

# IMAGEM ORGANIZACIONAL: DIFERENÇAS DE PERCEPÇÕES ENTRE O PÚBLICO INTERNO (FUNCIONÁRIOS/PROFESSORES E ALUNOS) DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

*ORGANIZATIONAL IMAGE: DIFFERENCES OF PERCEPTION AMONG STAFF/FACULTY AND STUDENTS OF A PRIVATE COLLEGE*

**MÁRCIA ZAMPIERI  
GROHMANN**

marciazg@smail.ufsm.br

**ALINE DA SILVA ALVARENGA**

rpaline@mail.ufsm.br

**JONAS CARDONA**

**VENTURINI**

jonasventurini@yahoo.com.br

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal identificar qual a imagem que o público interno de uma instituição de ensino superior privado tem da mesma e se existe diferença de percepção pelos diferentes segmentos deste público. Para responder a esta questão, foi realizado um estudo quantitativo em uma instituição de ensino superior (IES) privada do estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa teve como foco dois grupos de público interno: alunos e funcionários/professores. O instrumento de coleta de dados foi o questionário baseado no modelo de medida de percepção de imagens organizacionais de Borges-Andrade e Pilati (2000). A amostra foi composta de 216 alunos e 36 professores e funcionários. Os resultados mostraram que a imagem organizacional percebida pelos dois segmentos de público interno da "Instituição A" está mais próxima do Fator 1 – Organização dinâmica e com visão estratégica. Para responder a segunda parte do problema de pesquisa, foi utilizado o teste U visando identificar diferenças significativas entre as médias; verificou-se que, em seis variáveis, houve diferenças de percepção, e em todas elas a média dos alunos foi mais elevada. Isso demonstra que os alunos têm uma imagem da organização um pouco melhor do que os professores e funcionários.

*Palavras-chave:* imagem organizacional, instituição de ensino superior, diferenças no público interno.

## ABSTRACT

This paper seeks to identify what image the internal public (staff/faculty and students) of a private higher education institution have of their college and whether there is any difference in the manner how these different groups perceive this image. In order to answer this question, a quantitative research was done in a private college in the state of Rio Grande do Sul. The research project focused on internal groups – students and staff/faculty. The data was collected through a questionnaire based on the model of organizational image perception by Borges-Andrade and Pilati (2000). The sample was made up of 216 students and 36 faculty/staff members. The results showed that the organizational image perceived by the two groups is closer to Factor 1 – Dynamic organization with strategic vision. In order to answer the second part of the question, the U-test was used to identify significant differences between the averages. It was found that in six variables there were differences of perception and in all of them the students' average was higher, showing that students have a better organizational image than faculty and staff members.

*Key words:* organizational image, university, differences in perception.

## INTRODUÇÃO

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. É justamente esse o caso das faculdades e universidades que fornecem a seus "consumidores" um "produto" altamente intangível, o "ensino".

Além do aspecto da intangibilidade e, portanto, do fato de que a boa imagem da instituição de ensino é um dos aspectos mais importantes para a decisão do "consumidor", outro aspecto importante é o aumento da concorrência neste setor.

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 mercadológicas buscando atrair alunos. E uma das ferramentas mais importantes neste processo é a imagem organizacional. Assim, 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. Desta forma, observa-se que este tema é de extrema importância para as instituições de ensino, principalmente as privadas. Porém, ainda são poucos os estudos realizados no Brasil sob este prisma.

Além da necessidade de conhecer a imagem da instituição de ensino, é importante identificar se ela é a mesma para os diferentes públicos. Neste estudo, optou-se por trabalhar somente com o público interno, dividindo-o em dois segmentos: alunos e professores/funcionários. Esta escolha deveu-se ao fato de que, segundo 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, manter-se no mercado e, principalmente, para conseguir propaganda "gratuita".

A competição possui um extraordinário poder de melhorar as empresas, criando condições para a aquisição de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades que mudam o processo produtivo, melhorando a relação da empresa com a sociedade e com o ambiente (Porter, 1999). 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. A esse respeito, Valério e Pizzinatto (2003, p. 28) entendem que "desenvolver a imagem de uma universidade nos dias de hoje, principalmente para as particulares, é fundamental para a sua sobrevivência no mercado".

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.

Hoje, com um mercado mais exigente e seletivo, a formação da imagem destas instituições é encarada como um trabalho sério, coerente e planejado. Os alunos estão preocupados não só com o ensino que irão receber, mas também com a imagem da escola que frequentam (Valério e Pizzinatto, 2003).

A preocupação com a imagem é um dos resultados do acentuado processo de ajustamento econômico ocorrido na década de 1990. 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 R\$ 10 bilhões 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 e Schwartzman, 2002).

A expansão de matrículas no ensino superior no Brasil confirma o domínio privado. O número de matrículas no ensino superior do país passou de 2,7 milhões em 2000 para 4,2 milhões em 2004. Um crescimento de 54,5%. Movimento análogo ocorreu no estado do Rio Grande do Sul, 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 3,0 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 nesta pesquisa: "Qual a imagem que o público interno de uma instituição de ensino superior privado tem da mesma na percepção pelos diferentes segmentos deste público?"

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

## IMAGEM ORGANIZACIONAL

As organizações estão em constante troca com o meio ambiente e com a sociedade, dependendo dessa relação a 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 e 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 ela 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. (Barich e Kotler, 1991). Para Fox e Kotler (1994), imagem pode ser definida como uma soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa ou uma sociedade têm de determinado objeto.

Imagens são formadas por meio 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 (Kunkel e Berry, 1968). 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".

Neste estudo, torna-se fundamental destacar a importância que o investimento em uma política de imagem representa para as 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 e Pizzinatto, 2003).

### **CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL**

A construção da imagem organizacional é tanto um fenômeno individual quanto social. A formação da imagem é um fenômeno individual, ou seja, cada indivíduo possui uma percepção e capta diferentes aspectos de um cenário para cons-

truir um conceito bom ou ruim. Quando se fala em imagem "pessoal", é necessário 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 e Rocha, 1989).

O conhecimento constitui-se na maneira como a pessoa o adquire, ou seja, nas fontes de informação, no conteúdo da mensagem e nos canais utilizados, além das características do próprio receptor. Essas características do próprio receptor podem ser de natureza demográfica e psicológica. Elas 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.

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 submetem os membros do público em seu relacionamento direto ou indireto com a organização e seus representantes, mais os resultados dessas experiências (Christensen e Rocha, 1989, p. 53).*

Mas a imagem também tem uma formação social, pois os indivíduos estão inseridos num contexto social e são profundamente influenciados por ele. Ao captar as informações que o meio lhe proporciona, o indivíduo está fortemente influenciado por padrões de referência, modelos, normas, regras e conceitos preestabelecidos 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 e Berry, 1968).

A organização está inserida no contexto social, que é mais amplo e mais influente que o contexto individual. Isto é explicado pelo fato da relação de dependência que a organização mantém com a sociedade e com o ambiente onde realiza suas atividades produtivas. Portanto, a sociedade, seus hábitos, tradições e o respeito pelo passado fazem com que o indivíduo pense e aja em 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.

Lorenzetti (1989, p. 154) enfatiza que a "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." 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.

### MODELOS DE MENSURAÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

A importância da imagem para a organização, como instrumento de competitividade, traz a necessidade de utilização de modelos para sua mensuração. Mas a imagem organizacional é de difícil mensuração, pois engloba aspectos subjetivos (Bolger, 1960). Alguns dos principais modelos são: Matriz Familiaridade-Favorabilidade (Fox e Kotler, 1994); Modelo dos atributos da imagem (Barich e Kotler, 1991); Configuração da imagem organizacional (Schuler, 2000); Perfil da imagem organizacional (Bolger, 1960); Modelo comportamental da imagem de varejo (Kunkel e Berry, 1968); Medida de percepção de imagens organizacionais (Borges-Andrade e Pilati, 2000).

A medida de percepção de imagens organizacionais, método de mensuração da imagem proposto por Borges-Andrade e Pilati (2000), tem como base teórica as oito metáforas de Morgan (1996). Mais informações sobre o modelo encontram-se no próximo segmento.

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 (Borges-Andrade e Pilati, 2000), convergindo com a teoria de construção da imagem proposta neste estudo. A formação da imagem pelo público é um fenômeno social (Christensen e Rocha, 1989) na medida em que considera valores e comportamentos sociais e grupais agregados na representação mental nos indivíduos.

Para finalizar o resgate teórico deste trabalho, apresentaram-se duas teorias sobre imagem que serão utilizadas para a análise dos dados: dimensões da imagem e pilares da imagem.

### DIMENSÕES DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

Halliday (*in* Naegele, 2001, p. 11-12), afirma que a imagem é um conjunto de imagens entremeadas nas seguintes dimensões: (1) imagem espacial: onde a empresa se situa; (2) imagem temporal: referente à história da empresa, muitas vezes o comportamento de uma empresa não tem perdão; (3) imagem relacional: como a comunidade vê a empresa em relação à sua vida; (4) imagem personificada: são os papéis desempenhados pelos funcionários da empresa; (5) imagem valorativa: são os componentes racionais e emocionais pelos quais o indivíduo julga a empresa. A imagem organizacional global é o resultado das imagens citadas e maior do que a soma de suas partes.

### PILARES DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

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:

- a) 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;
- b) O segundo pilar da imagem: os mesmos fatos, vistos a partir de novos valores, podem assumir novo significado;
- c) 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;
- d) 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;
- e) 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).

### ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se por ter natureza descritiva. Um trabalho descritivo consiste em investigação cuja principal finalidade é o delineamento das características de fatos ou fenômenos e a avaliação de determinada variável (Marconi e Lakatos, 1996). Os planos na pesquisa descritiva são estruturados e especificamente utilizados para medir características descritas em uma questão de pesquisa. Neste tipo de pesquisa são empregados artifícios quantitativos objetivando a coleta sistemática de dados para a verificação das hipóteses (Hair *et al.*, 2000), ou seja, após o cálculo da amostra, os sujeitos respondentes são sorteados aleatoriamente, como é descrito com mais detalhe na seqüência.

O método escolhido para a pesquisa é de cunho quantitativo. Segundo Silva (1983), a opção por métodos quantitativos em pesquisa 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 quando há problemas de pesquisa ou modelos teóricos bem definidos. A validação desses conceitos e modelos envolve o uso de dados obtidos em *surveys* de grande escala (Hair *et al.*, 2000).

### POPULAÇÃO E AMOSTRA

O objeto de estudo escolhido é uma IES privada, e a população, ou seja, o número de elementos que formam o universo

do estudo determinado pela pesquisa quantitativa será composta pelo público interno da IES (professores de graduação, acadêmicos de graduação e funcionários).

O tamanho da população é de 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 a estes parâmetros, o tamanho da amostra ( $n$ ) é igual a 216, e os sujeitos foram escolhidos aleatoriamente, através de sorteio.

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. Retornaram, respondidos, 35 questionários. Ou seja, 62,5% do segmento do público interno participou da pesquisa.

### MODELO UTILIZADO

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 Borges-Andrade e Pilati (2000) 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: os itens 1 a 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 política e exploradora*. Essas proposições amoldam duas medidas de percepção de imagens que seriam usadas automaticamente ou conscientemente pelos membros das organizações. A imagem do Fator 1 é construtiva, enquanto a imagem do Fator 2 é depreciativa (Borges-Andrade e Pilati, 2000).

### COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada através de questionário estruturado, contendo itens específicos que pedem que os entrevistados selecionem um número fixo (Hair *et al.*, 2000) de 1 a 7 nas proposições consideradas, obtendo uma graduação

quantificada. Essa escala de atitude é conhecida como a Escala de Likert (Marconi e 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 *et al.*, 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 *et al.*, 2000). O questionário compreende um total de 43 variáveis, cinco que dizem respeito às características demográficas dos respondentes e 38 que formam o instrumento de mensuração de imagem organizacional. A numeração das variáveis foi realizada somente no modelo utilizado; assim, as variáveis 1 a 25 representam o Fator 1, e as variáveis 26 a 38, o Fator 2.

Após tabulação, os dados foram analisados com o uso do *software* SPSS, onde, primeiramente, foram realizados cálculos de estatística descritiva (frequência, mediana, moda, média e desvio-padrão), e o teste Mann-Whitney, também conhecido como teste U.

Destaca-se que foram realizados os testes estatísticos que determinaram a homogeneidade da amostra e que a mesma não apresentava distribuição normal. Desta forma, não é possível a utilização do Teste T de Student e, conforme apontam Bisqueria *et al.* (2004), deve-se utilizar seu equivalente não paramétrico, no caso o Teste U.

### O CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO – A IES

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. Segundo Schwartzman e Schwartzman (2002, p. 13), "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".

O ensino privado tem sido a principal fonte de formação e crescimento para o ensino superior brasileiro. O setor representa uma indústria de aproximadamente 10 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 e Schwartzman, 2002). A expansão de matrículas no ensino superior no Brasil e no Rio Grande do Sul confirma o domínio privado (Winckler, 2006).

Em novembro de 2003, o Ministério da Educação possibilitou a abertura da IES em questão. Enfermagem, Administração

(Habilitação em Administração Hospitalar, Serviço de Saúde e Psicologia – em processo de abertura) são os cursos oferecidos pela instituição, que prevê, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a criação de outras seis graduações até 2007.

De acordo com seu planejamento estratégico, o perfil geral da IES 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 "Instituição A" está alicerçada em 5 competências, proporcionando uma educação que contribui para o desenvolvimento total do ser humano: construção, operacionalização, socialização, atitudes e expressão do conhecimento.

### APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados deste estudo estão divididos em três etapas. Num primeiro momento, é apresentada a análise descritiva das 38 variáveis que formam o modelo original, através dos cálculos de média, frequência, mediana e moda. Num segundo momento, apresenta-se a análise fatorial exploratória do instrumento de coleta de dados. Por fim, demonstram-se os resultados do Teste U para a verificação das diferenças de percepções entre os dois segmentos do público interno da "Instituição A".

### PERCEPÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL PARA O PÚBLICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

Os primeiros dados apresentados dizem respeito à percepção de imagem organizacional do público interno da instituição pesquisada. Para tanto, foram realizados dois tipos de análise, das médias encontradas em cada fator e, posteriormente, das frequências, medianas e modas obtidas (Tabela 1) nas 38 variáveis que formam o modelo original de mensuração da imagem organizacional.

Para um melhor entendimento das análises é necessário recordar o que foi explicado no tópico sobre o instrumento de coleta de dados: as variáveis 1 a 25 correspondem ao Fator 1 e representam características de imagem presentes nas organizações rotuladas como *Organização dinâmica e com visão estratégica*, e as variáveis 26 a 38 constituem o Fator 2, percepção de imagem de *Organização politíqueira e exploradora*.

Como primeira análise, destaca-se a importância atribuída pelo público interno da IES para os dois Fatores (grupos de variáveis). As 38 variáveis que formaram o instrumento original de pesquisa foram divididas em dois fatores que afetam a percepção da imagem organização e que são identificados pelos públicos de uma organização: Fator 1 – Organização dinâmica e com visão estratégica e Fator 2 – Organização politíqueira e exploradora. 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. Observa-se que os resultados dos desvios-padrão oscilaram entre 0,5 a 1,75.

Como média geral, ou seja, a média das médias de cada variável dentro do fator, o Fator 1 obteve média de 4,95, e o Fator 2, média de 3,74. Quando se analisam as médias gerais obtidas pelas variáveis que formam cada um dos fatores, percebe-se mais uma vez a predominância do Fator 1, ou seja, a IES é vista pelo seu público interno como sendo dinâmica e com visão estratégica.

Porém, como os testes comprovaram que os dados não se encontravam em uma distribuição normal, e, por vezes, em alguns casos o valor dos desvios-padrão era um pouco elevado, optou-se por analisar, individualmente, as variáveis do modelo através de suas frequências, mediana e moda.

Observa-se, num primeiro momento, que as medianas e modas das variáveis que formam o Fator 1 oscilam entre 4 e 6, sendo que apenas as variáveis V23, V25 e V26 obtiveram moda 4, e a variável 13, mediana 4. Todos os outros valores foram de 5 ou 6 (em uma escala de 1 a 7). Em contrapartida, as variáveis do Fator 2 apresentaram mediana e moda variando de 2 a 5, sendo que a maioria dos resultados obtidos foi no valor 4.

Analisando-se, separadamente, cada uma das variáveis com suas respectivas frequências, observa-se que aquelas com melhor classificação, ou seja, com uma pontuação superior nos valores de 6 ou 7, referem-se ao relacionamento com o ambiente externo. A V09 – relacionamento aberto com o ambiente externo, a V01 – adaptação com o ambiente, encontram-se nas duas primeiras colocações, e a V10 – troca de informações com o ambiente, ficou em quinto lugar. Isto demonstra que a organização dá importância ao estabelecimento de 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 e Coulter, 1998).

Outra questão que se sobrepôs foi a capacidade de aprender e aceitar novos desafios. A V02 – aceitar novos desafios obteve a segunda maior pontuação no valor 6 (124), e a V07 – capacidade de aprender a aprender ficou com a segunda maior pontuação no valor 7 (38). 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.

Por outro lado, as variáveis com uma menor frequência de pontuação nos valores 6 e 7, no Fator 1, demonstram que o público interno da organização identifica que a mesma ainda tem pouca flexibilidade e dificuldade em lidar com situações inesperadas. Isso pode ser verificado através das frequências da V11 – estrutura administrativa descentralizada, flexível e menos complexa, da V05 – transformar burocracia em estrutura eficiente, V12 – facilidade em operar em ambientes complexos, e da V13 – soluções para os problemas são planejadas. As frequências nestas variáveis foram maiores para as pontuações 4 e 5, conforme demonstra a Tabela 1.

Quando se analisam as variáveis do Fator 2, deve-se destacar que as mesmas tem uma classificação inversa, pois se referem a aspectos negativos da organização, ou seja, quanto melhor a classificação, pior a imagem do público interno referente a este aspecto.

O principal ponto negativo da imagem da instituição relaciona-se com as questões de poder. Justifica-se esta afirmação através das frequências das seguintes variáveis: V26 – quanto mais poder se tem, mais poder se quer, pior classificação com 46 marcações no valor 6; V29 – chefias não têm poder para mudar

**Tabela 1** – Frequência de pontuação das variáveis sobre imagem organizacional.

Nome	1	2	3	4	5	6	7	Mediana	Moda
V01 Adaptação ao ambiente externo	1	8	14	21	52	125	25	6	6
V02 Aceitar novos desafios	0	10	7	24	51	124	32	6	6
V03 Transformar ameaças em oportunidades	12	22	4	48	43	86	24	5	6
V04 Pensar além das fronteiras da organização	7	9	12	21	61	100	34	6	6
V05 Transformar burocracia em estrutura eficiente	12	16	16	37	69	80	14	5	6
V06 Explicações lógicas para situações novas	12	13	28	23	62	91	19	5	6
V07 Capacidade de aprender a aprender	4	7	7	22	55	111	38	6	6
V08 Preferência por atuação preventiva	9	15	24	54	63	64	14	5	6
V09 Relacionamento aberto com ambiente externo	2	2	11	22	58	105	42	6	6
V10 Troca de informações com o ambiente	1	7	6	34	54	108	34	6	6
V11 Estrutura administrativa descentralizada e flexível	9	23	17	44	62	64	20	5	6
V12 Facilidade para operar ambientes complexos	6	8	13	67	65	68	16	5	6
V13 Soluções para os problemas são planejadas	13	29	23	61	62	45	8	4	5
V14 Supervisão do trabalho é constante	7	18	23	28	63	78	25	5	6
V15 Tarefas com modo preciso de execução	3	19	17	45	68	73	12	5	6
V16 Investimento no seu futuro	4	21	21	50	52	64	29	5	6
V17 Pessoa certa para o lugar certo	10	18	23	44	57	70	21	5	6
V18 Ordem no trabalho	5	8	15	38	64	91	21	5	6
V19 Funcionários esforçados	10	11	14	50	55	80	22	5	6
V20 Capacidade de desempenhar funções extras	6	14	13	49	73	63	21	5	5
V21 Funcionários comprometidos	2	10	8	40	61	92	29	5,5	6
V22 Funcionários são reconhecidos	6	18	16	52	62	69	14	5	6
V23 Valorização das experiências	6	7	16	68	53	62	25	5	4
V24 Comunicações eficientes	8	14	10	51	63	72	20	5	6
V25 Setores capazes de atuar por outro	10	13	21	71	54	52	14	5	4
V26 Quanto mais poder se tem, mais se busca	12	20	7	65	63	46	16	5	4
V27 Funcionários fazem tudo pelo poder	19	39	17	92	34	27	6	4	4
V28 Importante se manter em evidência	16	29	16	67	51	42	13	4	4
V29 Chefias não têm poder para mudar situação	23	38	19	80	33	32	10	4	4
V30 Decisões tomadas em "grupinhos"	24	33	19	78	37	32	8	4	4
V31 Atritos devido ao que funcionários valorizam	13	38	19	95	35	21	9	4	4
V32 Informações duplicadas	17	36	22	70	40	37	8	4	4
V33 Chefes menores competem com os maiores	28	56	21	82	26	15	7	4	4
V34 Cada departamento conhece só a si mesmo	27	44	25	77	30	21	9	4	4
V35 Ação mostra as aparências, nunca a realidade	26	60	14	54	37	28	17	4	2
V36 Exploração da mão-de-obra não especializada	42	66	13	66	16	15	15	3	2
V37 Descaso para com a segurança no trabalho	37	70	18	64	19	19	7	3	2
V38 Funcionário conhece apenas seu trabalho	26	57	22	67	21	28	11	4	4

a situação; V30 – decisões tomadas em grupinhos, e V27 – funcionários fazem de tudo para se manter no poder, em sexto lugar. Destaca-se também que a maior parte dos entrevistados classificou tais variáveis com uma pontuação de 4 para cima, e as modas e medianas destas variáveis foram de 4.

Por outro lado, os aspectos que receberam piores notas estão ligados à forma como a instituição trata seus funcionários, pois as variáveis V36 – exploração da mão-de-obra não especializada e V37 – descaso com a segurança no trabalho obtiveram mediana 3 e moda 2. Ou seja, o público interno percebe que a organização não tem preocupação com o bem estar de seus funcionários.

**Tabela 2** – Diferenças de médias das variáveis entre os dois segmentos de público interno.

Variável	Média dos Acadêmicos	Média dos Professores e Funcionários	U	Sig.
V05	4,94	4,29	1482,0	0,010
V07	5,52	4,24	1578,5	0,030
V10	5,45	3,81	1383,0	0,003
V12	4,85	3,41	1216,5	0,000
V21	5,20	4,26	1628,5	0,049
V38	3,69	3,02	1861,0	0,011

### DIFERENÇAS DE PERCEPÇÕES ENTRE OS PÚBLICOS INTERNOS

O teste U ou Mann-Whitney foi realizado 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 seis variáveis, corroborando a teoria de Halliday (*in* Naegele, 2001) 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 2.

A primeira variável a apresentar diferenças estatísticas nas médias obtidas pelos dois públicos internos que formam a organização objeto de análise é a V05, que afirma que a organização se preocupa em transformar burocracia em estrutura eficiente. Os alunos da Faculdade A responderam mais positivamente a esse questionamento e apresentaram uma média de 4,94; já os funcionários e docentes de graduação apresentaram uma média de 4,29. Em relação a estes resultados, pode-se observar que os funcionários e professores, por terem um contato mais direto e sofrerem maior influência dos aspectos negativos da burocracia, visualizam uma maior dificuldade de que a organização consiga eficiência. Porém, mesmo assim, as médias atribuídas pelos dois

segmentos são muito boas, fato que demonstra que a organização em questão possui uma estrutura eficiente.

No que se refere a V07, que aborda a afirmação "esta organização é capaz de aprender a aprender", o teste possibilitou afirmar que os diferentes públicos divergem de opinião. O Teste U apontou que os alunos de graduação da "Instituição A" internalizaram melhor essa afirmação, tendo apresentado uma média de 5,52, enquanto que os funcionários e professores de graduação apresentaram uma média de 4,24.

Novamente são encontradas as imagens relacional e valorativa. Alunos de graduação estão na "Instituição 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 "Instituição 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 V10, 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, situada com a média de 5,45, enquanto os funcionários e professores de graduação tiveram média de 3,81. Cabe destacar que somente com o Teste U 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 IES 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. Afinal, 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 V12. 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 U 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 agora, como público interno, 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 "Instituição 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 V21 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 média maior 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". O primeiro segmento obteve uma média de 5,20, contra 4,26 do segundo.

O interessante da V21 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 *in* 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 última análise possível de ser realizada nesse Teste U, com base na significância estatística, refere-se à V38, sendo ela a que apresentou as menores médias entre aquelas variáveis que, comprovadamente, possuíam diferenças entre as médias dos dois segmentos de público interno da IES. A variável citada refere-se ao fato de que, na organização, o funcionário conhece apenas o seu trabalho. Há diferença de percepções entre os dois segmentos de público interno, na qual os alunos de graduação demonstram uma média de 3,69, e os funcionários e professores de graduação de 3,02. 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.

## CONCLUSÕES

As conclusões provenientes dos resultados da pesquisa estão sumarizadas por meio da resposta ao problema de pesquisa proposto.

Para a primeira parte do problema de pesquisa, com base nos dados obtidos na pesquisa, é possível afirmar que a imagem organizacional percebida pelos dois segmentos de público interno da Faculdade A está mais próxima do Fator 1 – *Organização dinâmica e com visão estratégica*. Comparando-se as médias dos dois fatores, percebe-se que o Fator 1 obteve média de 4,95 e o Fator 2, média de 3,74. Esses resultados também ficam evidentes pelas medianas e modas encontradas nas variáveis de cada fator. Dessa forma, constatou-se que a IES apresenta, segundo seu público interno, uma postura pró-ativa, voltada para aceitar desafios, planejar e resolver problemas, transformar ameaças em oportunida-

des, aprender a aprender, entre outros aspectos.

Para responder a segunda parte do problema de pesquisa, foi utilizado o teste U, a fim de identificar a imagem percebida pelos dois segmentos de público interno da "Instituição A". Observou-se que os alunos de graduação apresentaram médias superior em relação aos professores de graduação e funcionários nas seguintes variáveis do Fator 1: organização se preocupa em transformar burocracia em estrutura eficiente (V05); esta organização é capaz de aprender a aprender (V07); aqui se acredita 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 (V10); esta organização tem facilidades para operar em ambientes externos que são complexos e variáveis ao mesmo tempo (V12); nesta organização, os funcionários são comprometidos com as suas tarefas (V21). Todas estas variáveis dizem respeito ao Fator 1, e estes resultados demonstram que os alunos têm uma imagem da organização um pouco melhor do que os professores e funcionários.

A única variável do Fator 2 a apresentar diferença estatística de médias foi a que se referia ao fato de que na organização o funcionário conhece apenas o seu trabalho (V38). E, nesta variável, as médias dos alunos foram maiores do que a dos professores e funcionários, porém o Fator 2 representa uma visão mais negativa da organização, e sua análise ocorre de forma inversa, ou seja, os professores e funcionários entendem, de uma maneira superior aos alunos, que os funcionários desempenham tarefas variadas e conhecem o trabalho em seu âmbito mais amplo.

Ou seja, os resultados demonstram que a imagem é um processo de construção individual, pois houve uma variação significativa nas respostas dos entrevistados. Porém, como afirmam os autores Fox e Kotler (1994), Kunkel e Berry, (1968) e De Toni (2005), o processo é individual, porém influenciado pelos relacionamentos sociais. Talvez seja esta influência coletiva que levou as notas atribuídas pelos alunos serem similares, assim como as notas atribuídas por funcionários e professores. Ou seja, houve uma variação de notas (aspecto individual), porém ela foi bem mais representativa quando se confrontaram as notas dos dois públicos internos (aspecto coletivo).

O instrumento utilizado na pesquisa, assim como os resultados obtidos deixaram claro a presença e importância da imagem espacial (onde a empresa se situa), imagem personificada (papéis desempenhados pelos funcionários) e imagem valorativa (componentes racionais e emocionais) (Halliday *in* Naegele, 2001). Dentre estas, as variáveis com notas melhores encontravam-se na imagem espacial, as com notas mais discrepantes na imagem valorativa (a mais influenciada por aspectos individuais). Quanto à imagem personificada, ficou evidente que o público de professores e funcionários foi o que se sentiu mais confortável para responder as questões, já que os alunos não tinham tanto conhecimento sobre o trabalho dos funcionários. Porém, o instrumento utilizado não foi capaz de gerar resultados sobre a imagem temporal (história da empresa) e imagem relacional (como a comunidade vê a empresa). Para

que se conheça melhor este último aspecto, há a necessidade da realização de pesquisa com o público externo.

No estudo, não foi possível identificar maiores informações sobre o segundo pilar (mudança nos valores gera mudança na formação da imagem), pois para tanto seria necessário um estudo longitudinal. E, para um melhor entendimento do quarto pilar (é a cultura e os laços que nos ligam culturalmente fazendo com que diferentes imagens sejam percebidas e compartilhadas amplamente), sugere-se a aplicação do mesmo instrumento de coleta de dados em IES com culturas diferentes, para que os dados possam ser comparados.

Por fim, sugere-se que mais estudos sejam realizados para a mensuração da imagem de instituições de ensino superior, pois esta é uma prática usual em organizações ligadas à produção, mais especificamente sobre a imagem do produto. Ainda são incipientes estudos desta natureza realizados em organizações prestadoras de serviços, e mais ainda em instituições de ensino. Com novos estudos sobre este foco, os resultados aqui encontrados poderão ser corroborados ou contestados.

## REFERÊNCIAS

- BARICH, H. e KOTLER, P. 1991. A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, 32(2):94-104.
- BISQUEIRA, R.; SARRIERA, J.C. e MARTINEZ, F. 2004. *Introdução à estatística: enfoque informático com pacote SPSS*. Porto Alegre, ArtMed, 774 p.
- BOLGER Jr., J.F. 1960. How to evaluate your company image. *Journal of Marketing*, 24(1):7.
- BORGES-ANDRADE, J.E. e PILATI, R. 2000. Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1):113-134.
- CHRISTENSEN, C.H. e ROCHA, A. 1989. A imagem de institutos de pesquisa geradores de tecnologia de alimentos. *Revista de Administração*, 24(4):21-35.
- DE TONI, D. 2005. *Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto*. Porto Alegre, RS. Tese de doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 270 p.
- FOSSÁ, M.I.T. 1999. Os novos desafios da comunicação empresarial na era da qualidade. *Caderno de Comunicação – FACOS/UFSM*, 3(3):154-225.
- FOX, K.F.A. e KOTLER, P. 1994. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo, Atlas, 445 p.
- HAIR, J.F.; BABIN, B.; MONEY, A. e SAMOEL, P. 2000. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, Bookman, 471 p.
- KUNKEL, J.H. e BERRY, L.L. 1968. A behavioral conception of retail image. *Journal of Marketing*, 32(4):21-27.
- KUNSCH, M.M.K. 2003. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo, Summus, 417 p.
- LORENZETTI, V. 1989. A boa imagem começa em casa. *Revista Exame*, São Paulo, 21(19):154.
- MARCONI, M. e LAKATOS, E.M. 1996. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo, Atlas, 296 p.
- MORGAN, G. 1996. *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas, 421 p.
- NAEGELE, R.L.B. 2001. *A mídia e a construção da imagem empresarial: bases para o relacionamento do Banco do Brasil com a imprensa*. Brasília, Banco do Brasil, 52 p.
- NEVES, R. 2000. *Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica e crises empresariais*. Rio de Janeiro, Mauad, 270 p.
- PORTER, M.E. 1999. *Competição – On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Campus, 515 p.
- ROBBINS, S.P. e COULTER, M.A. 1998. *Evolução da administração*. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 280 p.
- ROSA, M. 2001. *A Síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. São Paulo, Editora Gente, 256 p.
- SCHULER, M. 2000. *Administração da imagem organizacional: um método de configuração da imagem organizacional*. Disponível em: <http://www.professores.adm.ufrgs.br>. Acesso em: 11/04/2006.
- SCHWARTZMAN, J. e SCHWARTZMAN, S. 2002. *O ensino superior privado como setor econômico*. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br>. Acesso em: 10/07/2006.
- SGUISSARDI, V. (org.). 2000. *Educação superior: velhos e novos desafios*. São Paulo, Xamã, 248 p.
- SILVA, E.T. 1983. *Leitura & realidade brasileira*. Porto Alegre, Mercado Aberto, 160 p.
- VALÉRIO, D.M. e PIZZINATTO, N.K. 2003. Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade. *Revista de Administração Mackenzie*, 4(1):25-37.
- WINCKLER, C.R. 2006. Expansão de matrículas no ensino superior: o domínio privado. *Carta de Conjuntura*, Governo do Estado do Rio Grande do Sul – Fundação de Economia e Estatística, 15(7):4.

Submissão: 16/12/2006

Aceite: 18/09/2007

### MÁRCIA ZAMPIERI GROHMANN

Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas – UFSC.  
Professora Adjunta do Curso de Mestrado em Administração da UFSM.  
E-mail: [marciazg@smail.ufsm.br](mailto:marciazg@smail.ufsm.br)  
Rua Padre Gabriel Bolzan, 1777 – Bairro São José, CEP 97095-500, Santa Maria – RS

### ALINE DA SILVA ALVARENGA

Mestre em Administração – UFSM. Professora substituta do Curso de Comunicação Social da UFSM.  
E-mail: [rpaline@mail.ufsm.br](mailto:rpaline@mail.ufsm.br)  
Travessa Moreira, 421 – Bairro Medianeira, CEP 97070-540, Santa Maria – RS

### JONAS CARDONA VENTURINI

Mestrando em Administração – UFSM. Professor do Curso de Administração da FAMES.  
E-mail: [jonasventurini@yahoo.com.br](mailto:jonasventurini@yahoo.com.br)  
Rua Venâncio Aires, 556 ap. 20, Centro – CEP 97010-000 – Santa Maria – RS