UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING

PESQUISA DE IMAGEM ORGANIZACIONAL DE UM ÓRGÃO PÚBLICO FEDERAL: A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL SOB A ÓTICA DE SEUS ALUNOS DE GRADUAÇÃO

Damian Steppacher

Orientador: Hugo Fridolino Müller Neto

Porto Alegre

2012

RESUMO

O presente trabalho traz a pesquisa de imagem organizacional da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS) que se embasou em contribuições teóricas variadas, consequência da existência de diferentes autores e definições a respeito dos conceitos de imagem e imagem organizacional. O método utilizado buscou no Método de Configuração de Imagem as ferramentas necessárias para verificar qual a imagem da EA/UFRGS perante seus alunos de graduação. Foram executados procedimentos da etapa qualitativa a fim de levantar os principais atributos que formam a imagem da Instituição e classificá-los dentre as categorias propostas pelo método. Compreendida por 12 entrevistas em profundidade e análise lógico-semântica do conteúdo destas entrevistas, esta pesquisa produziu lista de elementos que foram agrupados e classificados por atributos e sinalizadores de imagem. Identificou-se que a imagem da EA/UFRGS está ligada a aspectos relativos à qualidade dos professores, da estrutura curricular e da infraestrutura disponibilizada pela instituição. Notaram-se ainda aspectos de apreciação, de reconhecimento e valorização aos princípios e valores da organização. Por fim, destacou-se a contribuição deste trabalho para a gestão da imagem da Escola de Administração e o seu desenvolvimento institucional.

Palavras-Chave: Pesquisa de imagem; Imagem de Marketing; Imagem Organizacional; Método de Configuração de Imagem; Comunicação de Marketing.

INTRODUÇÃO

> Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, ainda que enfrente cem batalhas, jamais correrá perigo. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, às vezes ganha, às vezes perde. Aquele que não conhece nem o inimigo nem a si mesmo está fadado ao fracasso e correrá perigo em todas as batalhas (SUN TZU).

O conhecimento de si mesmo é, em boa parte, o conhecimento de sua imagem perante outros. Assim como as pessoas, as organizações têm uma imagem, ou seja, o modo como são percebidas por determinados grupos de pessoas. O conhecimento dessa imagem é condição indispensável para o planejamento das organizações, para que elas atendam às expectativas depositadas sobre elas, ou caso sua imagem não esteja a contento com as que gostaria ter, para que desenvolvam planos de marketing para mudá-la. Por entenderem que o conhecimento da imagem leva a vantagens sobre outras, as organizações têm notado a importância estratégica da imagem.

Seguindo esta tendência já percebida na iniciativa privada, os órgãos vinculados ao governo começam a ver utilidade nas pesquisas de imagem, uma vez que são cobrados pela sociedade para atuarem de forma a atender suas necessidades e do próprio governo para fins de transparência e desenvolvimento dos órgãos públicos.

Dentro do contexto de desenvolvimento do setor público no Brasil, será avaliada, neste estudo, a imagem da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que teve sua origem no ano de 1951, com a criação do Instituto de Administração na Faculdade de Ciências Econômicas. Quarenta e cinco anos depois, em 1996, por meio de decisão do Conselho Universitário, foi criada a Escola de Administração da UFRGS, unidade autônoma de uma instituição federal de ensino superior, integrante da administração pública direta. Dentre atividades de ensino realizadas e oferecidas pela instituição, além da Graduação, estão a Pós-Graduação, Atividades de Pesquisa e Atividades de Extensão. Na Graduação são oferecidos os cursos de Administração, modalidades noturna e diurna, e Administração Pública e Social somente à noite.

A Pós-Graduação oferece os cursos de Mestrado em Administração (acadêmico e profissional), Doutorado em Administração. Conta também com cursos de especialização em distintas áreas da administração, como Gestão Empresarial, Marketing e Gestão Financeira. As atividades de Pesquisa e Extensão também são diversas, oferecendo oportunidades de

projetos ligados às áreas de pesquisa da Escola, consultorias, entre outros programas educacionais para organizações.

A Escola tem por Missão "Promover o conhecimento orientado à Administração, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, desenvolvendo organizações para a melhoria da qualidade de vida na sociedade". Dentre seus valores, a Escola destaca: valorização das potencialidades do aluno; respeito à pluralidade; responsabilidade social; valorização da iniciativa, criatividade e capacidade empreendedora; zelo pela imagem e cultura da escola.

Em termos de estrutura organizacional, a Escola de Administração é constituída por um Conselho de Unidade, Corpo Diretivo, Colegiado do Departamento, Comissões de Graduação, Pesquisa, Extensão, Programa de Pós-Graduação, um Centro de Estudo e Pesquisas em Administração e a Biblioteca. Sua infraestrutura atual para graduação conta com 12 salas de aula, 2 laboratórios de informática e uma biblioteca com mais de 16 mil volumes e nove periódicos.

A Escola de Administração tem sido muito bem avaliada pelo Guia do Estudante - Melhores Universidades da Editora Abril, tendo recebido 5 estrelas (classificação máxima) nos últimos anos. Além desta classificação, vem do MEC o importante reconhecimento e grau MB, também máximo em administração no Brasil. Pela CAPES, a área de Pós-Graduação recebeu nota 7 em administração, o que novamente representa conceito máximo. Referência, portanto, quando se fala em graduação, pós-graduação, pesquisa, consultoria ou formação continuada, a EA/UFRGS figura entre as melhores instituições de ensino de Administração do Brasil, formando em torno de 150 novos administradores a cada ano no curso de administração presencial, grupo que foi o objeto de estudo deste trabalho.

É crucial que uma instituição de porte e imagem como a EA/UFRGS mantenha um excelente currículo, professores de alto nível, uma estrutura compatível e ferramentas atualizadas que possibilitem o desenvolvimento dos futuros administradores, visando destacá-los nas organizações em que porventura atuarem, promovendo melhor aproveitamento dos recursos, melhoria na qualidade de vida e desenvolvimento da sociedade em que estes se encontrarem.

Todos os esforços da EA/UFRGS estão sujeitos à avaliação e percepção de seus públicos-alvo. Nesta análise, pode existir uma diferença entre a imagem que estes grupos têm da organização e o que esta acredita estar entregando a eles. É possível, ainda, que se investigue a imagem sobre diversos pontos, como a qualidade de seu ensino e estrutura, sobre a qualidade de seu corpo docente bem como a didática, não limitado a estes. Para fins do

presente estudo, foi levantada a imagem percebida pelos atuais alunos de graduação. Parte-se do pressuposto que este contingente de aproximadamente 1.600 pessoas seja o principal termômetro e multiplicador da imagem desta instituição, pois eles participam da organização em sua atividade fim e comunicam para o mercado e sociedade aquilo que vivem dentro da EA/UFRGS.

Assim, verificar qual a imagem da EA/UFRGS perante seus alunos de graduação é objetivo geral do presente trabalho de pesquisa. Para atingir o objetivo, buscou-se identificar e classificar os atributos que formaram esta imagem. O propósito final do trabalho é apresentar algumas propostas para tratar pontos negativos da imagem, reforçar seus pontos positivos e, ainda, fornecer subsídios para tomada de decisões futuras relativas às atividades relacionadas com a imagem para o desenvolvimento da instituição.

IMAGEM E IMAGEM ORGANIZACIONAL

De uma forma geral, a revisão da literatura aponta uma série de conceitos para imagem e para imagem organizacional. Sob estas diferentes perspectivas, buscou-se balizar este estudo com a perspectiva de Marketing que atendesse a necessidade de definição do conceito de "imagem da organização". Nesta revisão de distintas formas de entendimento sobre o conceito de imagem e imagem organizacional, percebe-se que avanços conceituais ainda devem ser feitos, a fim de se consolidar a "Teoria da Imagem", dentro da área do Marketing.

Cunha (2001) resume que os diversos autores que trataram da questão imagem investigaram-na em relação a objetos presentes na ação de marketing, de tal forma que pode se falar, além da imagem da organização, objeto de estudo deste trabalho, de imagem de marca, imagem de marketing, imagem de classe de produto, imagem de usuário, imagem de loja e imagem de país de origem. O quadro a seguir, segundo o mesmo autor, demonstra essa variação de conceitos e de objetos:

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO
1957	Newman	(Imagem da Marca) É tudo que a pessoa associa com a marca.
1958	Martineau	(Imagem de loja) É a maneira pela qual a loja está definida na mente do consumidor, em parte por suas qualidades funcionais, em parte por uma aura de atributos psicológicos.
1961	Arons	(Imagem da loja) É um complexo de significados e relacionamentos que caracterizam a loja para a pessoa.
1969	Kunkel e Berry	(Imagem da loja) São estímulos discriminativos que reforçam a ação esperada. A imagem é adquirida através da experiência. É, portanto, aprendida.
1974	May	Crenças e atitudes.

1974	Oxenfeldt	Ligação entre material e factual (características reais e concretas) e material emocional (sentimentos e emoções).
1976	Jain e Etgar	Características gerais, sentimentos ou impressões.
1985	Ditcher	Impressão total que uma entidade na mente das pessoas (não descreve traços ou qualidades individuais)... configuração de todo o campo de objeto.
1990	Olins	(Imagem corporativa) Conjunto de valores e impressões que comprovem a eficiência e eficácia das operações da empresa. Sua percepção varia de acordo com segmentos e grupos.
1990	Sengupta	(Imagem da marca) Essência sobre todas as impressões sobre a marca, na mente do consumidor. Inclui impressões sobre performances e características físicas; impressões sobre os benefícios funcionais obtidos com o seu uso; impressões sobre o tipo de pessoa que usa a marca; as emoções e associações relacionadas com a marca; imagens e sentidos simbólicos que a marca evoca na mente do consumidor, incluindo a imagem da marca em termos humanos, ou seja, a marca vista como se fosse uma pessoa (personalização).
1991	Aaker	Percepções que poderiam ou não refletir a realidade. Conjunto de associações usualmente organizadas de maneira lógica.
1991	Barich e Kotler	Soma de crenças, atitudes e impressões (verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias) que uma pessoa ou grupo de pessoas têm de um objeto (companhia, produto, marca, lugar ou pessoa).

Fonte: Cunha (2001, p. 19)

Para Kotler (1978), existem duas teorias extremas de formação de imagem: uma diz que a imagem é determinada pelo objeto, e a outra, que a imagem é determinada pela pessoa. A primeira pressupõe que: (1) as pessoas tendem a apresentar uma experiência pioneira com os objetos; (2) as pessoas obtêm dados sensoriais de confiança do objeto; e (3) as pessoas tendem a processar dados sensoriais de uma maneira similar, apesar de possuírem diferentes antecedentes e personalidades. Já a teoria de que a imagem é determinada pela pessoa, por outro lado, pressupõe que: (1) As pessoas têm diferentes graus de contato com o objeto; (2) As pessoas colocadas em face do objeto irão perceber, seletivamente, aspectos diferentes do objeto; (3) As pessoas têm maneiras individuais de processar os dados sensoriais que levam a uma distorção seletiva.

Mesmo constatando estes pontos extremos, Kotler (1978) sinaliza que a verdade reside em algum lugar no meio, ou seja, uma imagem é tanto influenciada pelas características objetivas como pelas subjetivas daquele que as está percebendo. O autor conclui que pessoas terão imagens semelhantes quando se tratar de objetos simples, experimentando frequente e diretamente, razoavelmente estável ao longo do tempo; e quando se tratar de um objeto complexo, pouco experimentado e cambiante através do tempo, as pessoas terão imagens diferentes.

Para Santanela e Nöth (citado por DE TONI, 2005) o conceito de imagem pode ser dividido em dois domínios. Primeiramente o domínio da imagem enquanto representação visual ou “signos”, tais como desenhos, pinturas e imagens televisivas. Sob esta ótica, as

imagens são objetos materiais que representam o ambiente visual. O outro domínio é o subjetivo (ou mental, ou imaterial) das imagens na mente humana. Neste aspecto, as imagens aparecem como visões, imaginações, esquemas, modelos e, em geral, como representações mentais.

Segundo De Toni e Schuler (2003), três abordagens auxiliam a compreender a imagem enquanto domínio imaterial: imagens como representações mentais, imagens como representações sociais e imagens de produto. As imagens como representações mentais referem-se ao modo como as pessoas percebem um objeto, fato que depende da experiência de vida de cada indivíduo. As imagens como representações sociais são construções ideológicas, determinadas pela história e pela sociedade. A imagem de produto é a soma de convicções, atitudes e impressões que a pessoa tem em relação a um objeto. Segundo Kotler e Armstrong (1998), atitudes são avaliações, sentimentos e tendências relativamente constantes quanto a um objeto ou ideia, que levam as pessoas a gostar ou desgostar das coisas, a aproximar ou afastar-se delas.

De Toni e Schuler (2003) entendem o processo de formação de imagens como um continuum, em que as imagens são construídas tanto de fora para dentro do cérebro (perspectiva externa), quanto de dentro para fora (perspectiva interna). A formação das imagens na primeira perspectiva ocorre a partir dos estímulos enviados pelas representações sociais, tais como a cultura, a família, o trabalho, a escola, os estímulos de marketing;, que são captados pelos sentidos e, a partir da atenção e percepção, são codificados e armazenados na memória, na forma de representações mentais. A realidade na mente do consumidor depende da capacidade de processamento, armazenamento e recuperação das informações, assim construção de imagens de dentro pra fora funciona reconstruindo informações a partir da memória: a atenção regula o nível de consciência e percepção, havendo uma seleção e retenção das informações na memória. Para eles, a imagem é tanto uma construção social advinda de estímulos externos; uma construção cognitiva e emocional, formada a partir das informações que cada indivíduo tem na memória; quanto uma construção sistêmica, formada pelos estímulos externos e processos internos.

Assim, de acordo com Schuler (2004), as pessoas recebem informações das mais variadas fontes e formam seu modelo mental de acordo com estilos de conhecimento que variam de pessoa para pessoa e de cultura para cultura. Essas informações que os indivíduos recebem em seu “banco de dados”, armazenadas em determinada posição, algumas mais próximas, outras mais distantes, conforme as relações entre elas (SCHULER, 2004). Para a

autora, o conceito que o público forma funciona como um banco de dados interconectados, de tal forma que quando se pensa em um desses dados, outros também são puxados. Para Záchia (2006), as imagens são formadas por um conjunto de dados interligados, com núcleo central que traz de arrasto outras ideias.

De maneira semelhante, a imagem de uma organização corresponde ao modelo mental que as pessoas criam para representá-la sempre que pensam nela; é como um conceito ou descrição, contendo informação cognitiva, afetiva e sensorial. Cada indivíduo forma um mapa mental personalizado e único do mesmo objeto, influenciado, segundo Schuler (2004), pelos seguintes fatores: (1) as informações que cada um tem sobre a organização; (2) a maneira como cada um adquire estas informações; (3) a maneira como cada um cataloga estas informações; (4) a percepção que cada um tem quanto à conexão entre as informações novas e as outras já armazenadas na memória; (5) a percepção quanto à conexão entre todas as informações; (6) a maneira pessoal de acessar as informações e recuperar os dados que formam o modelo, sempre que pensar sobre eles.

Uma organização é um sistema complexo de comunicações com um objetivo funcional. Durante sua existência e atuação ela vai formando sua imagem junto a seus diversos públicos. A formação dessa imagem se dá em função de todo o conjunto de contatos que os diversos públicos têm com a empresa, não somente pelas iniciativas planejadas de comunicação que a organização toma para formar a imagem pretendida. A formação da imagem é um processo contínuo, fluído, sempre em movimento (SCHULER, 2006).

Segundo Barich e Kotler (1991) apud De Toni e Schuler (2007), a imagem da organização é formada através do contato de seus públicos com uma variedade de fontes de informação, algumas das quais podem ser controladas pela firma, enquanto outras não. As fontes controláveis da imagem da organização incluem sua conduta social, conduta dos empregados, dos negócios, os produtos, a comunicação, a força de vendas, os preços, os canais de distribuição. Por outro lado, as fontes de imagem da organização que estão fora do seu controle são as mensagens emanadas dos competidores e de outros agentes fora do contexto organizacional.

Kotler e Armstrong (1998) trazem que a imagem também é formada por crenças, que são baseadas em conhecimento real, opinião ou fé, podendo ter uma carga emocional. Para Engel, Blackwell e Miniard (2000) a imagem é o resultado de associações (baseada em crenças e suposições) entre a marca da organização e outras informações armazenadas na memória dos consumidores, como propriedades físicas e atributos da marca, benefícios e

sentimentos, símbolos, pessoas, campanhas publicitárias e slogans, logotipos. Retomando Kotler (2000), o autor completa que a imagem é o conjunto crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto.

Para Schuler (2006) o processo de formação de imagem organizacional ocorre por meio de vários agentes formadores, sendo os mais importantes: sua presença física, sua estrutura organizacional, o pessoal, o ambiente próximo, o ambiente geral e a atuação da empresa.

Baseado nisso, Schuler (2004) argumenta que apenas uma parte do processo de formação de imagens pode ser influenciada pela organização. Para a autora, a organização pode influenciar positivamente no processo de formação de imagens da seguinte maneira: (1) informando constantemente os objetivos, características e maneira de trabalhar da organização; (2) acompanhando o processo de formação da imagem nos seus diferentes públicos, para avaliar o seu desenvolvimento e configuração; (3) planejando novas formas de comunicação com o público, para alcançar, manter e melhorar a imagem desejada.

Segundo Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002), a comunicação corporativa procura forjar uma imagem que seja reflexo da própria organização. Segundo eles, a construção da imagem corporativa está relacionada à necessidade de legitimação da organização em relação ao seu ambiente técnico-institucional.

Adaptado de Argenti (1996), os autores citam sete ações de comunicação corporativa necessárias para construir e manter a imagem organizacional, uma vez definidos os públicos-alvo e as imagens a serem transmitidas: (1) propaganda corporativa, tem o propósito de criar, reformar ou transformar imagens e atitudes em favor da organização; (2) as relações com a mídia visam transmitir a imagem da organização através de terceiros; (3) as comunicações financeiras incluem usar analistas de mercados, fazer contato direto com investidores, produzir e divulgar publicações financeiras e relatórios especializados; (4) as relações com empregados com o propósito de manter uma boa comunicação interna; (5) as relações com a comunidade e filantropia corporativa para apoiar filantropia, ações na comunidade e organizações sem fins lucrativos; (6) as relações com o Governo com fins de negociar com os governos, principalmente nos setores em que há forte regulamentação; (7) as comunicações de crises para dar respostas a crises, ter respostas planejadas para eventuais crises.

Contudo, como enfatiza Kotler (1978), a imagem não é adquirida simplesmente pelo planejamento de relações públicas. A imagem é, sobretudo, uma função dos atos reais da organização.

Para Baker (2005), imagem organizacional é o acumulo de percepções de clientes em relação a uma organização. Kotler e Keller (2006) afirmam que as organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público, afirmando que os compradores reagem distintamente às imagens de diferentes empresas e marcas. Ainda, os autores diferenciam Identidade e Imagem. Para eles, Identidade é o modo como a empresa busca identificar ou posicionar a si mesma ou a seu produto, enquanto Imagem é o modo como o público vê a empresa ou seus produtos.

Para Gary e Smeltzer (1985) apud Záchia (2006), imagem organizacional é a impressão que a empresa deixa em seus vários públicos. Os autores afirmam que para que a estratégia de uma empresa seja efetiva, é fundamental que a imagem seja compreendida pelo público, de tal forma que uma imagem fraca ou negativa por qualquer público da organização indica uma estratégia imprópria ou uma falha em comunicar essa estratégia. Somado a isto, a imagem organizacional pode ser comunicada por meio da nomenclatura, das declarações formais, da organização da empresa, da comunicação visual, da mídia permanente e da promocional, que devem estar todas coordenadas, para que seja projetada uma imagem congruente e efetiva (GRAY; SMELTZER, 1985 apud ZÁCHIA, 2006).

Ainda, a imagem da organização é definida como um construto mental desenvolvido pelo consumidor a partir de algumas impressões selecionadas, sendo construídas através de um processo criativo no qual essas impressões selecionadas são elaboradas, estabelecidas e ordenadas (STERN, ZINKHAN e HOLBROOK, 2002 apud SCHULER, 2006).

Stern, ZinkHan e Jaju (2001) defendem que os conceitos de imagem da organização apresentam 3 pontos em comum: primeiro as imagens são impressões ou percepções localizadas na mente de seus diversos públicos, internos e externos; segundo, diferentes grupos formam diferentes imagens; terceiro, a imagem é uma impressão geral.

De Toni e Schuler (2003), elencam sete vantagens que um processo de formação e mensuração das imagens pode fornecer para as organizações: (1) Detectar imagens desfavoráveis e mudá-las antes que estas afetem a companhia e o produto; (2) identificar as imagens favoráveis e reforçá-las através de um posicionamento que contemple os conceitos chaves do produto; (3) identificar atributos-chave do produto e para comparar seu desempenho em relação aos seus competidores e propor alternativas de diferenciação; (4) analisar se as ações corretivas têm melhorado a imagem do produto; (5) contribuir para a formação do conceito do produto e no direcionamento estratégico das ações de lançamento de um novo produto; (6) direcionar ações de comunicação que tenha significado para o público-

alvo de tal forma que o conteúdo da mensagem possa fazer parte do repertório ou memória de longo prazo do consumidor e estas influenciarem positivamente seu comportamento; (7) fortalecer a imagem da organização através de produtos que venham ao encontro das necessidades, expectativas e desejos dos clientes.

Assim, diante dos distintos conceitos e entendimentos a respeito de imagem e imagem organizacional, é pertinente que a organização, uma vez conhecendo sua imagem, relacione-a com a imagem desejada, buscando as devidas mudanças. Para conhecermos a imagem atual da organização também há diversas opções metodológicas, sendo que é adequado, segundo o referencial estudado, dar devida delimitação ao público-alvo da organização e a examinar de maneira integral os fenômenos da imagem, dado os diferentes níveis e complexidade da percepção humana.

MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Stern et al.,(2001) apud Schuler (2008), muitas ferramentas, rotinas e métodos têm sido usados para examinar o conteúdo e a estrutura das imagens das organizações, marcas e produtos. Há controvérsias, entretanto, sobre o modo de abordagem metodológica ideal, pois alguns pesquisadores preferem abordagens quantitativas, enquanto outros somente acreditam nas abordagens qualitativas ao problema da configuração da imagem mental. A primeira sofre com a crítica de que revelam muito pouco sobre o que se passa na mente dos respondentes, enquanto a abordagem qualitativa é criticada pela variabilidade de interpretação e pela impossibilidade de tratamento estatístico.

Assim, Schuler (2008) propõe uma dupla abordagem da população de pesquisa: uma abordagem qualitativa inicial, em que os respondentes podem revelar espontaneamente o conteúdo das imagens mentais relacionadas com o objeto da pesquisa, garante uma melhor revelação do real conteúdo dessas mensagens, na população pesquisada. Esse conteúdo é expresso e tratado na forma de atributos salientes da imagem do objeto estudado; e uma abordagem quantitativa subsequente, em que os respondentes possam confirmar o papel dos atributos salientes encontrados em suas mentes, permite tratamento estatístico variado sobre esses elementos, permitindo várias inferências sobre a relação da população pesquisada com a imagem do objeto da pesquisa.

Para obtenção das informações necessárias ao atendimento dos objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de marketing que, segundo Malhotra (2012, p.6), é definida como

sendo a “identificação, coleta, análise, disseminação e uso da informação de forma sistemática e objetiva para melhorar a tomada de decisões relacionadas com a identificação e solução de problemas e oportunidades de marketing”.

Entre os diversos tipos de pesquisas de marketing existentes, este trabalho caracteriza-se como uma **pesquisa de imagem** que, segundo Malhotra (2012), é classificada como uma **pesquisa para identificação do problema**. Segundo o autor, este tipo de pesquisa é realizada para ajudar a identificar problemas que talvez não apareçam na superfície, mas que existem ou que provavelmente vão surgir no futuro.

Para a consecução dos objetivos da presente pesquisa de marketing foi utilizado o Método de Configuração da Imagem (SCHULER, 2008), em que foi empregado dois dos três passos principais da etapa qualitativa denominada Configuração de Conteúdo. Esta etapa inicial é precedida pela identificação dos diversos públicos-chave e escolha do público a ser pesquisado. A Configuração de Conteúdo compreende a seleção da amostra para a fase da pesquisa, o pré-teste da entrevista junto ao público escolhido, a pesquisa propriamente dita, a identificação dos atributos salientes da imagem da EA/UFRGS na mente dos respondentes; classificando os atributos identificados em categorias de atributos **sensoriais, emocionais, racionais, afetivos, simbólicos, visionários** e **axiomáticos** e, por fim, a atribuição dos valores de ordem e de frequência aos atributos visando determinar as suas distâncias em relação ao termo indutor, sendo este último não aplicado na presente pesquisa.

Dentre os diversos públicos da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como, por exemplo, professores, técnicos-administrativos, empresas, empresários e sociedade, optou-se por verificar a imagem junto aos graduandos que, segundo dados da própria organização, totalizam 1.579 alunos. Acredita-se que o corpo de alunos de graduação é um nicho de grande peso para o sucesso da organização e um dos principais influenciadores nos rumos da Escola de Administração.

Escolhido o público-alvo, partiu-se para a fase de configuração de conteúdo, em que se elaborou uma pesquisa exploratória, de método qualitativo, para identificar os atributos salientes da imagem da organização na mente dos respondentes. A pesquisa exploratória, segundo Malhotra (2012) é definida como o tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador. Segundo o autor, sua finalidade é oferecer informações e maior compreensão. Já a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em

pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012).

A técnica de abordagem utilizada nesta etapa foi a de entrevistas em profundidade. A proposta do método de configuração de imagem (MCI), para a revelação dos atributos salientes da organização pesquisada para a amostra escolhida, consta de uma entrevista, com perguntas projetadas para oferecerem ao respondente estímulo para a revelação de atributos em todos os níveis de realidade. Os respondentes foram convidados a dar respostas (conforme apêndice A) de forma livre e espontânea, sem tensões ou obrigações, sem julgamentos ou críticas, e foram instruídos a revelar a primeira ideia que lhes viesse à mente, utilizando a livre associação de ideias dado um estímulo ou termo indutor, que no caso deste trabalho foi definido **Escola de Administração da UFRGS (EA/UFRGS)**.

A amostra de entrevistado foi de 12 alunos universitários, membros da consultoria PS Júnior, empresa júnior com sede no mesmo prédio da Escola de Administração. Devido o período de férias letivas e greve dos servidores públicos federais não foi possível contato com outros grupos de alunos de graduação. Apesar disso, acredita-se que os membros dessa consultoria, por estarem mais presentes no dia-a-dia da Escola, têm muito boas condições de contribuir com este trabalho, trazendo situações relevantes para o estudo da imagem da EA/UFRGS.

O conteúdo destas entrevistas foi analisado de acordo com a concepção holística proposta pelo Método de Configuração de Imagem (MCI), buscando-se encontrar atributos oriundos dos distintos níveis da percepção humana. Segundo Schuler (2008), um atributo da imagem de um objeto é tudo aquilo que pode ser atribuído àquele objeto, como suas características, as impressões que ele deixa, as sensações do contato, etc.

Análises e aspectos que serão expostos aqui foram agrupados de acordo com a classificação de seus atributos e sinalizadores, sugerida pelo Método de Configuração de Imagem (MCI). Para fins de exemplificação, algumas das frases ditas pelos entrevistados foram transcritas. Vale reforçar, ainda, que a interpretação dos atributos, para disposição em categorias é, às vezes, sutil, pois algumas características podem ser citadas em referência a dimensões diferentes de atributos. Estes cuidados metodológicos devem estar constantemente sob a atenção do pesquisador, para que se cometa o mínimo possível de interpretações imprecisas (SCHULER, 2008).

RESULTADOS

Quanto aos sinalizadores de reconhecimento, primeiramente temos a impressão de conexão com a EA/UFRGS, uma vez que foi citada a questão do local ser esteio para formação de laços de amizade. Ainda, podemos notar o sentido de acolhimento e suporte à sociabilidade promovido pela organização percebido em respostas como: *"onde tenho amigos que ficarão depois do fim da faculdade"*. Outro ponto relevante é a revelação do sentido de pertinência à UFRGS dito pelo aluno em: "*Ser parte da UFRGS é ótimo, é um sentimento inexplicável*". Por outro lado houve manifestações opostas dentro do mesmo sinalizador, indicando que a infraestrutura da EA/UFRGS não favorece a sociabilização, segundo um entrevistado: *"Falta de um local para os alunos conviverem: a estrutura é muito quadrada, não é convidativa aos alunos permanecerem após as aulas"*. Ainda, foi comentado que há uma relação distante entre alunos e professores, provavelmente expressando um aspecto de descaso. Além disso, é expresso pelos entrevistados aspectos de desconexão com demais alunos da UFRGS e em determinado ponto até mesmo sentimento de rejeição expresso da seguinte forma: "*Os outros alunos da UFRGS tem muito preconceito com a EA porque acham que os alunos que estudam lá são os riquinhos da UFRGS, os capitalistas, ainda mais porque ela é bancada por empresas privadas e porque a pós-graduação é paga. Isso é uma pena, eu gostaria que eles não pensassem assim"*.

Os aspectos levantados que foram classificados como **atributos afetivos** estão demonstrados no Quadro 2:

Quadro 2 – Síntese dos atributos afetivos

Atributos	Sinalizadores	Aspectos levantados
Afetivos	Reconhecimento	Local onde se formam laços de amizade
		Sentido de pertinência à UFRGS
		Estrutura prejudicial à sociabilização
		Desconexão com demais alunos da UFRGS
		Rejeição por alunos de outros cursos
		Relação distante professor-aluno
	Respeito	Profissionalismo
		Comprometimento
		Crítica à cobrança por cursos de pós-graduação
	Valorização	Valorização do cultivo social

Quanto aos sinalizadores de respeito, foram mencionados aspectos como profissionalismo e comprometimento denotando uma percepção de virtude. Contudo, há uma

crítica forte aos cursos de especialização, já indicado acima, contudo reforçado pelo aluno da seguinte maneira: *"é um ABSURDO uma faculdade que é da UFRGS cobrar alguma coisa, acho que ela não deveria cobrar a pós-graduação, acho que deve se portar como uma instituição FEDERAL onde as pessoas pagam impostos para sustentar ela e NÃO deveria cobrar NADA!!!"*. Depreende-se desta última afirmação forte percepção de imperfeições de caráter moral ou ainda de injustiça. As colocações sobre profissionalismos e comprometimento neste sinalizador, também surgiram nos atributos axiomáticos, de maneira que estas podem ser consideradas sinalizadores de princípios e valores. Contudo, aparecendo aqui, no atributo afetivo, é um indicador de que há um reconhecimento de valor da organização, em relação ao seu relacionamento com os grupos sociais, colaboração e solidariedade, respeito e cultivo social e capacidade de promover trocas justas.

Quanto aos sinalizadores de valorização: neste ponto, os entrevistados reconheceram o valor da EA/UFRGS em relação ao seu relacionamento com grupos social, bem como o cultivo social, em afirmações como: *"Além disso, boa parte do círculo social que frequento também estuda na EA"*. Ratificando, assim, pontos levantados nos sinalizadores de reconhecimento que destacaram também valor na aquisição e manutenção de contato social.

Um segundo atributo identificado na coleta de dados diz respeito aos aspectos emocionais da imagem da Escola de Administração. Esses atributos incluem os sinalizadores de apreciação e medo.

Quanto aos sinalizadores de apreciação, foram feitas referências ao ambiente agradável, momentos de alegria, observadas em afirmações como: *"A EA me lembra um ambiente agradável, alegre, onde encontro pessoas*". Vale destacar, devido ao caráter holístico deste estudo, a ligação entre este entendimento do ambiente EA/UFRGS e contato social observado nos atributos afetivos. Outras impressões observadas foram o desejo de pertencer a EA/UFRGS e a autovalorização na pertinência ao objeto de estudo, foram ditas frases como: *"Só quem fica "pilhado" no 3º ano, estudando para passar, sabe esse sentimento"* e *"Tenho muito orgulho de estar vinculada a uns dos cursos mais desenvolvidos da UFRS e mais valorizados no mercado"*. No ano de 2011, em decorrência da celebração dos 15 anos da Escola de Administração, o núcleo de comunicação da instituição lançou, depois de consultar professores e técnicos-administrativos, o slogan "Orgulho de Ser e Pertencer" que acompanharia todo o material veiculado alusivo à festividade. Mesmo não tendo origem nos alunos de graduação, pode-se entender que essas impressões permeiam a instituição de uma

maneira geral, como pode ser acompanhado no vídeo produzido para aquela ocasião (EATV, 2011).

Quanto aos sinalizadores de medo, a única impressão levantada neste ponto foi a consideração trazida por um entrevistado de que ele esperava que todas suas expectativas fossem correspondidas durante a graduação, provavelmente temendo prejuízo à sua esperada formação acadêmica.

Sobre os sinalizadores de masculinidade e feminilidade identificam-se aspectos relativos à iniciativa (masculinidade) e acolhimento e paciência (feminilidade). Sobre o acolhimento nota-se que ele aparece nos atributos simbólicos, sob a imagem da EA/UFRGS associada a um urso, tendo o respondente atribuído a este animal a característica de ser acolhedor.

Da mesma forma, foram reconhecidos como **atributos emocionais** os aspectos conforme quadro abaixo:

Quadro 3 - Atributos emocionais

Atributos	Sinalizadores	Aspectos levantados
Emocionais	Apreciação	Ambiente agradável
		Momentos de alegria
		Desejo de pertencer
		Orgulho em pertencer
	Ataque	Não foi identificado aspecto algum-
	Fuga	Não foi identificado aspecto algum-
	Medo	De prejuízo
	Masculinidade	Iniciativa
	Feminilidade	Acolhimento
		Paciência
	Ritos	Não foi identificado aspecto algum-

O atributo racional acolheu boa parte das colocações dos entrevistados, principalmente no que diz respeito aos professores e ao currículo da graduação.

Quanto aos sinalizadores de benefícios, foram levantados os pensamentos de que a existência da EA/UFRGS está conectada com a satisfação da necessidade de aquisição de conhecimento em administração, proporcionando, assim, formação em nível superior. Entre outras colocações, segundo um aluno entrevistado, temos que a Escola *"Representa o local que escolhi para percorrer minha trajetória acadêmica"*. Além disso, surge novamente a vinculação a marca UFRGS como uma das vantagens práticas de relacionar-se com a EA/UFRGS. Em contraponto a estas menções vantajosas, surge a percepção de que o curso de

graduação em administração está desvalorizado frente à pós-graduação em frases como: "*O PPGA é um produto que se vende sozinho, tamanha sua qualidade. Mas o mesmo não ocorre com a graduação, que é muitas vezes desvalorizada"*.

Os Sinalizadores de funcionalidade incluem o modo de funcionamento da EA/UFRGS no que diz respeito ao andamento de curso de graduação foi questionado, uma vez que surgiram manifestações como: *"Acho que a EA nem sempre oferece oportunidades de cursos interessantes para os seus alunos, acaba não valorizando os poucos professores bons que tem"*. Mais adiante, esta mesma frase poderia ser enquadrada dentro dos atributos visionários como uma projeção de como o respondente gostaria que a EA/UFRGS fosse.

Nos sinalizadores de características, alguns dos aspectos citados foram a qualidade dos professores, sua didática e o currículo desconectado com o mercado e mundo corporativo. Sempre de maneira negativa, professores foram amplamente criticados por quase todos os entrevistados. Desde críticas genéricas como: *"alguns professores muito ruins"* até referências mais complexas com: *"eles não nos questionam, não nos fazem refletir e ser críticos, apenas querem cumprir com as horas de aula e pronto"*. Outro ponto trazido negativamente pelos alunos foi a ênfase acadêmica dada ao currículo, sinalizando também professores desconectados com o mercado de trabalho. Para estes aspectos foi dito que: *"a maioria dos professores parece estar fora do mercado, não estando tão atualizados com as novas tendências da administração quanto outras universidades"* e *"Cadeiras pouco aplicáveis para a vida real, ou seja, aplicáveis para o ambiente acadêmico, porém, para o mercado não"*. Mesmo sendo reconhecida como um ambiente de ensino de qualidade, os entrevistados manifestaram descontentamento na maior parte de suas colocações sinalizando um dos principais pontos de atenção para o cultivo de uma imagem favorável da EA/UFRGS.

Em relação aos sinalizadores de relações causais, a EA/UFRGS, é considerada o local de estudo, de trabalho e citado em uma ocorrência como sua segunda casa, ou seja, uma extensão de sua vida pessoal.

Quanto aos sinalizadores de estrutura e ordem houve menção ao fato da EA/UFRGS ser um órgão público e ao padrão de conduta dos profissionais que nela trabalham, observado na seguinte afirmação: *"me passou a ideia que uma instituição pública pode ser sim um lugar organizado, um lugar onde as pessoas trabalham bem e um lugar onde as coisas funcionam"*.

A síntese dos Atributos Racionais é apresentada o Quadro 4, abaixo.

Quadro 4 - Atributos racionais

Atributos	Sinalizadores	Aspectos levantados
Racionais	Benefícios	Aquisição de conhecimento em Administração
		Currículo vinculado à marca UFRGS
		Formação acadêmica em nível superior
		Graduação desvalorizada à frente da pós-graduação
	Funcionalidades	Faltam novidades em cursos e eventos na área de administração
	Características	Alguns professores ruins
		Professores não possuem boa didática
		Poucos grandes professores
		Docentes com foco acadêmico
		Professores desconectados do que acontece nas organizações
		Disciplinas desconectadas do mundo corporativo
		Ensino de qualidade elevada
		Recursos desatualizados
	Relações Causais	Utilização como local de trabalho e estudo
		Extensão da vida pessoal
	Estrutura e ordem	Exemplo positivo de órgão público

Quanto ao atributo Sensorial, levantaram-se os seguintes aspectos em cada um dos sinalizadores.

Nos sinalizadores de visão, os aspectos visuais citados foram basicamente relacionados à sua infraestrutura (salas de aula, biblioteca e laboratórios) e à organização do espaço físico que foram avaliados positivamente pelos alunos quando comparados a outras unidades de UFRGS, contudo deficitária para atender a sua comunidade de alunos, professores e demais funcionários, sendo a falta de espaço físico e a estética antiquada os principais pontos negativos. A falta de espaço sempre é associada à impossibilidade de realização de atividades extracurriculares, como, por exemplo, um saguão adequado para realização de palestras. Este ponto relaciona-se com os sinalizadores de funcionalidades vistos anteriormente, onde justamente foram percebidas carências na realização de eventos na área de administração. Já a estética é trazida à tona quando os respondentes colocam que a EA/UFRGS não se preocupa com a aparência, estética e interatividade, não sendo nada moderna visualmente. As afirmações que contemplam boa parte dos aspectos mencionados são: "*acho que a EA tem uma estrutura física pequena para abrigar todos os seus alunos e professores"*; *"Um lugar organizado e beemmm diferente de todos os outros anexos da UFRGS, às vezes nem parece*

que é da UFRGS" e *"Uma boa estrutura, se comparada com o resto da UFRGS"*. Ainda, foi possível identificar aspectos indicativos de limpeza deficitária dos espaços da EA/UFRGS.

Quanto aos sinalizadores de tato, o contato tátil com a organização se traduz basicamente sob o aspecto de quão confortáveis e acessíveis são suas instalações. Para os alunos as salas de aulas são confortáveis, inclusive em comparação outras unidades, como são vistos em: *"Salas são mais confortáveis do que na reitoria"*. Apesar do conforto identificado, há observações quanto ao estado de conservação de cadeiras, falta de conforto térmico dos ambientes, principalmente mencionando-se o frio e umidade em alguns espaços, e iluminação inadequada para a utilização de equipamentos de projeção. Além disso, segundo alguns respondentes os espaços da EA/UFRGS não propiciam uma facilidade na mobilidade, como levantado na seguinte observação: "*elevador meio ruim, duas escadas, tornando a locomoção não muito funcional. Entrada e saída ruins, já que só tem uma, tendo que dar muitas voltas para chegar em um lugar que na verdade é perto"*. Somado à dificuldade na mobilidade interna, para dois respondentes o fato de a EA ser uma unidade isolada do campus central é prejudicial devido à oferta de linhas de transporte público, gerando dificuldade quando há necessidade de deslocamento externo. De outra sorte, um dos aspectos elogiados neste estudo foi o conforto da área externa e sua integração com a natureza, conforme dito em *"Gosto dos bancos nos jardins, junto à natureza"*.

Em relação aos sinalizadores de olfato, os odores emitidos pela cafeteria foram lembrados e os odores das salas de aula. Em ambos os casos foram trazidos aspectos negativos e positivos. Na cafeteria houve crítica ao cheiro do cozimento de alguns alimentos, mas foi citado, não em tom negativo, o cheiro do café expresso. Já nas salas de aula, o odor a mofo dos ares-condicionados foi criticado, sinalizando falta de manutenção dos equipamentos, e o cheiro de coisas novas e tinta apareceram de maneira mais branda, indicando que poderiam ser aspectos positivos, uma vez que as salas foram reformadas e muitas cadeiras foram reparadas ou trocadas.

Foram percebidos como aspectos relacionados aos **atributos sensoriais** os itens resumidos na tabela seguinte:

Quadro 5 - Atributos sensoriais

Atributos	Sinalizadores	Aspectos levantados
Sensoriais	Visão	Falta de espaço físico
		Melhor estrutura e organização se comparada à UFRGS (Biblioteca, salas, laboratórios)

Atributos	Sinalizadores	Aspectos levantados
		Aparência antiquada
		Limpeza deficitária
	Audição	Não foi identificado aspecto algum-
	Tato	Salas de aula confortáveis
		Mobiliário quebrado
		Falta de conforto térmico
		Dificuldades na mobilidade interna
		Localização afastada do transporte público
		Conforto das áreas externas, integrado à natureza
		Iluminação inadequada nas salas de aula
	Olfato	Odores emitidos pela cafeteria
		Odores nas salas (tinta, mofo, coisas novas)
	Paladar	Não foi identificado aspecto algum-
	Quinestesia	Não foi identificado aspecto algum-

Os **atributos simbólicos** extraídos das entrevistas foram os que seguem.

Quanto aos Sinalizadores de capacidade de autorrepresentação para o mundo, os alunos entendem que através do relacionamento deles com a EA/UFRGS tornam-se pessoas avessas ao conforto (assumindo mais riscos) e com visão crítica em relação à sociedade na qual vivem.

Em relação aos sinalizadores de capacidade de autorrepresentação para si mesmo, relacionar-se com a EA/UFRGS significa a oportunidade de autoconhecimento e desenvolvimento, tanto pessoal, quanto profissional. Uma das colocações foi: *"Dentro destes 4 anos que frequento a EA, posso dizer seguramente que sou outra pessoa. Tanto no aspecto profissional e de amadurecimento, quanto no pessoal e nos meus relacionamentos de amigos e afetivos"*.

Quanto às analogias e metáforas, os animais que surgiram e suas respectivas explicações reforçaram aspectos encontrados em outros atributos. Como por exemplo, o caso do urso, em que foi dito que: *"na minha opinião, o urso é um bicho lento, pois hiberna parte do ano, ficando por fora do que acontece no mundo durante este período. Além disso, é muito cuidadoso com os seus filhotes, o que traduz para mim o tradicionalismo no ensino da administração"*. Trazendo novamente aspectos como o acolhimento (emocionais) e a desconexão com o mercado (racionais). Ou, ainda, a referência ao cachorro de rua, que

segundo o aluno *"seria um animal alegre, feliz em receber as pessoas, mas sem ter uma casa com um espaço descente para receber todos os alunos"* retomando os momentos de alegria (emocionais) e as críticas ao espaço físico (sensoriais).

Quadro 6 - Atributos simbólicos

Atributos	Sinalizadores	Aspectos levantados
Simbólicos	Capacidade de autorrepresentação para o mundo	Aversão à zona de conforto
		Ser uma pessoa com capacidade crítica
	Capacidade de autorrepresentação para si mesmo	Autoconhecimento
		Desenvolvimento pessoal
		Desenvolvimento profissional
	Analogias e metáforas	Urso (*), peixe, águia, girafa, rato "limpinho", gato, cachorro de rua, elefante, lagarta, veado

* Duas aparições

Verificaram-se os atributos visionários entre os sinalizadores a seguir.

Entre os sinalizadores de distorções criativas foi identificada apenas uma projeção de como a EA/UFRGS desenvolver-se-á nos períodos vindouros. Talvez tenha havido confusão entre este sinalizador e o de visão ideal. Assim, apenas a projeção de que os professores melhorarão sua didática e postura frente ao ensino foi mencionada, pois, para o respondente, já existem bons métodos de avaliação de desempenho e cobrança de resultados.

Quanto aos sinalizadores de ilusões surgiram dois grandes temas, um deles a decepção com o foco acadêmico do ensino (que já foi vista nos atributos racionais) e a decepção com a imagem da EA/UFRGS a partir do momento em que se passa conhecê-la. Trazendo algumas das respostas dadas, temos: *"Antes de entrar na UFRGS eu achava que a EA era a melhor escola de administração do RS, como mostram algumas pesquisas, mas eu me decepcionei MUITO, acho ela acadêmica demais e os professores não tem o foco de formar os alunos para o mercado e sim querem formar os alunos para seguirem a carreira acadêmica"* e, ainda o relato que: *"Eu acho que na verdade ela tem uma imagem muiito boa para a sociedade, e que ela é muito mais forte do que a concorrência (só se comparada com a PUC e ESPM eu não tenho certeza que ela é vista como a mais forte) mas na realidade, entrando na faculdade ela deixa a desejar se comparada com a concorrência"*.

Nos sinalizadores de visão ideal foram recebidas praticamente sugestões de como os alunos gostariam que a EA/UFRGS fosse a inúmeros aspectos. Basicamente são retomados temas apresentados em atributos anteriores. Assim, acredita-se sejam pontos a melhorar nesta

instituição ou como os alunos gostariam que a instituição fosse. Sobre melhorias no espaço físico, surgiram frases como: *"Uma ampliação maior do seu espaço físico. Que tenha auditórios, salas de reuniões. Que deixe de ser um prédio que parece ser feito de biombo e passe a ser um edifício de estrutura imponente"*. Já sobre os professores apareceram colocações do tipo: *"Espero professores com maior qualificação e melhor didática, mais interessados e flexíveis. Isso é o principal"*. Por outro lado, a projeção de mudança em seu método de ensino foi sugerida em frases como: *"consiga renovar o seu método de ensino, colocando mais disciplinas sobre empreendedorismo e laboratórios práticos de como funciona uma empresa, desde o primeiro semestre do curso"*. Outro ponto, não menos importante, foi a oferta de atividades extracurriculares, apresentadas em ideias assim: *"que proporcione ao aluno oportunidades de conhecimento alternativa (curso, palestras, dinâmicas, workshops) e não só aula"*. Além disso, houve manifestações a respeito da melhoria de alguns pontos como: atendimento em recepção e portaria; e integração com a UFRGS. Ainda, foi oferecida sugestão de que a EA/UFRGS tomasse alguns exemplos de outras instituições de ensino a fim de identificar oportunidades de desenvolvimento.

Os atributos foram sintetizados no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 - Atributos visionários

Atributos	Sinalizadores	Aspectos levantados
Visionários	Distorções Criativas	Melhores professores
	Ilusões	Decepção com o foco acadêmico
		Decepção com a Imagem
	Visão Ideal	Maior espaço físico
		Melhor infraestrutura
		Melhores professores
		Melhor método de ensino
		Alternativas extracurriculares
		Melhoria nos demais serviços

Por fim, os aspectos que foram classificados como **atributos axiomáticos** incluem os seguintes sinalizadores.

Quanto aos sinalizadores de conexões com a missão de vida (sentido de propósito), é percebido que a EA/UFRGS está em sintonia com o significado da vida do indivíduo, uma vez que os propósitos da organização estão alinhados com a missão de vida dos entrevistados. Frases como *"um local de muito aprendizado, que eu posso ver a minha transformação desde o primeiro dia que entrei até agora"* e *"o que configura a Escola como local hoje*

imprescindível na minha vida" reforçam este entendimento de conexão com a missão de vida do aluno.

Sinalizadores de princípios: Do entendimento das respostas dos entrevistados entende-se que a EA/UFRGS segue os mesmos princípios e valores dos respondentes, percebendo-se, assim, que a Escola facilita ou contribui para que o indivíduo atue livremente segundo estes princípios e valores considerados essenciais pelos alunos que foram os seguintes: boa formação, visão crítica, solidariedade, liderança, respeito, trabalho em equipe, companheirismo, ética e profissionalismo.

Em síntese, foram levantados os seguintes aspectos, conforme o Quadro 8.

Quadro 8 - Atributos axiomáticos

Atributos	Sinalizadores	Aspectos levantados
Axiomáticos	Conexões com a missão de vida (sentido de propósito)	Conexão com fases da vida.
		Conexão com a vida profissional
	Princípios e valores	Boa formação
		Visão crítica
		Solidariedade
		Liderança
		Respeito
		Trabalho em equipe
		Companheirismo
		Ética
		Profissionalismo

Ao longo da análise dos resultados deste trabalho, experimentou-se a complexidade de se identificar significados uma vez considerando que é possível uma série interpretações das imagens mentais levantas. Cada aspecto percebido e classificado de acordo com os atributos propostos, representa o público-alvo estudado e busca proporcionar uma melhoria na compreensão deste no que diz respeito a conexão ou desconexão entre imagem real e ideal da organização. Este entendimento mais apurado dos significados, pode ser de grande valor, principalmente quando forem necessárias mudanças na imagem da organização. Diante destas percepções, o gestor terá condições para tomar ações (mudança, manutenção ou fortalecimento) sobre os atributos que contribuem para a configuração da imagem na mente do público-alvo, de maneira que a organização alcance os patamares desejados de suas questões de negócio.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo verificar qual é a imagem da EA/UFRGS perante seus alunos de graduação, com fim de apresentar à Instituição sua condição atual perante este público e sugerir algumas ações. O levantamento do ponto atual da imagem da escola é condição primordial para a realização de planos eficazes, inclusive de marketing, para ações adequadas de correção, ampliação ou manutenção dos aspectos levantados e, quiçá, auxiliar no planejamento estratégico da instituição.

Para examinar essa imagem, utilizou-se como base o Método de Configuração de Imagem, dividido em três etapas: etapa qualitativa, etapa de análise de dados em conjunto com a apresentação dos resultados e etapa de conclusões e sugestões de ações estratégicas, a seguir.

Na etapa qualitativa, objetivou-se encontrar os atributos formadores da imagem da EA/UFRGS. Os procedimentos adotados previamente foram a identificação dos diversos públicos-alvo e, na sequência, a escolha dos alunos da graduação como o público. Em seguida, em uma amostra de 12 alunos, foram aplicadas entrevistas em profundidade, conduzidas por um questionário estruturado em que as perguntas tinham como estímulo o nome da instituição estudada.

Na etapa subsequente, buscou-se a identificação dos aspectos salientes da imagem da EA/UFRGS na mente dos respondentes e a classificação destes aspectos em categorias de atributos sensoriais, emocionais, racionais, afetivos, simbólicos, visionários e axiomáticos. Refinou-se a análise com a subdivisão em sinalizadores de cada atributo e disposição gráfica em tabelas, com o objetivo de permitir uma rápida visualização da estrutura dos atributos na imagem pesquisada.

Mesmo entendendo que podem existir outras interpretações, dada a natureza de um trabalho que envolve a configuração e mensuração de imagens mentais humanas, as limitações deste trabalho também não permitem que se dê valor ou importância diferentes para os resultados encontrados. Assim, as sugestões apresentadas, podem, no caso de um maior aprofundamento do estudo, vir a modificar-se. Desta forma, a partir da presente pesquisa, identificou-se que a imagem da EA/UFRGS não se desliga de aspectos relativos à qualidade dos professores, da estrutura curricular e da infraestrutura disponibilizada pela instituição. Notou-se também que outros aspectos associados à instituição, como, por exemplo, os de apreciação, de reconhecimento e de princípios e valores.

A qualidade dos professores é associada com a forma como as disciplinas são ministradas, ou seja, com a didática das aulas. A imagem de foco demasiadamente acadêmico, pouca conexão com o mercado de trabalho e com as organizações, caracterizam os relatos dos alunos sobre como eles veem a forma de condução da aula pelo docente. Para melhorar esta imagem sugere-se que seja utilizada a pesquisa de satisfação que já existe no âmbito da Universidade para avaliação docente e que os resultados deste levantamento sejam de fato considerados num constante ciclo de desenvolvimento do Departamento de Ciências Administrativas. O Método sugerido para este procedimento é o do ciclo do PDCA, de Walter Andrew Shewhart e William Edwards Deming, que começa pelo planejamento, logo as ações planejadas são executadas, checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejamento inicial, constantemente e repetidamente (ciclicamente), e tomam-se ações para eliminar ou mitigar as insatisfações apontadas pelos alunos.

Sobre a estrutura curricular, os aspectos levantados estiveram associados a pouca aplicabilidade imediata do conteúdo das disciplinas. Novamente é revelada a desconexão com o mercado de trabalho, porém agora relativa ao currículo da graduação, que, segundo os alunos, é muito teórico e pouco prático. Recomenda-se, para esta situação, a revisão, por parte dos órgãos competentes da EA/UFRGS, do currículo da graduação em administração e, na medida, do possível a inserção de disciplinas que remetam à prática empresarial, como jogos de negócios, empreendedorismo, análise e estudos de caso.

A estrutura curricular e dinâmica das aulas são elementos do modelo de ensino adotado e, aparentemente, é esta imagem do modelo de ensino que está revelando-se por meio das respostas dadas. Mesmo merecendo uma investigação mais profunda a respeito deste aspecto, pode-se entender que a adoção, mesmo que parcial, de modelos de estudos de casos ou imersões em campo poderiam alterar a imagem percebida para patamares de alinhamento entre modelo de ensino e expectativa do corpo discente.

Outros aspectos que surgem com a análise das respostas são questões relativas à infraestrutura e conforto dos espaços físicos. A EA/UFRGS é vista como diferenciada positivamente em relação ao padrão de outros prédios da universidade. Contudo, a mesma infraestrutura é vista como pequena para comportar a comunidade de alunos, professores, técnicos administrativos e demais funcionários. A própria estrutura, segundo os respondentes, dificulta a realização de atividades extracurriculares, pois não há um auditório e mais salas. Sugere-se que se atue no sentido de conservação através de manutenção preventiva dos espaços e mobiliário, pois, segundo palavras da Direção, a Escola de Administração irá

mudar-se para uma área que está sendo negociada junto ao Governo Federal e contará com uma estrutura e mobiliários novos. Neste novo local será construído um prédio que abrigará toda a EA/UFRGS. Além da parte física, há também a possibilidade de atuação em conjunto com o núcleo de comunicação da escola, abrindo um canal de comunicação para solicitação de reparos, bem como incentivar a conservação do patrimônio público.

Mesmo com pontos negativos observados, a EA/UFRGS é vista como um local agradável, de convivência e amizade. Além disso, sua imagem também é associada a uma instituição de ensino superior de qualidade, onde os alunos têm grandes expectativas, sonhos e projetos de vida. Ainda, a Instituição, segundo os respondentes, tem revelados em sua imagem valores e princípios como ética, respeito, profissionalismo e solidariedade. Sugere-se, para toda essa atmosfera positiva, constantes ações de marketing que reforcem essas percepções do seu público, além de melhorar a comunicação com os alunos e demais membros da comunidade, seguindo a tendência de transparência pública.

Mesmo este trabalho sendo parte de um método que inclui outras etapas não contempladas até aqui, vale ressaltar que, ainda assim, considera-se que o presente estudo possui algumas contribuições para a gestão da Escola de Administração, como: (1) Auxiliar a compreensão de atributos relacionados à imagem da organização, permitindo que se direcionem ações de comunicação e marketing; (2) melhorar o entendimento do tipo de relação que o público-alvo tem com a organização, sinalizando diferentes possibilidades de abordagens nas formas de comunicação para gerar significado, uma vez que houve classificação em categorias de atributos **sensoriais, emocionais, racionais, afetivos, simbólicos, visionários** e **axiomáticos**; (3) identificar os nichos para atuação do gestor a partir do momento que surgiram os aspectos nos quais a imagem da organização está ligada; (4) servir como apoio ao planejamento estratégico de ações de manutenção ou alteração da imagem; e (5) apoiar discussões gerenciais sobre a situação atual da imagem da EA/UFRGS e sobre as oportunidades de desenvolvimento.

Para estudos futuros, sugere-se que este trabalho seja ampliado de maneira a contemplar as demais fases do método e uma amostra maior de respondentes. Recomenda-se à EA/UFRGS que monitore ciclicamente a sua imagem perante seus distintos públicos como forma de acompanhar o que se pensa dela, pois se acredita que este acompanhamento seria uma importante ferramenta para o constante desenvolvimento organizacional.

Por fim, acredito que a contribuição deste trabalho pode ser definida como a ignição ou estímulo para a criação de processo de acompanhamento cíclico da imagem da EA/UFRGS,

de modo que esta instituição de reconhecido valor na sociedade possa renovar-se a cada ciclo de planejamento, entregando aos seus distintos públicos aquilo que esperam dela. Finalizamos este entendimento com a analogia feita por um dos alunos que responderam ao estudo:

> A EA/UFRGS é como um Urso, pois, na minha opinião, o urso é um bicho lento, pois hiberna parte do ano, ficando por fora do que acontece no mundo durante este período. Além disso, é muito cuidadoso com os seus filhotes, o que traduz para mim o tradicionalismo no ensino da administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAKER, Michael J. (Org.). **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BUSHIDÔ, N. **Sun Tzu/A arte da guerra: os treze capítulos originais.** São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

CUNHA, Fernando. **Avaliação da imagem percebida de três hipermercados junto a consumidores da grande São Paulo.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24042002-100938/>. Acesso em: 2012-07-22.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas.** Porto alegre: Bookman, 2001.

EATV. **Vídeo EA 15anos - Orgulho de Ser e Pertencer**. 2011. Disponível em: http://www.youtube.com/watch?v=J8LHMAzAIh4. Acesso em: 10 nov.2012.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD Paul W. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

DE TONI, Deonir; Schuler, Maria. Imagem de produto e comportamento do consumidor: explorando o processo de formação de imagens. São Paulo: **EnANPAD**, 2003.

DE TONI, Deonir. **Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto.** Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2005.

DE TONI, Deonir; SCHULER, Maria. Gestão da Imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. In: **RAC**. Vol. 11 no. 4, Curitiba out. /dec. 2007.

DE TONI, D.; LARENTIS, F.; MATTI, A.A.; MILAN, G. S. A imagem do comércio varejista e a satisfação dos consumidores: um estudo exploratório ambientado uma cidade da serra gaúcha. **EnANPAD**, 2008.

GRASSELI, M. F.; SOUKI, G. Q. Imagem e posicionamento profissional: um estudo exploratório sobre o marketing na arquitetura. **EnANPAD**, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Person, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

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

MENDONÇA, J. Ricardo C. de; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Teoria institucional e gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional através do gerenciamento da imagem corporativa. **EnEO**, 2002.

SCHULER, Maria. Management of the organizational image: a method for organizational image configuration. **Corporate Reputation Review**, London, v. 7, n. 1, p. 37-53, [Spring 2004].

SCHULER, Maria. **MCI: Um método para a Configuração de Imagem - Organizações, Marcas e Produtos**. Tese (Livre-docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ZÁCHIA, Fernanda de A. **Imagem do Ministério Público do Rio Grande do Sul na sociedade gaúcha**. 2006. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Porto Alegre.

APÊNDICE A

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ETAPA DA CONFIGURAÇÃO DE CONTEÚDO)

Pesquisa de imagem da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS)

Pesquisador Responsável: Damian Steppacher

Instruções: Por favor, responda às questões que lhe forem feitas, da maneira mais espontânea possível. Não há resposta "certa" ou "errada". Você não precisa nem mesmo responder. Pode simplesmente não dizer nada. A única coisa que importa, é que quando você disser, diga logo a primeira coisa que vier a sua cabeça, sem censura, nem julgamento, quando lê a questão. Pode dizer o quanto quiser. Desde nada, apenas uma palavra, até um discurso inteiro. Não há limite, e você pode repetir ideias. Ainda que não entendido bem a questão, pode dizer o que lhe vier a cabeça, mesmo assim, quando a questão for feita. Lembre-se, isso é somente uma brincadeira. Obrigado por participar.

1. Quando eu digo EA/UFRGS, qual é a primeira coisa que lhe vem à mente?
2. Que outras ideias lhe vêm à mente sobre EA/UFRGS?
3. Quais os sentimentos que lhe vêm à mente sobre EA/UFRGS?
4. Do que você gosta na EA/UFRGS?
5. Do que você não gosta na EA/UFRGS?
6. Qual a utilidade da EA/UFRGS para ti?
7. De quais sensações físicas a EA/UFRGS lembra você?O que a EA/UFRGS representa para você, na sua vida?O que você espera da EA/UFRGS, no futuro?
8. Quais os princípios ou valores de vida a EA/UFRGS ajuda você a praticar?
9. Como você compara a EA/UFRGS com os concorrentes?
10. Se a EA/UFRGS fosse um animal, que bicho seria?
11. Como é esse bicho?
12. De onde você recebe informações sobre a EA/UFRGS?
13. Caso você queira, conte uma história de um momento de sua vida em que você se sentiu muito feliz (e/ou infeliz) por estar vinculado à EA/UFRGS.