralizada e, ao mesmo tempo, mais flexível e menos complexa	
12) Esta organização tem facilidades para operar em ambientes externos que são complexos e variáveis ao mesmo tempo	
13) Nesta organização, as soluções para os problemas são sempre detalhadamente planejadas	
14) A supervisão de todo o trabalho é constante, nesta organização	
15) Nesta organização, cada tarefa tem seu modo preciso de execução	
16) Esta organização investe no seu futuro, porque tem medo de não sobreviver	
17) Nesta organização, procura-se sempre a pessoa certa para o lugar certo	
18) Ordem no trabalho, procedimentos executados da mesma maneira e obediência são todos importantes nesta organização	
19) Aqui, os funcionários se esforçam para renovar ou fortalecer constantemente esta organização, para serem eternamente lembrados	
20) Cada parte componente desta organização é capaz de desempenhar uma série de funções extras	
21) Nesta organização, os funcionários são comprometidos com suas tarefas	
22) Os funcionários têm o produto de seu trabalho reconhecido nesta organização	
23) Nesta organização, são valorizadas as experiências dos funcionários	
24) Aqui, as comunicações proporcionam acesso a grande quantidade de informações vindas de dentro e fora desta organização	
25) Os setores desta organização são capazes de atuar em nome de cada um dos outros, se necessário	
26) Nesta organização, quanto mais poder se tem, mais poder se busca	
27) Os funcionários desta organização fazem “qualquer negócio” para alcançar o poder	
28) Nesta organização, o importante é se manter em evidência	
29) Nesta organização, as chefias menores e até as maiores sempre ficam dizendo que não têm poder para mudar qualquer situação	
30) Nesta organização, toma-se decisões em “grupinhos” ou “entre amigos”	
31) Ocorrem atritos nesta organização, devido a diferenças entre as coisas que os funcionários valorizam	
32) Aqui, as comunicações produzem informações duplicadas	
33) Nesta organização, os chefes menores competem com os chefes maiores	
34) Cada departamento desta organização conhece apenas a si mesmo	
35) As formas de agir nesta organização mostram somente as aparências, nunca a realidade	
36) Ocorre, nesta organização, exploração da mão-de-obra não especializada	
37) Nesta organização existe descaso para com a segurança no trabalho	
38) Aqui, cada funcionário conhece apenas seu próprio trabalho ou tarefa	

Análises Estatísticas realizadas no *Software SPSS*

GROUP STATISTICS

	Curso	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sexo	Aluno(a)	214	1,68	,47	3,20E-02
	Funcionário(a)	35	1,60	,50	8,40E-02
Escolaridade	Aluno(a)	209	4,98	,22	1,51E-02
	Funcionário(a)	33	6,00	1,30	,23
Idade	Aluno(a)	213	26,12	6,41	,44
	Funcionário(a)	35	32,46	11,71	1,98
Semestre	Aluno(a)	215	2,27	1,52	,10
	Funcionário(a)	35	5,37	1,54	,26
V6	Aluno(a)	211	5,40	1,14	7,82E-02
	Funcionário(a)	35	5,77	1,29	,22
V7	Aluno(a)	213	5,44	1,14	7,82E-02
	Funcionário(a)	33	5,39	1,64	,29
V8	Aluno(a)	206	4,76	1,61	,11
	Funcionário(a)	35	5,09	1,77	,30
V9	Aluno(a)	209	5,31	1,34	9,24E-02
	Funcionário(a)	35	4,69	1,75	,29
V10	Aluno(a)	209	4,78	1,48	,10
	Funcionário(a)	34	4,29	1,77	,30
V11	Aluno(a)	214	4,94	1,52	,10
	Funcionário(a)	34	5,15	1,58	,27
V12	Aluno(a)	210	5,52	1,20	8,27E-02
	Funcionário(a)	33	4,24	1,32	,23
V13	Aluno(a)	210	4,69	1,47	,10
	Funcionário(a)	33	5,42	1,20	,21
V14	Aluno(a)	209	5,56	1,14	7,90E-02
	Funcionário(a)	33	5,27	1,40	,24
V15	Aluno(a)	211	5,45	1,14	7,84E-02
	Funcionário(a)	31	3,81	1,80	,32
V16	Aluno(a)	208	4,80	1,49	,10
	Funcionário(a)	32	4,72	1,51	,27
V17	Aluno(a)	211	4,85	1,27	8,77E-02
	Funcionário(a)	32	3,41	1,68	,30

V18	Aluno(a) 209	4,36	1,46	,10
	Funcionári 33	5,30	1,40	,24
	o(a)			
V19	Aluno(a) 209	4,82	1,55	,11
	Funcionári 32	4,63	1,52	,27
	o(a)			
V20	Aluno(a) 205	4,81	1,35	9,40E-02
	Funcionári 33	4,97	1,65	,29
	o(a)			
V21	Aluno(a) 208	4,77	1,51	,10
	Funcionári 33	4,64	1,92	,33
	o(a)			
V22	Aluno(a) 210	4,71	1,50	,10
	Funcionári 33	4,91	1,63	,28
	o(a)			
V23	Aluno(a) 209	5,11	1,27	8,81E-02
	Funcionári 33	5,00	1,41	,25
	o(a)			
V24	Aluno(a) 209	4,87	1,50	,10
	Funcionári 32	5,19	1,62	,29
	o(a)			
V25	Aluno(a) 208	5,09	4,45	,31
	Funcionári 33	5,45	1,30	,23
	o(a)			
V26	Aluno(a) 209	5,20	1,27	8,75E-02
	Funcionári 34	4,26	1,54	,26
	o(a)			
V27	Aluno(a) 203	4,80	1,40	9,80E-02
	Funcionári 33	5,03	1,38	,24
	o(a)			
V28	Aluno(a) 204	4,83	1,38	9,66E-02
	Funcionári 31	4,61	1,61	,29
	o(a)			
V29	Aluno(a) 207	4,90	1,42	9,84E-02
	Funcionári 33	4,39	1,52	,26
	o(a)			
V30	Aluno(a) 202	4,54	1,43	,10
	Funcionári 31	4,26	1,53	,27
	o(a)			
V31	Aluno(a) 198	4,57	1,51	,11
	Funcionári 32	3,63	1,36	,24
	o(a)			
V32	Aluno(a) 202	3,83	1,53	,11
	Funcionári 32	3,91	1,57	,28
	o(a)			
V33	Aluno(a) 203	4,26	1,62	,11
	Funcionári 31	3,65	1,62	,29
	o(a)			
V34	Aluno(a) 204	3,87	1,64	,11
	Funcionári 32	3,88	1,86	,33
	o(a)			
V35	Aluno(a) 199	3,86	1,58	,11
	Funcionári 31	3,81	1,68	,30
	o(a)			
V36	Aluno(a) 199	3,88	1,42	,10

	Funcionári 33 o(a)	3,82	1,74	,30
V37	Aluno(a) 197	3,99	1,57	,11
	Funcionári 34 o(a)	3,09	1,62	,28
V38	Aluno(a) 201	3,46	1,54	,11
	Funcionári 34 o(a)	3,03	1,49	,26
V39	Aluno(a) 199	3,69	1,61	,11
	Funcionári 34 o(a)	3,29	1,57	,27
V40	Aluno(a) 202	3,78	1,84	,13
	Funcionári 33 o(a)	3,48	2,03	,35
V41	Aluno(a) 200	3,19	1,73	,12
	Funcionári 34 o(a)	2,68	1,36	,23
V42	Aluno(a) 200	3,27	1,68	,12
	Funcionári 34 o(a)	2,71	1,31	,23
V43	Aluno(a) 198	3,70	1,72	,12
	Funcionári 0 o(a)	,	,	,

a t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

INDEPENDENT SAMPLES TEST

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)			Lower	Upper
Sexo	Equal variances assumed	2,211	,138	,900	247	,369	7,76E-02	8,62E-02	-9,21E-02	,25
	Equal variances not assumed			,863	44,449	,393	7,76E-02	8,99E-02	-,10	,26
Escolaridade	Equal variances assumed	174,727	,000	-10,542	240	,000	-1,02	9,67E-02	-1,21	-,83
	Equal variances not assumed			-4,497	32,286	,000	-1,02	,23	-1,48	-,56
Idade	Equal variances assumed	33,605	,000	-4,710	246	,000	-6,34	1,35	-8,98	-3,69

	Equal variances not assumed			-3,124	37,416	,003	-6,34	2,03	-10,44	-2,23
Semestre	Equal variances assumed	1,746	,188	-11,200	248	,000	-3,10	,28	-3,65	-2,56
	Equal variances not assumed			-11,101	45,476	,000	-3,10	,28	-3,66	-2,54
V6	Equal variances assumed	,027	,871	-1,745	244	,082	-,37	,21	-,78	4,75E-02
	Equal variances not assumed			-1,596	43,255	,118	-,37	,23	-,83	9,70E-02
V7	Equal variances assumed	6,627	,011	,187	244	,852	4,27E-02	,23	-,41	,49
	Equal variances not assumed			,144	36,967	,886	4,27E-02	,30	-,56	,64
V8	Equal variances assumed	,200	,655	-1,081	239	,281	-,32	,30	-,91	,27
	Equal variances not assumed			-1,012	44,103	,317	-,32	,32	-,97	,32
V9	Equal variances assumed	5,134	,024	2,445	242	,015	,63	,26	,12	1,13
	Equal variances not assumed			2,023	40,928	,050	,63	,31	1,03E-03	1,25
V10	Equal variances assumed	3,414	,066	1,725	241	,086	,49	,28	-6,90E-02	1,04
	Equal variances not assumed			1,519	40,881	,137	,49	,32	-,16	1,13
V11	Equal variances assumed	,150	,699	-,738	246	,461	-,21	,28	-,76	,35
	Equal variances not assumed			-,717	43,247	,477	-,21	,29	-,79	,38
V12	Equal variances	,341	,560	5,606	241	,000	1,28	,23	,83	1,73

	assumed Equal variances not assumed			5,215	40,680	,000	1,28	,24	,78	1,77
V13	Equal variances assumed	1,791	,182	-2,740	241	,007	-,74	,27	-1,27	-,21
	Equal variances not assumed			-3,180	48,530	,003	-,74	,23	-1,21	-,27
V14	Equal variances assumed	4,875	,028	1,299	240	,195	,29	,22	-,15	,72
	Equal variances not assumed			1,122	39,038	,269	,29	,26	-,23	,80
V15	Equal variances assumed	23,657	,000	6,910	240	,000	1,65	,24	1,18	2,12
	Equal variances not assumed			4,964	33,629	,000	1,65	,33	,97	2,32
V16	Equal variances assumed	,014	,906	,280	238	,779	7,93E-02	,28	-,48	,64
	Equal variances not assumed			,278	40,831	,783	7,93E-02	,29	-,50	,66
V17	Equal variances assumed	11,140	,001	5,698	241	,000	1,44	,25	,94	1,94
	Equal variances not assumed			4,651	36,592	,000	1,44	,31	,81	2,07
V18	Equal variances assumed	,596	,441	-3,468	240	,001	-,94	,27	-1,48	-,41
	Equal variances not assumed			-3,573	43,706	,001	-,94	,26	-1,48	-,41
V19	Equal variances assumed	,005	,943	,659	239	,511	,19	,29	-,38	,77
	Equal variances not assumed			,668	41,505	,508	,19	,29	-,39	,78
V20	Equal	3,726	,055	-,613	236	,540	-,16	,26	-,67	,35

V28	Equal variances assumed	1,599	,207	,811	233	,418	,22	,27	-,32	,76
	Equal variances not assumed			,725	37,038	,473	,22	,30	-,40	,84
V29	Equal variances assumed	,970	,326	1,882	238	,061	,50	,27	-2,35E-02	1,03
	Equal variances not assumed			1,788	41,347	,081	,50	,28	-6,52E-02	1,07
V30	Equal variances assumed	,078	,780	1,028	231	,305	,29	,28	-,26	,84
	Equal variances not assumed			,981	38,540	,333	,29	,29	-,30	,88
V31	Equal variances assumed	,303	,583	3,307	228	,001	,94	,28	,38	1,50
	Equal variances not assumed			3,568	44,312	,001	,94	,26	,41	1,47
V32	Equal variances assumed	,008	,928	-,255	232	,799	-7,46E-02	,29	-,65	,50
	Equal variances not assumed			-,250	40,884	,804	-7,46E-02	,30	-,68	,53
V33	Equal variances assumed	,002	,968	1,954	232	,052	,61	,31	-4,95E-03	1,23
	Equal variances not assumed			1,952	39,688	,058	,61	,31	-2,18E-02	1,24
V34	Equal variances assumed	1,646	,201	-,008	234	,994	-2,45E-03	,32	-,63	,62
	Equal variances not assumed			-,007	38,864	,994	-2,45E-03	,35	-,71	,70
V35	Equal variances assumed	,717	,398	,172	228	,864	5,28E-02	,31	-,55	,66
	Equal variances not			,164	38,666	,871	5,28E-02	,32	-,60	,70

V36	assumed Equal variances	7,796	,006	,222	230	,825	6,12E-02	,28	-,48	,61
	assumed Equal variances not			,192	39,376	,849	6,12E-02	,32	-,58	,71
V37	assumed Equal variances	,687	,408	3,101	229	,002	,91	,29	,33	1,48
	assumed Equal variances not			3,026	44,299	,004	,91	,30	,30	1,51
V38	assumed Equal variances	,757	,385	1,510	233	,132	,43	,28	-,13	,99
	assumed Equal variances not			1,546	45,742	,129	,43	,28	-,13	,99
V39	assumed Equal variances	,270	,604	1,323	231	,187	,39	,30	-,19	,98
	assumed Equal variances not			1,350	45,763	,184	,39	,29	-,19	,98
V40	assumed Equal variances	1,375	,242	,847	233	,398	,30	,35	-,39	,99
	assumed Equal variances not			,789	41,048	,435	,30	,38	-,46	1,06
V41	assumed Equal variances	4,434	,036	1,633	232	,104	,51	,31	-,10	1,12
	assumed Equal variances not			1,927	52,723	,059	,51	,26	-2,08E-02	1,04
V42	assumed Equal variances	5,885	,016	1,863	232	,064	,56	,30	-3,26E-02	1,16
	assumed Equal variances not assumed			2,213	53,168	,031	,56	,25	5,29E-02	1,08

SEXO

Frequency Percent Valid Cumulativ

				Percent	e Percent
Valid	1	83	33,2	33,3	33,3
	2	166	66,4	66,7	100,0
	Total	249	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
Total		250	100,0		

ESCOLARIDADE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	1	,4	,4	,4
	4	8	3,2	3,3	3,7
	5	208	83,2	86,0	89,7
	6	9	3,6	3,7	93,4
	7	16	6,4	6,6	100,0
	Total	242	96,8	100,0	
Missing	System	8	3,2		
Total		250	100,0		

IDADE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	17	1	,4	,4	,4
	18	14	5,6	5,6	6,0
	19	18	7,2	7,3	13,3
	20	19	7,6	7,7	21,0
	21	17	6,8	6,9	27,8
	22	13	5,2	5,2	33,1
	23	14	5,6	5,6	38,7
	24	14	5,6	5,6	44,4
	25	9	3,6	3,6	48,0
	26	16	6,4	6,5	54,4
	27	22	8,8	8,9	63,3
	28	17	6,8	6,9	70,2
	29	5	2,0	2,0	72,2
	30	8	3,2	3,2	75,4
	31	8	3,2	3,2	78,6
	32	4	1,6	1,6	80,2
	33	8	3,2	3,2	83,5
	34	4	1,6	1,6	85,1
	35	2	,8	,8	85,9
	36	4	1,6	1,6	87,5
	37	1	,4	,4	87,9
	38	2	,8	,8	88,7
	39	7	2,8	2,8	91,5
	40	6	2,4	2,4	94,0
	41	3	1,2	1,2	95,2
	42	1	,4	,4	95,6
	43	2	,8	,8	96,4
	44	2	,8	,8	97,2
	46	1	,4	,4	97,6
	47	1	,4	,4	98,0
	48	3	1,2	1,2	99,2

	52	1	,4	,4	99,6
	68	1	,4	,4	100,0
	Total	248	99,2	100,0	
Missing	System	2	,8		
Total		250	100,0		

CURSO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Aluno(a)	215	86,0	86,0	86,0
	Funcionári o(a)	35	14,0	14,0	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

SEMESTRE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	110	44,0	44,0	44,0
	2	18	7,2	7,2	51,2
	3	54	21,6	21,6	72,8
	4	2	,8	,8	73,6
	5	41	16,4	16,4	90,0
	6	20	8,0	8,0	98,0
	7	5	2,0	2,0	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

V6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	1	,4	,4	,4
	2	4	1,6	1,6	2,0
	3	16	6,4	6,5	8,5
	4	23	9,2	9,3	17,9
	5	49	19,6	19,9	37,8
	6	123	49,2	50,0	87,8
	7	30	12,0	12,2	100,0
	Total	246	98,4	100,0	
Missing	System	4	1,6		
Total		250	100,0		

V7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	2	,8	,8	,8
	2	10	4,0	4,1	4,9
	3	5	2,0	2,0	6,9
	4	26	10,4	10,6	17,5
	5	53	21,2	21,5	39,0
	6	120	48,0	48,8	87,8
	7	30	12,0	12,2	100,0

	Total	246	98,4	100,0
Missing	System	4	1,6	
Total		250	100,0	

V8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	12	4,8	5,0	5,0
	2	24	9,6	10,0	14,9
	3	5	2,0	2,1	17,0
	4	47	18,8	19,5	36,5
	5	45	18,0	18,7	55,2
	6	85	34,0	35,3	90,5
	7	23	9,2	9,5	100,0
	Total	241	96,4	100,0	
Missing	System	9	3,6		
Total		250	100,0		

V9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	8	3,2	3,3	3,3
	2	9	3,6	3,7	7,0
	3	12	4,8	4,9	11,9
	4	22	8,8	9,0	20,9
	5	64	25,6	26,2	47,1
	6	99	39,6	40,6	87,7
	7	30	12,0	12,3	100,0
	Total	244	97,6	100,0	
Missing	System	6	2,4		
Total		250	100,0		

V10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	14	5,6	5,8	5,8
	2	14	5,6	5,8	11,5
	3	19	7,6	7,8	19,3
	4	36	14,4	14,8	34,2
	5	69	27,6	28,4	62,6
	6	80	32,0	32,9	95,5
	7	11	4,4	4,5	100,0
	Total	243	97,2	100,0	
Missing	System	7	2,8		
Total		250	100,0		

V11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	8	3,2	3,2	3,2

	2	14	5,6	5,6	8,9
	3	26	10,4	10,5	19,4
	4	24	9,6	9,7	29,0
	5	59	23,6	23,8	52,8
	6	92	36,8	37,1	89,9
	7	25	10,0	10,1	100,0
	Total	248	99,2	100,0	
Missing	System	2	,8		
Total		250	100,0		

V12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	5	2,0	2,1	2,1
	2	6	2,4	2,5	4,5
	3	9	3,6	3,7	8,2
	4	28	11,2	11,5	19,8
	5	60	24,0	24,7	44,4
	6	102	40,8	42,0	86,4
	7	33	13,2	13,6	100,0
	Total	243	97,2	100,0	
Missing	System	7	2,8		
Total		250	100,0		

V13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	7	2,8	2,9	2,9
	2	14	5,6	5,8	8,6
	3	23	9,2	9,5	18,1
	4	48	19,2	19,8	37,9
	5	57	22,8	23,5	61,3
	6	76	30,4	31,3	92,6
	7	18	7,2	7,4	100,0
	Total	243	97,2	100,0	
Missing	System	7	2,8		
Total		250	100,0		

V14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	2	,8	,8	,8
	2	3	1,2	1,2	2,1
	3	12	4,8	5,0	7,0
	4	22	8,8	9,1	16,1
	5	56	22,4	23,1	39,3
	6	105	42,0	43,4	82,6
	7	42	16,8	17,4	100,0
	Total	242	96,8	100,0	
Missing	System	8	3,2		
Total		250	100,0		

V15		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1,6	1,7	1,7
	2	13	5,2	5,4	7,0
	3	6	2,4	2,5	9,5
	4	32	12,8	13,2	22,7
	5	60	24,0	24,8	47,5
	6	96	38,4	39,7	87,2
	7	31	12,4	12,8	100,0
	Total	242	96,8	100,0	
Missing System	8	3,2			
Total	250	100,0			

V16		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2,8	2,9	2,9
	2	18	7,2	7,5	10,4
	3	16	6,4	6,7	17,1
	4	48	19,2	20,0	37,1
	5	61	24,4	25,4	62,5
	6	69	27,6	28,8	91,3
	7	21	8,4	8,8	100,0
	Total	240	96,0	100,0	
Missing System	10	4,0			
Total	250	100,0			

V17		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	4,0	4,1	4,1
	2	13	5,2	5,3	9,5
	3	15	6,0	6,2	15,6
	4	63	25,2	25,9	41,6
	5	66	26,4	27,2	68,7
	6	63	25,2	25,9	94,7
	7	13	5,2	5,3	100,0
	Total	243	97,2	100,0	
Missing System	7	2,8			
Total	250	100,0			

V18		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	3,6	3,7	3,7
	2	22	8,8	9,1	12,8
	3	22	8,8	9,1	21,9
	4	59	23,6	24,4	46,3
	5	62	24,8	25,6	71,9
	6	55	22,0	22,7	94,6
	7	13	5,2	5,4	100,0

Missing Total	Total	242	96,8	100,0	
	System	8	3,2		
		250	100,0		
V19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2,8	2,9	2,9
	2	20	8,0	8,3	11,2
	3	23	9,2	9,5	20,7
	4	34	13,6	14,1	34,9
	5	62	24,8	25,7	60,6
	6	72	28,8	29,9	90,5
	7	23	9,2	9,5	100,0
	Total	241	96,4	100,0	
Missing Total	System	9	3,6		
V20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	1,2	1,3	1,3
	2	18	7,2	7,6	8,8
	3	17	6,8	7,1	16,0
	4	46	18,4	19,3	35,3
	5	65	26,0	27,3	62,6
	6	72	28,8	30,3	92,9
	7	17	6,8	7,1	100,0
	Total	238	95,2	100,0	
Missing Total	System	12	4,8		
V21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2,0	2,1	2,1
	2	24	9,6	10,0	12,0
	3	21	8,4	8,7	20,7
	4	47	18,8	19,5	40,2
	5	50	20,0	20,7	61,0
	6	67	26,8	27,8	88,8
	7	27	10,8	11,2	100,0
	Total	241	96,4	100,0	
Missing Total	System	9	3,6		
V22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	3,6	3,7	3,7
	2	17	6,8	7,0	10,7
	3	22	8,8	9,1	19,8
	4	42	16,8	17,3	37,0

	5	62	24,8	25,5	62,6
	6	72	28,8	29,6	92,2
	7	19	7,6	7,8	100,0
	Total	243	97,2	100,0	
Missing	System	7	2,8		
Total		250	100,0		

V23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	5	2,0	2,1	2,1
	2	6	2,4	2,5	4,5
	3	13	5,2	5,4	9,9
	4	44	17,6	18,2	28,1
	5	63	25,2	26,0	54,1
	6	90	36,0	37,2	91,3
	7	21	8,4	8,7	100,0
	Total	242	96,8	100,0	
Missing	System	8	3,2		
Total		250	100,0		

V24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	11	4,4	4,6	4,6
	2	10	4,0	4,1	8,7
	3	16	6,4	6,6	15,4
	4	42	16,8	17,4	32,8
	5	61	24,4	25,3	58,1
	6	75	30,0	31,1	89,2
	7	26	10,4	10,8	100,0
	Total	241	96,4	100,0	
Missing	System	9	3,6		
Total		250	100,0		

V25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	5	2,0	2,1	2,1
	2	15	6,0	6,2	8,3
	3	10	4,0	4,1	12,4
	4	50	20,0	20,7	33,2
	5	70	28,0	29,0	62,2
	6	72	28,8	29,9	92,1
	7	18	7,2	7,5	99,6
	66	1	,4	,4	100,0
	Total	241	96,4	100,0	
Missing	System	9	3,6		
Total		250	100,0		

V26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	4	1,6	1,6	1,6
	2	11	4,4	4,5	6,2
	3	13	5,2	5,3	11,5
	4	41	16,4	16,9	28,4
	5	67	26,8	27,6	56,0
	6	82	32,8	33,7	89,7
	7	25	10,0	10,3	100,0
	Total	243	97,2	100,0	
Missing Total	System	7	2,8		
		250	100,0		

V27					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	3	1,2	1,3	1,3
	2	18	7,2	7,6	8,9
	3	14	5,6	5,9	14,8
	4	54	21,6	22,9	37,7
	5	55	22,0	23,3	61,0
	6	75	30,0	31,8	92,8
	7	17	6,8	7,2	100,0
	Total	236	94,4	100,0	
Missing Total	System	14	5,6		
		250	100,0		

V28					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	7	2,8	3,0	3,0
	2	9	3,6	3,8	6,8
	3	15	6,0	6,4	13,2
	4	68	27,2	28,9	42,1
	5	52	20,8	22,1	64,3
	6	61	24,4	26,0	90,2
	7	23	9,2	9,8	100,0
	Total	235	94,0	100,0	
Missing Total	System	15	6,0		
		250	100,0		

V29					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	9	3,6	3,8	3,8
	2	11	4,4	4,6	8,3
	3	14	5,6	5,8	14,2
	4	54	21,6	22,5	36,7
	5	61	24,4	25,4	62,1
	6	72	28,8	30,0	92,1
	7	19	7,6	7,9	100,0
	Total	240	96,0	100,0	

Missing	System	10	4,0
Total		250	100,0

V30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	11	4,4	4,7	4,7
	2	14	5,6	6,0	10,7
	3	15	6,0	6,4	17,2
	4	74	29,6	31,8	48,9
	5	59	23,6	25,3	74,2
	6	45	18,0	19,3	93,6
	7	15	6,0	6,4	100,0
	Total	233	93,2	100,0	
Missing	System	17	6,8		
Total		250	100,0		

V31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	12	4,8	5,2	5,2
	2	23	9,2	10,0	15,2
	3	10	4,0	4,3	19,6
	4	66	26,4	28,7	48,3
	5	60	24,0	26,1	74,3
	6	45	18,0	19,6	93,9
	7	14	5,6	6,1	100,0
	Total	230	92,0	100,0	
Missing	System	20	8,0		
Total		250	100,0		

V32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	20	8,0	8,5	8,5
	2	37	14,8	15,8	24,4
	3	16	6,4	6,8	31,2
	4	90	36,0	38,5	69,7
	5	36	14,4	15,4	85,0
	6	28	11,2	12,0	97,0
	7	7	2,8	3,0	100,0
	Total	234	93,6	100,0	
Missing	System	16	6,4		
Total		250	100,0		

V33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	19	7,6	8,1	8,1
	2	28	11,2	12,0	20,1
	3	16	6,4	6,8	26,9

	4	68	27,2	29,1	56,0
	5	48	19,2	20,5	76,5
	6	43	17,2	18,4	94,9
	7	12	4,8	5,1	100,0
	Total	234	93,6	100,0	
Missing	System	16	6,4		
Total		250	100,0		

V34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	23	9,2	9,7	9,7
	2	38	15,2	16,1	25,8
	3	21	8,4	8,9	34,7
	4	76	30,4	32,2	66,9
	5	31	12,4	13,1	80,1
	6	36	14,4	15,3	95,3
	7	11	4,4	4,7	100,0
	Total	236	94,4	100,0	
Missing	System	14	5,6		
Total		250	100,0		

V35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	20	8,0	8,7	8,7
	2	38	15,2	16,5	25,2
	3	19	7,6	8,3	33,5
	4	78	31,2	33,9	67,4
	5	38	15,2	16,5	83,9
	6	28	11,2	12,2	96,1
	7	9	3,6	3,9	100,0
	Total	230	92,0	100,0	
Missing	System	20	8,0		
Total		250	100,0		

V36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	15	6,0	6,5	6,5
	2	36	14,4	15,5	22,0
	3	21	8,4	9,1	31,0
	4	91	36,4	39,2	70,3
	5	37	14,8	15,9	86,2
	6	25	10,0	10,8	97,0
	7	7	2,8	3,0	100,0
	Total	232	92,8	100,0	
Missing	System	18	7,2		
Total		250	100,0		

V37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	19	7,6	8,2	8,2
	2	40	16,0	17,3	25,5
	3	21	8,4	9,1	34,6
	4	75	30,0	32,5	67,1
	5	35	14,0	15,2	82,3
	6	32	12,8	13,9	96,1
	7	9	3,6	3,9	100,0
	Total	231	92,4	100,0	
Missing Total	System	19	7,6		
		250	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
V38					
Valid	1	27	10,8	11,5	11,5
	2	56	22,4	23,8	35,3
	3	25	10,0	10,6	46,0
	4	79	31,6	33,6	79,6
	5	26	10,4	11,1	90,6
	6	16	6,4	6,8	97,4
	7	6	2,4	2,6	100,0
	Total	235	94,0	100,0	
Missing Total	System	15	6,0		
		250	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
V39					
Valid	1	25	10,0	10,7	10,7
	2	47	18,8	20,2	30,9
	3	20	8,0	8,6	39,5
	4	77	30,8	33,0	72,5
	5	34	13,6	14,6	87,1
	6	21	8,4	9,0	96,1
	7	9	3,6	3,9	100,0
	Total	233	93,2	100,0	
Missing Total	System	17	6,8		
		250	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
V40					
Valid	1	28	11,2	11,9	11,9
	2	59	23,6	25,1	37,0
	3	11	4,4	4,7	41,7
	4	55	22,0	23,4	65,1
	5	33	13,2	14,0	79,1
	6	28	11,2	11,9	91,1
	7	21	8,4	8,9	100,0
	Total	235	94,0	100,0	

Missing	System	15	6,0
Total		250	100,0

V41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	43	17,2	18,4	18,4
	2	69	27,6	29,5	47,9
	3	16	6,4	6,8	54,7
	4	66	26,4	28,2	82,9
	5	16	6,4	6,8	89,7
	6	13	5,2	5,6	95,3
	7	11	4,4	4,7	100,0
	Total		234	93,6	100,0
Missing	System	16	6,4		
Total		250	100,0		

V42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	36	14,4	15,4	15,4
	2	70	28,0	29,9	45,3
	3	20	8,0	8,5	53,8
	4	63	25,2	26,9	80,8
	5	19	7,6	8,1	88,9
	6	19	7,6	8,1	97,0
	7	7	2,8	3,0	100,0
	Total		234	93,6	100,0
Missing	System	16	6,4		
Total		250	100,0		

V43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	21	8,4	10,6	10,6
	2	43	17,2	21,7	32,3
	3	16	6,4	8,1	40,4
	4	62	24,8	31,3	71,7
	5	18	7,2	9,1	80,8
	6	27	10,8	13,6	94,4
	7	11	4,4	5,6	100,0
	Total		198	79,2	100,0
Missing	System	52	20,8		
Total		250	100,0		

GROUP STATISTICS

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Escolari dade	1	81	5,06	,73	8,12E-02
	2	161	5,15	,56	4,42E-02

Idade	1	83	27,67	8,50	,93
	2	164	26,73	7,25	,57
Semestre	1	83	2,64	2,03	,22
	2	166	2,72	1,76	,14
V6	1	83	5,53	,98	,11
	2	162	5,41	1,25	9,82E-02
V7	1	82	5,43	1,23	,14
	2	163	5,43	1,22	9,53E-02
V8	1	80	5,14	1,41	,16
	2	160	4,64	1,72	,14
V9	1	83	5,42	1,28	,14
	2	160	5,11	1,48	,12
V10	1	82	4,68	1,60	,18
	2	160	4,72	1,50	,12
V11	1	83	5,17	1,45	,16
	2	164	4,87	1,56	,12
V12	1	82	5,39	1,14	,13
	2	160	5,33	1,37	,11
V13	1	83	5,02	1,46	,16
	2	159	4,67	1,45	,11
V14	1	82	5,45	1,29	,14
	2	159	5,55	1,13	8,95E-02
V15	1	82	5,26	1,33	,15
	2	159	5,25	1,37	,11
V16	1	82	4,82	1,53	,17
	2	157	4,78	1,47	,12
V17	1	83	4,59	1,46	,16
	2	159	4,70	1,40	,11
V18	1	83	4,65	1,51	,17
	2	158	4,40	1,48	,12
V19	1	83	5,01	1,54	,17
	2	157	4,66	1,53	,12
V20	1	81	5,09	1,33	,15
	2	156	4,69	1,40	,11
V21	1	83	4,95	1,50	,16
	2	157	4,65	1,60	,13
V22	1	82	4,77	1,64	,18
	2	160	4,72	1,46	,12
V23	1	81	5,06	1,33	,15
	2	160	5,12	1,28	,10
V24	1	82	4,98	1,49	,16
	2	158	4,87	1,53	,12
V25	1	81	5,72	6,90	,77
	2	159	4,86	1,41	,11
V26	1	83	5,14	1,26	,14
	2	159	5,02	1,39	,11
V27	1	79	4,78	1,39	,16
	2	156	4,87	1,40	,11
V28	1	80	4,74	1,46	,16
	2	155	4,84	1,38	,11
V29	1	83	4,89	1,41	,16
	2	157	4,80	1,45	,12
V30	1	80	4,40	1,52	,17
	2	152	4,57	1,41	,11
V31	1	80	4,21	1,52	,17

	2	150	4,55	1,52	,12
V32	1	82	3,87	1,60	,18
	2	151	3,84	1,50	,12
V33	1	82	4,18	1,63	,18
	2	152	4,17	1,64	,13
V34	1	81	4,07	1,69	,19
	2	154	3,77	1,65	,13
V35	1	80	3,89	1,69	,19
	2	149	3,85	1,53	,13
V36	1	81	3,94	1,52	,17
	2	151	3,83	1,44	,12
V37	1	81	3,84	1,57	,17
	2	150	3,87	1,63	,13
V38	1	82	3,74	1,69	,19
	2	152	3,22	1,41	,11
V39	1	82	3,68	1,59	,18
	2	150	3,61	1,62	,13
V40	1	82	3,84	1,96	,22
	2	152	3,70	1,82	,15
V41	1	82	3,21	1,81	,20
	2	151	3,07	1,62	,13
V42	1	82	3,39	1,73	,19
	2	151	3,09	1,58	,13
V43	1	67	3,67	1,74	,21
	2	130	3,72	1,72	,15

INDEPENDENT SAMPLES TEST

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df				Lower	Upper
Escolari dade	Equal variances assumed	,011	,918	-1,029	240	,304	-8,73E-02	8,49E-02	-,25	7,98E-02
	Equal variances not assumed			-,945	128,909	,347	-8,73E-02	9,24E-02	-,27	9,56E-02
Idade	Equal variances assumed	,451	,502	,916	245	,360	,95	1,04	-1,09	2,99
	Equal variances not assumed			,870	143,600	,386	,95	1,09	-1,21	3,11
Semestre	Equal variances assumed	2,606	,108	-,314	247	,754	-7,83E-02	,25	-,57	,41

	assumed Equal variances not assumed			1,809	164,754	,072	,36	,20	-3,27E-02	,75
V14	Equal variances assumed	1,858	,174	-,635	239	,526	-,10	,16	-,42	,22
	Equal variances not assumed			-,608	146,149	,544	-,10	,17	-,43	,23
V15	Equal variances assumed	,098	,755	,059	239	,953	1,08E-02	,18	-,35	,37
	Equal variances not assumed			,059	168,142	,953	1,08E-02	,18	-,35	,37
V16	Equal variances assumed	,061	,805	,197	237	,844	4,00E-02	,20	-,36	,44
	Equal variances not assumed			,194	158,557	,846	4,00E-02	,21	-,37	,45
V17	Equal variances assumed	,108	,743	-,559	240	,576	-,11	,19	-,49	,27
	Equal variances not assumed			-,553	161,129	,581	-,11	,19	-,49	,28
V18	Equal variances assumed	,011	,917	1,249	239	,213	,25	,20	-,15	,65
	Equal variances not assumed			1,240	163,471	,217	,25	,20	-,15	,65
V19	Equal variances assumed	,004	,947	1,679	238	,094	,35	,21	-6,05E-02	,76
	Equal variances not assumed			1,675	165,923	,096	,35	,21	-6,24E-02	,76
V20	Equal variances assumed	1,005	,317	2,085	235	,038	,39	,19	2,17E-02	,77
	Equal variances not assumed			2,119	169,451	,036	,39	,19	2,69E-02	,76
V21	Equal	1,602	,207	1,424	238	,156	,30	,21	-,12	,72

V29	Equal variances assumed	,186	,666	,488	238	,626	9,54E-02	,20	-,29	,48
	Equal variances not assumed			,492	171,075	,623	9,54E-02	,19	-,29	,48
V30	Equal variances assumed	,982	,323	-,829	230	,408	-,17	,20	-,56	,23
	Equal variances not assumed			-,809	150,175	,420	-,17	,21	-,57	,24
V31	Equal variances assumed	,196	,658	-1,620	228	,107	-,34	,21	-,76	7,37E-02
	Equal variances not assumed			-1,622	162,002	,107	-,34	,21	-,76	7,40E-02
V32	Equal variances assumed	,021	,886	,118	231	,906	2,48E-02	,21	-,39	,44
	Equal variances not assumed			,115	157,492	,908	2,48E-02	,21	-,40	,45
V33	Equal variances assumed	,212	,645	,053	232	,958	1,19E-02	,22	-,43	,45
	Equal variances not assumed			,053	167,140	,958	1,19E-02	,22	-,43	,45
V34	Equal variances assumed	,081	,776	1,348	233	,179	,31	,23	-,14	,76
	Equal variances not assumed			1,336	158,898	,183	,31	,23	-,15	,76
V35	Equal variances assumed	1,423	,234	,190	227	,849	4,19E-02	,22	-,39	,48
	Equal variances not assumed			,184	148,562	,854	4,19E-02	,23	-,41	,49
V36	Equal variances assumed	,220	,639	,514	230	,608	,10	,20	-,29	,50
	Equal variances not			,505	156,270	,614	,10	,21	-,30	,51

V37	assumed Equal variances	,324	,570	-,153	229	,879	-3,38E-02	,22	-,47	,40
	assumed Equal variances not			-,154	169,283	,878	-3,38E-02	,22	-,47	,40
V38	assumed Equal variances	1,307	,254	2,535	232	,012	,53	,21	,12	,94
	assumed Equal variances not			2,404	142,723	,018	,53	,22	9,36E-02	,96
V39	assumed Equal variances	,335	,563	,314	230	,753	6,96E-02	,22	-,37	,51
	assumed Equal variances not			,316	169,122	,752	6,96E-02	,22	-,37	,50
V40	assumed Equal variances	,218	,641	,562	232	,575	,14	,26	-,36	,65
	assumed Equal variances not			,550	156,101	,583	,14	,26	-,37	,66
V41	assumed Equal variances	2,029	,156	,609	231	,543	,14	,23	-,32	,60
	assumed Equal variances not			,589	151,258	,557	,14	,24	-,33	,61
V42	assumed Equal variances	,345	,557	1,326	231	,186	,30	,22	-,14	,74
	assumed Equal variances not			1,292	154,580	,198	,30	,23	-,16	,75
V43	assumed Equal variances	,036	,850	-,198	195	,843	-5,14E-02	,26	-,56	,46
	assumed Equal variances not assumed			-,198	132,443	,844	-5,14E-02	,26	-,57	,46