

**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração**

**A INFLUÊNCIA DA IDENTIDADE PROJETADA NA REPUTAÇÃO  
ORGANIZACIONAL**

*Ana Luísa de Castro Almeida*

**Belo Horizonte**

**Março de 2005**

**Ana Luísa de Castro Almeida**

**A INFLUÊNCIA DA IDENTIDADE PROJETADA NA REPUTAÇÃO  
ORGANIZACIONAL**

Tese de doutorado apresentada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Novas Tecnologias Gerenciais

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz

Orientador estrangeiro: Prof. Dr. Cees B.M. van Riel

**Belo Horizonte  
2005**

## ATA DA DEFESA

Para meu avô Clério Olinto de Castro ( in memorian)  
Símbolo dos valores e da união de nossa família

## Agradecimentos

- ✓ Ao meu orientador, Professor Reynaldo Maia Muniz. Inteligência privilegiada, leitura crítica, capacidade de sinalizar e indicar caminhos, diálogo e respeito marcaram sua postura e condução do processo.
- ✓ Ao meu co-orientador estrangeiro, Professor Cees B. M. van Riel. Despertou-me à atenção sua grande produção na área de comunicação e sua capacidade de interlocução com outras áreas do conhecimento. A convivência, no entanto, revelou-me outras grandes qualidades. Sua capacidade de trabalho, sua determinação em fazer o melhor e exigir o mesmo de seus orientandos, sua disponibilidade para ouvir e discutir, suas críticas contundente no conteúdo e leve na forma, seu olhar profundo sobre a pesquisa e seu foco nos resultados, seu entendimento de nossos limites. Especialmente seu apoio, carinho e amizade.
- ✓ Ao Professor Pe. Geraldo Magela Teixeira que me permitiu sonhar com o doutorado, abrindo-me passo a passo às portas para sua realização, levando-me a conciliar o que parecia impossível: muito trabalho e estudo sem fim.
- ✓ Ao professor Emerson de Almeida, presidente da Fundação Dom Cabral, por sua confiança e crença em algo, que há cinco anos atrás, era apenas uma idéia acalentada. Ao professor Mozart Pereira pela abertura ampla e irrestrita às informações da FDC e à sua condução interna, fundamentais para a sustentação do trabalho do pesquisador. A todos os funcionários e professores da Fundação Dom Cabral, pelo profissionalismo, atenção e carinho. Reconheço que a viabilidade da pesquisa, no tempo realizado, deveu-se à boa vontade e colaboração de todos com os quais trabalhei. Especialmente ao Antonio Batista, Rijane Mont'Alverne, Tereza Goulart, Silene Magalhães, Lorena Vasconcelos e Marcelo Nacif Rocha a quem tive que recorrer inúmeras vezes. Às empresas-cliente e aos participantes dos programas da Fundação que dedicaram seu tempo à pesquisa.
- ✓ Aos colegas da PUC, UFMG e da área de comunicação e especialmente aos amigos, pelo carinho, amizade e incentivo: Margarida Kunsch, Alexandre Carrieri, Glória Gomide, Eugênio Faria, Valdemar Sevilha, Georgina Vieira, Janete Lara Bertucci, Luiz Alberto Bertucci, Cristina Bahia, José Guilherme Araújo, Heloiza Faria, Marília Alves, Margarida Ferreira, Tereza Cristina, Léa Souki, Maria Luiza Doyle, Bonifácio José Teixeira, Márcia Morais, Caio Boschi, Ana Lúcia Marçolla, Denise Pereira, Patrícia Bernardes, Heloísa Werneck, Ângela Versiani, Marília de Castro, Mag e Michel, Nívea, Hasan Hoç, Gleida Naves, Lélío Fabiano, Aléssia Franco, Juliana Gonçalves. Agradeço também aos profissionais de Comunicação da Puc Minas que à época acompanharam e incentivaram o trabalho. À Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula com quem compartilho além da amizade, os interesses pela mesma área de estudos, as escolhas, caminhos e o convívio familiar. Ao amigo querido, Mário Lúcio Vieira, por sua especial capacidade de cultivar a esperança, fortalecer a determinação, acolher a fragilidade, edificar os sonhos, compartilhar a vida.
- ✓ Ao Mozahir Salomão e aos professores e funcionários da Faculdade de Comunicação e Artes, do Departamento de Comunicação e do Curso de Gestão da Comunicação Integrada do São Gabriel. agradeço o apoio e incentivo.

- ✓ Aos amigos do Corporate Communication Centre, da Erasmus University, Joke van Oost; Mirdita Elstak; Guido Berens; Mignon van Halderen; Majorie Dijkstra pela acolhida e carinho de todos, que transformaram meus prováveis dias solitários em motivo de alegria, compartilhando bons momentos e incluindo-me entre seus amigos e familiares.
- ✓ Aos colegas do doutorado que compartilharam os sofrimentos, as angústias, desafios, coragem e esperança durante nosso percurso: Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz, Cleverson Renan da Cunha, Taiane Las Casas, Henrique Cordeiro Martins, Luciano Zille Pereira, Fernando Gomes de Paiva Júnior e Devanir.
- ✓ A CAPES – Fundação e Coordenação de Pessoal de Nível Superior – pela concessão da bolsa de estudos no exterior que me permitiu a troca, vivência e experiências com pesquisadores mundiais.
- ✓ Àqueles que, junto comigo, tornaram possível a realização desta pesquisa em tão pouco tempo: Graziela Miguel, Miriam D'Ávila e Gustavo Arruda que com paciência, carinho e competência trabalharam dias e noites, feriados e finais de semana; sem se importarem com a remuneração ou com a fome no final da noite e a geladeira vazia. Ao Reginaldo e Adriano que com habilidade administraram minha ansiedade e incompetência com o universo das análises estatísticas; ao Guilherme e Ana Luisa, da Casa Dois, que trabalharam gráficos e desenhos, à Lelé na formatação da ABNT, Antonieta Campos na revisão e Marco Paulo com o toque final.
- ✓ À Iracema que, cuidando de tudo e todos, manteve a paz dentro de casa, e ao Artur que soube esperar o momento certo para nascer.
- ✓ Aos meus pais, pelo apoio constante e por incentivarem sempre a busca do aprendizado. Às minhas duas irmãs queridas, Isaura e Rachel, que estiveram presentes - nos choros, nas raivas, no desânimo, na vontade de largar tudo, no desespero, nos xingamentos, na vontade de matar uns e outros. E, mais do que isso, tiveram que trabalhar: ler, criticar, refazer e até mesmo fazer. Aos meus insubstituíveis irmãos: David por gerenciar minha vida em tudo aquilo que não sei e não gosto de fazer e, especialmente, no tempo que estive na Holanda, e Olavo que, mesmo longe, esteve sempre presente. Aos meus irmãos siameses Lúcia, Leda e José Maurício. Ao Júnior que com sabedoria soube lidar com a mãe ausente, estressada, enfurnada nos livros e computador, sem tempo e muito menos paciência para crises própria de sua idade. À Graziella que teve a sorte de estar mais distante, aparecendo somente nas poucas horas livres. À minha grande família, especialmente, aos tios e primos queridos, impossíveis de serem citados, às cunhadas e cunhados, Márcia, Sílvia e Mário aos meus sobrinhos Débora, André, Victor, Ana Paula e Luiz Henrique pelo apoio e compreensão.

"Reputation, reputation, reputation! Oh!  
I have lost my reputation.  
I have lost the immortal part of myself,  
and what remains is bestial.  
My reputation, Iago, my reputation!"  
(Shakespeare, Othello)

## RESUMO

Esta pesquisa avaliou os impactos da identidade projetada sobre a reputação na percepção de públicos internos e externos, reconhecendo que um maior entendimento deste processo social pode contribuir para que as organizações lidem melhor em seus relacionamentos com os stakeholders. Este estudo, foi o primeiro no Brasil, que analisou a relação entre identidade projetada e reputação, conceitos consolidados nos centros acadêmicos na Europa e Estados Unidos, e adotou técnicas de mensuração aplicadas em estudos internacionais como o Quociente de Reputação (RQ); Percepção de Prestígio Externo (PEP), Identidade Projetada (APOI), Identificação Organizacional (OID) e Comportamento de Envolvimento Institucional (CEI). Reputação tem se tornado um dos ativos intangíveis de grande valor para as organizações na relação com seu ambiente, tornando-se um desafio a sua criação e sustentação ao longo dos anos. Com isso, observa-se um maior investimento e profissionalização nos processos de comunicação objetivando projetar as organizações no espaço público em condições que lhes assegurem distintividade e atratividade. A comunicação ajuda as organizações a construírem sentidos sobre “quem somos” e, por sua vez, seus públicos constroem significados “sobre como a vêem”, estabelecendo a relação entre identidade e reputação. Esta pesquisa foi feita junto a públicos da Fundação Dom Cabral, instituição brasileira de desenvolvimento de executivos. Analisou-se como a empresa se auto-apresenta e qual o grau de adesão do público interno e externo ao que é projetado. Em seguida, foi pesquisada, junto ao público externo a percepção de sua reputação. Agregando a estes estudos, também foram analisados o impacto da identidade projetada e da percepção de prestígio externo sobre a identificação e comportamento de envolvimento do público interno. Os resultados das abordagens qualitativas e quantitativas indicaram relações significativas entre percepção de prestígio externo, concordância com atributos projetados, identificação organizacional e comportamento de envolvimento institucional. Podemos afirmar que quanto melhor a percepção dos funcionários sobre o prestígio externo da organização, maior é o grau de concordância com o que ela projeta sobre si mesma e maior a identificação destes. Ou seja, quanto maior for o alinhamento entre o discurso organizacional e a percepção interna, serão melhores as relações estabelecidas entre organização e funcionários. A exceção é a variável atratividade dos atributos que, no método de regressão linear, não se mostrou significativa na relação com identificação e com o comportamento de envolvimento institucional. Ou seja, não há evidências de que os atributos tenham que ser atrativos e sim que estes sejam praticados pela organização. A análise empírica da reputação da FDC alinha-se aos estudos teóricos, mostrando não só a relação existente entre a identidade projetada e a reputação, mas como a construção de sentido sobre os aspectos simbólicos de sua reputação está sustentada nas percepções dos atributos divulgados. Destacamos que a competência organizacional para criar, manter e sustentar uma reputação positiva pode representar a consolidação de uma vantagem competitiva, diferenciada, não imitável, de valor significativo e sustentável ao longo dos anos. Esperamos que essa pesquisa contribua com os estudos sobre temas de forte impactos para a sustentabilidade dos negócios empresariais

**Palavras-chave:** reputação organizacional, identidade projetada, imagem organizacional, comunicação organizacional, escolas de negócios



## ABSTRACT

This research evaluated the impacts of the projected identity on reputation in the internal and external publics' perception, recognizing that a better understanding of this social process can contribute for the organizations to work on their relationships with the stakeholders. This study was the first in Brazil to analyze the relationship between projected identity and reputation, concepts consolidated in the academic centers in Europe and United States, and it adopted measurement techniques applied in international studies such as the Reputation Quotient (RQ); Perceived External Prestige (PEP), Projected Identity (APOI), Organizational Identification Degree (OID) and Organizational Citizenship Behavior (OCB). Reputation has become one of the intangible assets of great value for the organizations in the relationship with their environment, and its creation and maintenance have become a challenge that needs to be dealt with over the years. Thus, one can perceive a larger investment and professionalization of the communication processes aiming at projecting the organizations in the public space in conditions that assure them distinctiveness and attractiveness. The communication helps the organizations build the idea of " who we are " and their publics build the idea of "how they see the organizations", establishing the relationship between identity and reputation. This research was carried together with the publics of the Dom Cabral Foundation, Brazilian institution for executive development. We have analyzed how the company presents itself and how adherent the internal and external publics are to what is projected. Soon after, we have researched the perception of the external public's reputation. Aggregating to those studies, we have also analyzed the impact of the projected identity and perceived external prestige on the internal public's identification and citizenship behavior. The results of the qualitative and quantitative approaches indicated significant relationships among perceived external prestige, agreement with projected attributes, organizational identification and organizational citizenship behavior. We can affirm that the better the employees' perception about the external prestige of the organization, the better the agreement degree with what it projects about itself and the better their identification. In other words, the better the alignment between the organizational speech and the internal perception, the better the relationships established between organization and employees will be. The exception is the variable attractiveness of the attributes which, in the method of linear regression, has not shown itself as significant in the relationship with identification and with the organizational citizenship behavior. In other words, there are no evidences saying that the attributes have to be attractive, but they need indeed to be practiced by the organization. The empirical analysis of FDC's reputation aligns itself with the theoretical studies, showing not only the existent relationship between projected identity and reputation, but how the sense building about symbolic aspects of its reputation are sustained in the perceptions of divulged attributes. We highlight that the organizational competence to create, maintain and sustain a positive reputation can represent the consolidation of a competitive advantage, differentiated, non-imitable, of significant and maintainable value over the years. We hope this research contributes with the studies on themes that impact strongly the sustainability of the businesses.

**Key words:** reputation, projected identity, image, organizational communication, and business schools.

## *Sumário*

### **RESUMO**

### **ABSTRACT**

### ***PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA***

<b>I</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>2.</b>	<b>A IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>24</b>
2.1.	A Arena Organizacional: o “real” versus o “simbólico	24
2.2.	A Relação entre Cultura e Identidade Organizacionais	27
2.3.	Os Estudos sobre Identidade nas Organizações	30
2.4.	Abordagens dos Conceitos de Identidade	32
2.4.1	Identidade Organizacional	34
2.4.2	Identidade Corporativa	37
2.5.	Tipos de Identidade	43
2.5.1	Identidade Projetada	45
2.6.	Gerenciamento da Identidade	48
<b>3</b>	<b>O IMPACTO DA REPUTAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO</b>	<b>53</b>
3.1.	Imagem: um Processo de Construção Simbólica	58
3.1.1	Os Caminhos dos Estudos de Imagem Organizacional	65
3.1.2	O que mostram alguns Estudos sobre Imagem das Organizações	70
3.2.	A Construção da Reputação Organizacional	75
3.2.1	Gerenciando a Reputação	79
3.2.2	Formas de Mensuração da Reputação	84
3.3.	O Papel da Comunicação Organizacional na Construção da Reputação	96
3.3.1	Gerenciamento de Crises	109
<b>4</b>	<b>A INFLUÊNCIA DA REPUTAÇÃO NAS ESCOLAS DE NEGÓCIO</b>	<b>116</b>
4.1.	A Fundação Dom Cabral	116
4.1.1	Um pouco de sua história	122
4.2.	Análises dos Rankings de Escolas de Negócios	125
4.2.	O Contexto das Escolas de Negócio na Europa e EUA	126
4.2.1	Os Rankings na Europa e EUA	130
4.2.2	Os Impactos dos Rankings sobre as Escolas de Negócio na Europa e EUA	132
4.2.3	A Comunicação das Escolas de Negócio sobre os Rankings	139
4.3.	O Contexto das Escolas de Negócios no Brasil	141
4.3.1	Os Rankings no Brasil e América Latina	146
4.4.	A FDC na Mídia: Posições nos Rankings Nacionais e Internacionais	148
4.4.1	A Cobertura em Mídia Impressa	152

***PARTE II – CONCEPÇÃO DO MODELO E RESULTADOS DA PESQUISA***

<b>5</b>	<b>CONCEPÇÃO DO MODELO DE PESQUISA</b>	<b>159</b>
5.1	Conceitos Pesquisados	159
5.1.1	Reputação	161
5.1.2	Identidade Projetada	162
5.1.3	Concordância com Identidade Projetada -APOI	163
5.1.4	Percepção de Prestígio Externo - PEP	164
5.1.5	Identificação Organizacional -OID	165
5.1.6	Comportamento Envolvimento Institucional - CEI	166
5.2	Públicos pesquisados	168
5.3	Estratégia da Pesquisa	172
5.3.1	Procedimentos Qualitativos	173
5.3.2	Procedimentos Quantitativos	179
<b>6</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>190</b>
6.1.	Identidade Organizacional Projetada: Percepções dos Públicos Internos	190
6.1.1	A Definição dos Atributos Projetados	190
6.2	Identidade Projetada: As Percepções de Funcionários e Professores	198
6.2.1	Pesquisa Qualitativa: Público Interno	198
6.3	Reputação: As Percepções de Empresas-clientes e Executivos	226
6.3.1	Pesquisa Qualitativa: Público Externo – A Reputação da FDC	226
6.3.2	A Reputação de Empresas Brasileiras	238
6.4	A relação entre identidade projetada e reputação	244
6.5	Pesquisa Quantitativa: As Percepções de Funcionários e Professores	250
6.5.1	Resultados do Modelo do Estudo 1	266
6.6	Pesquisa Quantitativa: As Percepções de Empresas-clientes e executivos	270
6.6.1	Resultados do Modelo do Estudo 2	281
6.7.	Comparando as Percepções Internas e Externas	282
6.8	Visão geral sobre Reputação	288
	<b><i>PARTE III – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</i></b>	<b>292</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>292</b>
7.1.	Limites e Implicações Teóricas e Práticas da Pesquisa	314
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>318</b>
<b>9</b>	<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE TABELAS

1. Configuração da Amostra para Público Interno.....	180
2. Configuração da Amostra para Público Externo.....	181
3. Estatísticas Descritivas das Variáveis do Estudo 1.....	251
4. Coeficientes de Correlação Linear de Pearson.....	267
5. Reta de Regressão Ajustada para OID – Modelo 1.....	267
6. Reta de Regressão Ajustada para CEI – Modelo 2.....	268
7. Reta de Regressão Ajustada para CEI incluindo OID – Modelo 3.....	269
8. Estatísticas Descritivas das Variáveis do Estudo 2.....	271
9. Resultados do Modelo de Regressão.....	281

## LISTA DE QUADROS

1. Perspectivas dos Estudos de Imagem nas Organizações.....	66
2. Abordagens do Conceitos de Imagem, Identidade e Reputação.....	70
3. As inter-relações entre identidade, cultura, imagem e reputação.....	78
4. Origem e evolução da Fundação Dom Cabral.....	124
5. Matriz de Relacionamento da Organização com seus <i>stakeholders</i> . .....	171
6. Síntese das Estratégias de pesquisa.....	189
7. Definição dos Clusters da Identidade Projetada.....	245

## LISTA DE GRÁFICOS

1. Dimensões do Modelo – Estudo 1.....	252
2. Médias dos clusters da dimensão APOI_Concordância.....	253
3. Médias da Dimensão APOI_C versus Vínculo.....	255
4. Médias dos clusters da dimensão APOI_Atratividade	256
5. Médias dos clusters da Dimensão APOI_Atratividade versus Vínculo.	257
6. Médias dos clusters da Dimensão PEP.....	258
7. Médias dos clusters da Dimensão PEP versus Vínculo.....	260
8. Médias de OID por Unidade e Organização.....	261
9. Médias de Identificação Organizacional (OID) versus Vínculo.....	262
10. Média dos Clusters da Dimensão do Comportamento de Envolvimento Institucional ( CEI) .....	263
11. Médias dos clusters da Dimensão CEI versus Vínculo.....	265
12. Dimensão Reputação.....	272
13. Comparação entre os clusters da Dimensão APOI_Concordância.....	274
14. Comparação entre os clusters da Dimensão APOI Atratividade.....	276
15. Comparação da Dimensão APOI entre Empresas x Executivo.....	277
16. Comparação da Dimensão APOI Concordância e Atratividade entre Público Externo e Público Interno.....	278
17. Análise Conjunta de Reputação e PEP.....	279
18. Dimensão PEP.....	280
19. A Reputação na visão de Empresas-Clientes e Executiv.....	289
20. Fator mais importante para a Reputação -Visão Empresas-clientes e Executivos.....	290

## LISTA DE FIGURAS

1. Modelo da Pesquisa.....	22
2. Foto do Campus Aloysio Faria.....	121
3. Anúncio da Fundação Dom Cabral.....	151
4. Anúncio da Fundação Dom Cabral.....	151
5. Modelo da Pesquisa – Estudo 1 e 2.....	160
6. Estudo 1 – Público Interno – Funcionários e Professores.....	182
7. Estudo 2 – Público Externo – Empresas-clientes e Executivos.....	185
8. Modelo da Pesquisa – Siglas .....	188
9. Foto da primeira página da homepage da FDC.....	192
10. Foto da inauguração da primeira sede da FDC, em 1976.....	196
11. Foto da inauguração do campus Aloysio Faria, em 2001.....	197
12. Resultados do Estudo 1.....	266
13. Resultados do Estudo 2.....	281

## PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como propósito **comparar** percepções de públicos internos e externos sobre a **identidade projetada** e a **reputação** da organização, reconhecendo que um maior entendimento deste processo social pode contribuir para que as empresas lidem melhor, em suas relações, com os diversos *stakeholders*.<sup>1</sup> Ter um conhecimento maior e mais específico sobre o que afeta direta ou indiretamente as percepções de seus públicos prioritários, pode contribuir para que organizações sejam mais eficazes em suas estratégias de relacionamento e, conseqüentemente, sustentem uma boa reputação.

Nos dias atuais, destaca-se uma maior pressão no ambiente empresarial, decorrente da aceleração do ciclo de vida de produtos, desregulamentação, privatização, aumento da competição em todos os setores, incluindo área pública e organizações não governamentais, globalização e o estabelecimento de áreas de livre-comércio, fusões e aquisições, crescimento das expectativas públicas em relação à responsabilidade social corporativa e do crescimento da importância dos *stakeholders* para a organização. Esses fatores, por sua vez, têm demandado das organizações um maior entendimento de sua identidade, reputação e marca corporativa, de forma a gerenciá-los estrategicamente.

Por outro lado, os distintos segmentos de públicos também estão mudando de perfil e comportamento, tornando-se cada vez mais exigentes, buscando estabelecer relações mais justas, exigindo seus direitos, organizando-se em movimentos de consumidores, participando de

---

<sup>1</sup> A definição adotada nesse projeto é a de Freeman (1984, p.79-80) que conceitua *stakeholders* como “indivíduos e grupos que podem afetar ou serem afetados pelas organizações através de suas realizações.” Públicos e grupos de relacionamento também serão utilizados como sinônimos de *stakeholders*.



organizações não governamentais, de movimentos comunitários, procurando defender suas idéias, manter ou conquistar posições.

Como conseqüência, têm-se ampliado os esforços das organizações no sentido de mostrar àqueles que adquirem seus produtos e/ou serviços, suas qualidades intrínsecas e extrínsecas; aos acionistas uma performance mais favorável; aos ambientalistas resultados de ações efetivas; aos empregados uma relação mais justa e democrática. E, com isso, as organizações têm procurado estabelecer relações que possam lhes ser mais favoráveis porque na cadeia de relacionamentos, a percepção que as pessoas têm sobre a organização pode influir em suas decisões. Neste contexto, a reputação tem se tornado um dos aspectos de grande valor na relação das organizações com a sociedade, sendo considerada um diferencial competitivo.

A questão central desta pesquisa formula-se em *quais são os impactos da identidade projetada sobre a reputação da organização na percepção dos públicos interno e externo?*

Para respondê-la vamos partir dos estudos sobre imagem e reputação que tiveram início, praticamente na década de 50 (com os estudos clássicos de Boulding em 1956 e Martineau em 1958). Todavia o grande avanço deu-se a partir da década de 90, com diversos estudos, publicações específicas, pesquisas e livros que ampliaram as discussões para questões sobre gerenciamento de marca; valor de marca; comunicação corporativa; imagem institucional; responsabilidade social; marketing institucional; identidade organizacional; identificação organizacional, dentre vários temas que se relacionam com a reputação de uma organização.

Observa-se na academia, uma distinção entre pesquisadores que se voltaram para os estudos em reputação, Fombrun; Van Riel (1997, 2004); Rindova e Fombrun (1998); Fombrun e Shanley (1990); Bromley (2000); Dowling (1986, 2001); Grunig (1984, 1993,1997); Duckerich e Carter (2000); Fombrun, Gardberg e Sever (2000); Balmer e Greyser (2003); Van Riel (1995, 2003) e

aqueles com interesse especial no gerenciamento de marca , Balmer (1998, 2001, 2003); Dacin; Brown (2002); Davies e Chun (2002); Brown (1994, 1998); Berens (2004).

Embora os autores tenham abordagens distintas, há algumas questões perpassam os interesses de ambas perspectivas como, por exemplo, em que medida os diversos *stakeholders* levam em consideração o comportamento da organização, seja para uma decisão de compra de produto, para um investimento, para buscar emprego, para recomendar seus serviços ou produtos. Quais as reações dos *stakeholders* diante de determinadas informações, ou como se dá o processo de busca e processamento de informações, qual o grau de persuasão que se consegue com determinado tipo de informação e que tipo de associação as pessoas fazem diante de informações diferentes? Em que grau a experiência direta com produto e/ou serviço afeta a percepção no sentido positivo ou negativo, e até onde o comportamento da organização atua diante da diversidade de marcas ofertadas?

Questões como estas, consideradas cada vez mais importantes no ambiente organizacional, têm levado as organizações a se preocuparem e investirem mais no seu processo de comunicação, como uma das formas de distingui-las de outras organizações. (DAVIES et al., 2003; DOZIER et al., 1995; VAN RIEL, 2003). Ou seja, há por parte das organizações um interesse maior em se projetar no espaço público em condições que lhes assegurem *distintividade*<sup>2</sup> e atratividade. (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004). Como se projetar interna e externamente, quais atributos devem ser salientados para que se mostre a organização de forma positiva, qual a coerência necessária entre as ações da organização e os atributos comunicados? Estas escolhas partem da

---

<sup>2</sup> *Distintividade*, embora ainda não seja abonada pelos dicionários Aurélio e Houaiss, foi adotada nesta tese como tradução da palavra inglesa *distinctiveness*, entendida como algo que distingue uma coisa ou pessoa de outra, por ter estilo ou dar distinção. Demonstra individualidade, particularidade, singularidade.

própria identidade organizacional, do entendimento de quem é a organização, o que está por trás dos produtos e serviços, de quais são seus princípios, a filosofia que orienta suas decisões.

Como objeto de análise definiu-se pela Fundação Dom Cabral, instituição de desenvolvimento de executivos e empresas que, em seus 28 anos de existência, ocupa hoje uma posição reconhecida no setor em que atua. Trabalha para as maiores empresas do país, capacitando executivos e empresas, no desenvolvimento de modelos de gestão que sejam mais eficazes.

Um dos estudos desta pesquisa inclui a análise de sua identidade projetada, entendida como os sinais explícitos e implícitos através dos quais a organização expressa seus atributos-chave a seus *stakeholders* internos e externos, por meio de seu processo de comunicação corporativa. Ou seja, *como a empresa se auto-apresenta e qual o grau de adesão do público interno e externo ao que é projetado*. Mais especificamente, que atributos são definidos e deliberadamente escolhidos pela alta administração, para enfatizar determinadas características, e qual o nível de concordância e atratividade na percepção de seus diversos públicos.

As organizações se auto-apresentam externamente, utilizando-se dos processos e meios de comunicação - jornais internos, discursos da alta administração, *site*, folhetos institucionais, vídeos, programas institucionais, campanhas internas e externas, eventos - por intermédio dos quais estabelecem os atributos que gostariam de realçar.

Empreendem esforços e recursos, visando um posicionamento coerente com sua identidade que possibilite a construção de uma imagem positiva. Porém, essa é uma intenção que nem sempre obtém as respostas esperadas por parte de seus públicos. Por exemplo, funcionários podem considerar que a empresa não seja inovadora, e esta seja uma das características explicitada em seu material de divulgação. Isso pode afetar diretamente suas atitudes e crenças em relação à

organização. Seguindo esse mesmo raciocínio, outros segmentos de públicos podem ter expectativas diferentes ou reagirem contrariamente ao que a organização espera.

O outro estudo desta pesquisa é sobre a reputação organizacional, entendida como um conjunto de significados em que a organização é identificada em seu todo, como resultado das interações, sentimentos, crenças, experiências e impressões construídas pelos indivíduos. Constitui-se por meio da consolidação das diversas imagens da organização, sustentada ao longo dos anos, nas percepções de seus distintos *stakeholders*. A reputação deriva, em grande parte, da identidade organizacional e, particularmente, de sua identidade projetada .

A relevância deste projeto para os estudos das áreas de administração e comunicação organizacional podem ser sumarizados em alguns aspectos que justificam o interesse desta pesquisa. Esse projeto será o primeiro, no Brasil, a adotar metodologias já consolidadas, nos centros de estudos acadêmicos na Europa e Estados Unidos, sobre reputação e identidade como o Quociente de Reputação (RQ); Percepção de Prestígio Externo (PEP); Identidade Projetada (APOI), Identificação Organizacional (OID) e Comportamento de Envolvimento Institucional (CEI) que se relacionam com os conceitos centrais desta pesquisa.

Os estudos sobre identidade, imagem e reputação vêm ampliando muito, nos últimos anos, como podemos confirmar nas referências bibliográficas. No entanto, para o interesse específico desta pesquisa, fizemos algumas escolhas que sustentam sua base teórica, representadas nos trabalhos realizados pelos seguintes pesquisadores: Alvesson (1990, 1998); Ashforth e Mael, (1989); Balmer e Wilson, (1998); Balmer e Greyser, (2003) ; Elstak e Van Riel (2004); Carroll e Van Riel (2001); Cheney e Christensen (1999, 2003); Dowling (1986,1999, 2001); Dutton e Dukerich (1991); Dutton, Dukerich e Harquail, (1994); Fombrun e Shanley (1990); Fombrun, Gardberg e

Sever, 2000; Gioia e Corley (2000); Smidts, Pruyn e Van Riel (2001); Berens e Van Riel (2004); Grunig (2003); Schultz, Hatch e Larsen (2000); Fombrun (1996); Jonhson e Zinkhan (1990).

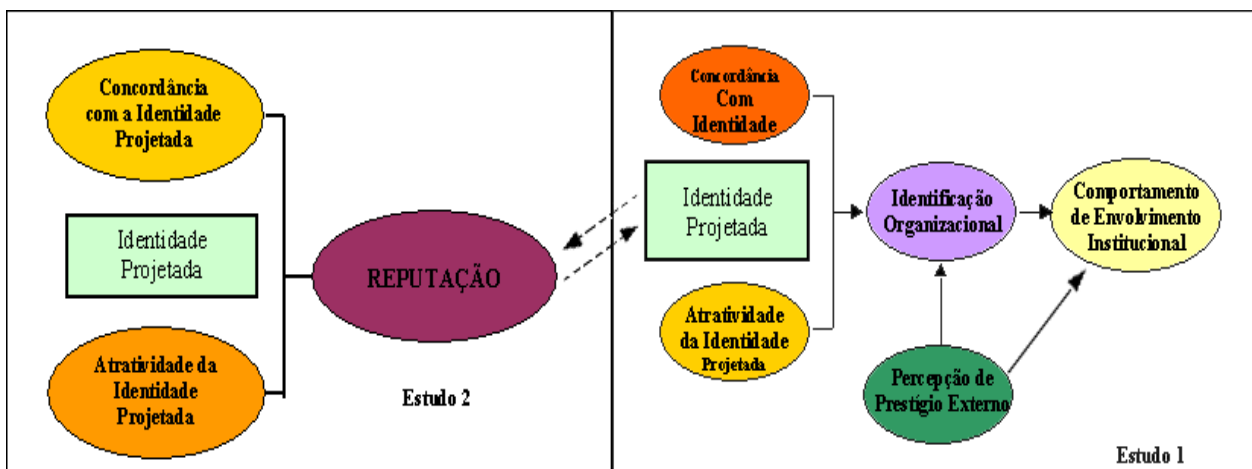
Acreditamos que a fundamentação teórica desta pesquisa poderá ser referência para futuras pesquisas sobre identidade e reputação, conceitos estes reconhecidos como fundamentais nos processos de gestão e comunicação organizacional. Além disso, essa pesquisa pretende fomentar discussões com estudos brasileiros sobre cultura e identidade organizacional, e comunicação organizacional, que embora tenham sido trabalhados com foco em outras perspectivas, ampliam nossas possibilidades de diálogo, como os estudos de Rodrigues (1991); Carrieri (2001); Silva e Nogueira (2000); Fleury e Fischer (1989); Caldas e Wood (1997); Kunsch (1997, 2003); Oliveira (2002); Schuler (2004); Rodrigues, Carrieri e Luz (2003).

Na área gerencial, esperamos que as referências sobre os conceitos e formas de gerenciamento da identidade projetada e reputação possam auxiliar as organizações na construção de relacionamentos internos e externos mais consistentes, duradouros e valiosos para ambos os lados.

Esta pesquisa consta de três partes. A primeira parte, de fundamentação teórica, é formada por quatro capítulos. O *capítulo 1* apresenta a pesquisa. O *capítulo 2* discute o conceito de identidade, a relação entre cultura e identidade, distinções entre identidade organizacional e corporativa, os tipos de identidade e possibilidades de gerenciamento. Nesse capítulo são descritos os conceitos e implicações da identidade projetada. O *capítulo 3* analisa o conceito de reputação organizacional, partindo dos estudos sobre construção de imagem até chegar ao processo de gerenciamento e monitoramento. Contém, ainda, um estudo sobre o papel da comunicação organizacional na construção e sustentação da reputação e a influência de crises empresariais. O *capítulo 4* direciona-se para uma análise do contexto das Escolas de Negócios;

no Brasil, mais especificamente, instituições com programas de especialização, *MBA*s, mestrados e programas fechados de desenvolvimento gerencial. Inclui também estudos que descrevem como as instituições na Europa, EUA e Brasil lidam com os impactos da divulgação de rankings, considerados indicadores de reputação. Compreende também um histórico da Fundação Dom Cabral e sua trajetória.

A segunda parte da tese, composta pelos **capítulos 5 e 6**, contempla a concepção do modelo de pesquisa, as metodologias adotadas e os resultados de pesquisa. O **capítulo 5** apresenta os conceitos que sustentam a concepção do modelo de pesquisa e a metodologia adotada, os quais foram desenvolvidos no *Corporate Communication Centre*, da Erasmus University, dirigido pelo prof. Dr. Cees B. M. Van Riel. Apresentamos a seguir a figura que dá uma visão geral de como a pesquisa será desenvolvida.



**FIGURA1 – Modelo da Pesquisa**

Serão realizados dois estudos, detalhados no capítulo da concepção do modelo (capítulo 5). Para que se possa ter uma idéia geral, o estudo 1 terá como foco a percepção dos membros da organização, ou seja, como eles vêm a percepção do prestígio externo da organização; qual o

grau de concordância e atratividade da identidade projetada; qual o grau de identificação com a organização e como isso se reflete no comportamento de envolvimento com a instituição. O estudo 2, terá como foco os *stakeholders* externos e consiste da análise de suas percepções sobre a reputação da Fundação Dom Cabral e da avaliação do grau de concordância e atratividade da identidade projetada.

**O capítulo 6** apresenta os resultados da pesquisa empírica. Particularmente, mostra os resultados das percepções dos públicos internos e externos sobre a reputação e identidade projetada da organização, agregando os estudos que lhes são decorrentes - percepção de prestígio externo, identificação organizacional e comportamento de envolvimento institucional. Nesse capítulo faremos a análise dos dois estudos que se complementam para responder à questão sobre *quais são os impactos da identidade projetada sobre a reputação da organização na percepção dos públicos interno e externo.*

A terceira parte da tese (capítulo 7), inclui as conclusões, limites da pesquisa, implicações teóricas e práticas e sugestões para estudos futuros.

## **2 A IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.1 A arena organizacional: o “real” versus o “simbólico”**

A crise do capitalismo no final dos anos 60 e início dos anos 70, a revolução da tecnologia, os novos movimentos sociais foram decisivos para formar as bases das mudanças no atual cenário sócio-econômico e cultural. As mudanças se impõem de forma marcante, significando rupturas, imposição de novos conceitos, novas leituras e linguagens. São novos mundos que coexistem, fragmentados e globais, justapostos ou superpostos, efêmeros e universais, estáveis e mutáveis, reais e virtuais. Convivemos com as possibilidades, a construção e desconstrução dos sentidos, os textos e hipertextos, o presente determinado pela antecipação do futuro, as representações e simulacros, o dito e o não-dito.

É um tempo de opções: de unicidade e pluralismo; de combinação de tradições e inovações; de deslocamento dos indivíduos em relação aos seus referenciais normativos; de carência de modelos identificatórios; de fragmentação e simbolismos. E, com isso, os meios e as relações de produção transformam-se cada vez mais culturais, ou seja, o modo de produção econômico está tornando-se, cada vez mais, uma fonte de significados.

Uma das características importantes desse novo cenário, denominado contemporaneidade, é que ele apaga as linhas divisórias entre o político-econômico, o social e o cultural, não existindo nenhuma força que exerça o controle e dê forma e significado à sociedade. As fronteiras se dissolvem, abrindo espaços para as teorias mais ecléticas, ao mesmo tempo em que, possibilitam manifestações sintéticas e até mesmo sincréticas.



A globalização, responsável pela reconfiguração da economia no final do século passado, vem afetando diretamente as teorias, os sistemas e os indivíduos, exigindo um novo comportamento da sociedade. Além disso, com o crescimento dos múltiplos canais de comunicação e informação, surgem novos tipos de inter-relacionamento e de indeterminação no mundo moderno. Informação e conteúdo simbólico podem ser transmitidos simultaneamente a lugares diferentes, em tempo real. E o poder se concentra, cada vez mais, nas redes de trocas de informações e símbolos, nas relações que se estabelecem entre atores sociais e movimentos culturais.

O que estamos vivendo é uma revolução concentrada nas tecnologias da informação, que está remodelando a base material da sociedade em ritmo acelerado. As redes globais de intercâmbios instrumentais conectam e desconectam indivíduos, grupos, regiões e até países, de acordo com seus objetivos processados, em um fluxo contínuo de decisões estratégicas. (CASTELLS, 1999).

Na nova sociedade, adquirir o controle sobre os fluxos de geração, processamento e distribuição de informação, determina o poder da economia global, perpassando os limites impostos por fronteiras sociais e culturais. Informação e conhecimento impõem mudanças no processo produtivo, gerando uma efetiva reestruturação do capitalismo, levando ao crescimento de novas formas de movimentos sociais e ao surgimento de diversos modelos organizacionais.

Analisando as mudanças que estão ocorrendo, parece clara a emergência de novas formas de percepção da realidade, caracterizada pela complexidade e pela fragmentação. As mudanças em curso têm provocado considerável impacto sobre as organizações; “antes sistemas relativamente fechados, as organizações implodem e explodem, originando novas formas de divisão e coordenação do trabalho e novas formas de relacionamento com o ambiente”.(WOOD JÚNIOR, 2001, p. 17).

A compreensão dessa nova cena organizacional, carregada de subjetividades, exige novos conceitos, categorias e abordagens. Para Octávio (1996) quando um sistema social se põe em movimento e se articula em uma vasta e complexa marcha, o signo por excelência da modernização parece ser a comunicação. E, é dessa forma que os espaços organizacionais se caracterizam como um movimento de contínua reinterpretação da realidade e das relações, a partir de redes subjetivas criadas e recriadas por meio da troca de recursos e informações entre os membros da organização e da sociedade. As redes organizacionais constituem estados instáveis mantidos por ações simbólicas, cujos sistemas de significados (subjetividades) são freqüentemente construídos e destruídos. (WOOD JÚNIOR, 2001).

De um modo geral estaríamos perante um *simulacro funcional*, onde todos os objetos estão empenhados no compromisso fundamental de obter um significado, ou seja, conferir a si próprio um sentido social. Esses objetos não são o lugar da satisfação de necessidade, mas sim o de um trabalho simbólico, de consagração de um esforço, de uma realização ininterrupta, que visa fornecer a prova contínua e tangível do valor social. (BAUDRILLARD, 1972).

Hoje, parecer é mais importante do que ter ou ser, e as organizações estão interferindo de forma crescente e sutil na modelagem do imaginário e da subjetividade dos seus públicos. Elas precisam mostrar àqueles que adquirem seus produtos e/ou serviços suas qualidades intrínsecas e extrínsecas; aos acionistas uma performance mais favorável; aos ambientalistas ações efetivas; aos empregados uma relação mais justa e democrática, enfim, elas procuram estabelecer relações ao longo da vida que possam ser-lhes mais favoráveis.

Nesse sentido, a reputação, entendida como resultado de um processo de construção simbólica, torna-se cada vez mais importante no cenário organizacional. Da mesma forma, valoriza-se o entendimento de conceitos como cultura, identidade e imagem organizacionais, os quais

interagem e se inter-relacionam, como expressões sociais, num espaço de criação e renovação de intercâmbio simbólico. Na trajetória da construção da reputação, iremos buscar compreender alguns destes conceitos e suas interações.

## **2.2 A Relação entre Cultura e Identidade Organizacionais**

Cultura nas organizações tem sido tema recorrente nos estudos de Teoria Organizacional, sendo entendida como o conjunto de crenças, valores e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização ou grupo. Tal conjunto propicia sentido e permite a interpretação da realidade. (SILVA; NOGUEIRA, 2000). Complementando esse conceito, pode-se afirmar que:

*A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação. (FLEURY, 1989, p.22).*

Os estudos sobre cultura nas organizações, nos últimos anos, têm obtido avanços metodológicos e teóricos significativos, destacando um interesse maior em três aspectos relevantes que são: 1) um maior entendimento do conceito no contexto organizacional; 2) maior clareza de aspectos considerados como determinantes para o macro gerenciamento das organizações e 3) uma das formas de entendimento das organizações através do uso da cultura como metáfora. (ALVESSON, 1998).

Para o interesse específico desta pesquisa, o foco de análise da cultura se dará no nível de significados, idéias e símbolos compartilhados, os quais são entendidos como elementos significativos no processo de como as organizações operam. (ALVESSON, 1998).

A cultura organizacional contribui para que as pessoas entendam melhor o sistema social ao qual pertencem, através de aspectos e práticas do dia-a-dia que definem e sustentam o que o indivíduo ou particularmente um grupo de pessoas acredita como sendo importante, necessário e de valor. (FIOL, 1991; FIOL; HUFF, 1992; SMIRCICH, 1983; FIOL et al., 1998). Por outro lado, observar a linguagem e o comportamento de uma organização pode indicar como as pessoas se auto-definem em relação ao sistema social mais amplo. Com isso, conclui-se que os preceitos culturais do contexto institucional trazem em seu bojo conteúdos simbólicos compartilhados em sociedade, que afetam a formulação e a manutenção da identidade organizacional.

Observa-se, por grande parte dos autores, que os estudos sobre identidade e cultura são inter-relacionados e interdependentes, na medida em que um necessita do outro como fonte de significados, de forma que, pelos estudos da identidade, enriquece-se o entendimento das culturas e pelo estudo da cultura, compreendem-se as identidades. (RODRIGUES, 1996; ALVESSON, 1990; SILVA; NOGUEIRA, 2000; CARRIERI, 2001). Nesse sentido, “na busca por sua identidade, na interação com o ambiente, os indivíduos, grupos e organizações são induzidos a introjetarem símbolos, valores, signos, mitos e histórias que vão confirmando ou reforçando uma cultura e uma identidade”. (CARRIERI, 2001, p.76).

Entender a identidade pode ser uma maneira de construir sentido sobre o que constitui a cultura nas organizações, uma vez que a identidade reflete como a organização constrói significado sobre si mesma, o que representa manifestações visíveis da própria cultura. (SCHULTZ et al., 2000). E, por sua vez, a cultura, através dos mitos, ritos, estórias e visões de mundo, proporciona as bases para a construção das identidades. (ALVESSON, 1994).

Esta construção de significados responde à questão de “como nos definimos enquanto organização”, sendo diretamente influenciada por nossas atividades e crenças que são

interpretadas através de valores e pressupostos culturais. Fica claro nesse sentido o papel da identidade: contribuir com o material simbólico que nos permite construir o sentidos sobre o que é a organização. (BOUCHIKHI; FIOL; GIOIA et al., 1998).

A identidade, sendo clara, contribui para dar sentido à cultura e para dar significado à própria organização. E esse processo recebe influência não apenas dos membros organizacionais, mas de outros grupos de relacionamentos da organização, o que num certo sentido, distingue-se da cultura, que recebe uma influência maior interna. A cultura também sofre influência da identidade e, se a identidade muda, a cultura também pode ser alterada. (CARRIERI, 2001; GIOIA; THOMAS, 1996; FIOL et al., 1998).

Contribuindo com essa perspectiva, Fiol et al. (1998), reforçam que a diferença entre identidade e cultura surge a partir da perspectiva e não do nível de análise, uma vez que identidade existe em vários níveis e cada nível é definido em relação à cultura ou sistema social que a apoia. Se, por um lado a cultura fornece o sistema de regras que define o sistema social, a identidade fornece o contexto para o entendimento destas regras e posiciona os indivíduos em relação ao sistema social mais amplo.

Para Rindova e Schultz (1998), o conceito de identidade é mais acessível e mais explícito do que os pressupostos que definem a cultura nas organizações, os quais, por sua vez, são mais tácitos. Entretanto, as autoras reconhecem que alguns aspectos da identidade podem ser mais profundos do que determinados níveis tácitos da cultura, da mesma forma que alguns aspectos da cultura podem ser explícitos como artefatos, princípios e definição de valores. De acordo com Silva e Nogueira (2000), ao mesmo tempo em que os valores e as crenças podem se expressar pelos artefatos, estes, por sua vez, podem estar sendo interpretados de modo a inculcar valores e crenças que se tornarão seus futuros mantenedores. Assim é que os artefatos e as normas são

usados pelos membros de uma cultura para expressar sua identidade e para formular e perseguir seus propósitos.

Outra importante questão são as formas de análises de cultura e identidade, que são distintas e ocorrem em vários níveis. Por exemplo, uma das formas de análise de cultura se dá pelo entendimento de como a organização utiliza e preserva sistemas interpretativos, ou seja, parte do contexto que constrói significados sobre suas atividades. A análise da identidade, por sua vez, tenta entender como os símbolos e valores organizacionais, em conjunto com influências externas, são utilizados como recursos na construção da identidade e como esta deve ser projetada externamente. (HATCH; SCHULTZ, 2000).

Estes argumentos nos levam a refletir que, se por um lado essa ambigüidade contribui para estreitar os laços dos estudos de ambos os conceitos, por outro lado, em certo sentido, embaça a tentativa de uma distinção, que muitas vezes o pesquisador tenta fazer em suas análises.

### **2.3 Os Estudos sobre Identidade nas Organizações**

Os estudos sobre identidade apresentam-se em diferentes níveis de análise – o nível pessoal (particularmente nos campos da psicologia social, interacionismo simbólico e psicodinâmica), social (principalmente na teoria da identidade social e as várias perspectivas de gênero, raça, etnia e nacionalidade) e, mais recentemente, o das organizações. (ASFORTH; MAEL, 1989).

De acordo com Machado e Kopittke (2002) a identidade pessoal está ligada a uma construção individual do conceito de si, enquanto que a identidade social trata do conceito de si a partir da vinculação da pessoa a grupos sociais. Todas essas formas estabelecidas estão embasadas no

comportamento de indivíduos ou grupos. Mesmo a identidade organizacional só pode ser explicada a partir do comportamento humano nas organizações.

Nas ciências sociais, alguns autores, que trabalham com o conceito de identidade, a consideram como um processo fenomenológico e seus argumentos convergem para uma definição da identidade vista como um processo de construção, formado e sustentado através de interações sociais. (GIOIA, 1998).

A principal base teórica destes estudos é a Teoria Social da Identidade em que os indivíduos tendem a classificar a si próprios e aos outros em categorias sociais. Nessa teoria, a maneira pela qual o indivíduo é definido por outros influencia sua auto-identidade de alguma forma e tem efeitos em seus próprios méritos para associação ao grupo. (NKOMO; COX JÚNIOR., 1998).

Ou seja, as pessoas tendem a se classificar em várias categorias sociais: como membros de uma empresa, afiliadas a uma associação, membros de uma religião, de uma raça, de um gênero, de um grupo de idade, de um país, e essa classificação, permite ao indivíduo se localizar ou definir a si mesmo como parte do ambiente social. (TAJFEL; TURNER, 1985; ASHFORTH; MAEL, 1989). Da mesma forma, em sua relação com a organização, o indivíduo constrói a identidade não apenas da organização, mas de um determinado grupo de trabalho, de uma unidade, departamento, de um grupo da mesma idade, de pequenos grupos com características próprias. (ASHFORTH; MAEL, 1989).

Na verdade, identidade é fundamentalmente um conceito relacional e comparativo considerando que os indivíduos aprendem a classificar a si próprios através de interações pessoais e simbólicas com outros, num processo construído socialmente. (TAJFEL; TURNER, 1985; GIOIA, 1998).

Embora as raízes dos estudos sobre identidade nas organizações tenha partido da Teoria da Identidade Social, em sua grande maioria, foram construídos dentro de duas perspectivas distintas: identidade corporativa e organizacional. Os estudos sobre identidade corporativa surgiram no campo do marketing e sobre identidade organizacional se originaram no campo dos estudos organizacionais. Além disso, contaram também com contribuições dos campos de estratégia e comunicação.(HATCH; SCHULTZ, 2000). Ambos os conceitos, corporativo e organizacional, incluem análises em vários níveis e tratam de características e comportamentos das organizações e de seus membros.(GIOIA et al., 2000).

Identidade, como a maioria dos conceitos em estudos organizacionais, incorpora uma noção relacional, uma vez que há várias ramificações e diferentes abordagens, além de interagir com uma rede de outros conceitos como cultura, imagem, reputação, comportamento, símbolos e construção de sentidos.

## **2.4 Abordagens dos conceitos de identidade**

A dificuldade para integrar os conceitos de identidade corporativa e organizacional deve-se em parte ao fato dos estudos se originarem em campos distintos e de utilizarem diferentes discursos. Mas, para alguns pesquisadores atuais, os conceitos de identidade corporativa e organizacional, embora partam de discussões de perspectivas diferentes, não representam fenômenos distintos. (HATCH; SCHULTZ, 1997, 2000; VAN RIEL; BALMER, 1997; RINDOVA; SCHULTZ, 1998).

Hatch e Schultz (2000) argumentam que, ao invés de escolhermos entre identidade corporativa e organizacional, deveríamos utilizar ambos os conceitos, agregando todas as contribuições das



disciplinas que permitam uma análise da identidade nas organizações. Além disso, para as autoras, devemos sempre pesquisar a identidade considerando o interesse de todos os *stakeholders*.

Se é importante compreender a identidade nas organizações como um só fenômeno, também é necessário reconhecer alguns pontos que definem e marcam ambos os conceitos, corporativo e organizacional, para que estas distinções sirvam como referência nas análises.

O conceito de identidade corporativa envolve a comunicação formal e os símbolos, geralmente definidos pela alta administração e o de identidade organizacional, por sua vez, responde a pergunta “quem somos”, por meio das crenças e valores compartilhados pela maioria dos membros da organização. Em geral, esta expressa-se mais pela comunicação informal, declarações e histórias que revelam a organização. Comparando ambas, a identidade corporativa é mais articulada e planejada do que a identidade organizacional que é mais percepção e reação dos membros da organização.

Outro ponto a ser considerado e que mostra as diferenças entre elas é que a identidade corporativa utiliza-se de um processo mediático, através dos meios de comunicação formais (televisão, jornais, revistas, vídeos, homepage) direcionados aos diversos *stakeholders*. A identidade organizacional, por sua vez, é concebida por meio de um processo de comunicação interpessoal entre os membros da organização, resultado das experiências do dia-a-dia, construída pelo comportamento e pela linguagem. Entretanto, a organização não consegue separar o acesso que ambos os públicos, externos e internos, têm aos diversos meios, o que traz como consequência um compartilhamento das mensagens. (HATCH; SCHULTZ, 2000; GIOIA, 1998; BOUCHIKHI et al., 1998).

Esta pesquisa irá considerar ambos os conceitos, reconhecendo que se trata de apenas um fenômeno, embora possa ser observado e analisado em apenas uma ou ambas perspectivas. A seguir, serão abordados os conceitos de identidade organizacional e corporativa.

#### **2.4.1 Identidade Organizacional**

Os estudos sobre identidade nas organizações, na sua grande maioria, foram construídos a partir da Teoria Social da Identidade, com os trabalhos de Albert e Whetten (1985, p.264) que definem a identidade organizacional como “uma questão de auto-reflexão: quem somos enquanto organização” .

Para os autores, identidade nas organizações tem como base três características: a centralidade, a *distintividade*<sup>3</sup> e a permanência. Nesse sentido, identidade organizacional é o que é considerado pelos empregados como a essência da organização; o que faz a organização se distinguir de outras e o que é percebido como estável ao longo do tempo, ou seja, o que faz a ligação entre o presente e passado e, provavelmente, o futuro.

A primeira característica tem como foco os atributos fundamentais que representam o que a organização é, seus objetivos e missão. (BARNEY; STEWART, 2000). Asforth e Mael (1996) referem-se à característica do que é central como um sistema interno de crenças, valores e normas que constrói o sentido para os empregados sobre o que é a organização e direciona suas ações. É também denominado como sendo o DNA da organização. A segunda característica, *distintividade*, define sua individualidade separando-a do todo, diferenciando-a do grupo,

---

<sup>3</sup> *Distintividade*, embora ainda não seja abonada pelos dicionários Aurélio e Houaiss, foi adotada nesta tese como tradução da palavra inglesa *distinctiveness*, entendida como algo que além de distinguir uma coisa ou pessoa de outra, é algo que tem ou dá estilo ou distinção. Demonstra individualidade, particularidade, singularidade.

promovendo-lhe uma única identidade. (ASFORTH; MAEL, 1989). A distinção é sempre utilizada pelos empregados para demarcar e sustentar determinadas bandeiras (ASFORTH; MAEL, 1996). A característica de permanência enfatiza a longevidade da identidade organizacional, ou seja, os atributos que são mantidos ao longo do tempo sem se modificarem.

Nesse ponto específico, Gioia et al. (2000) discordam da noção da identidade como algo estável e permanente ao longo do tempo. Eles concordam com os autores citados de que a identidade é a representação do que os membros da organização consideram que seja a organização. No entanto, eles questionam estas representações alegando que são variáveis e sofrem interferências do ambiente.

Pratt e Foreman (2000) acrescentam que as organizações podem ter múltiplas identidades quando há concepções diferentes sobre o que é central, distintivo e permanente. Da mesma forma que psicólogos e sociólogos afirmam que o indivíduo tem múltiplas identidades, as organizações têm sido concebidas como tendo vários “eus”. (PRATT; FOREMAN, 2000; ASFORTH; MAEL, 1996; ELSBACH; KRAMER, 1996).

Gioia et al. (2000), concordam com os autores citados, ao afirmarem que não há uma identidade, mas várias identidades em uma mesma organização, da mesma forma que não há uma única cultura, mas várias. Eles reforçam seus argumentos analisando algumas características que marcam as organizações nos dias atuais, ressaltando o papel que grandes mudanças como implementação de novas tecnologias, fusões, aquisições, parcerias exercem sobre as mesmas. Destacam em suas pesquisas como a identidade pode e precisa sofrer adaptabilidade para sobreviver no ambiente empresarial atual.

Silva e Vergara (2002), neste mesmo enfoque, apontam que as organizações estão sujeitas à ocorrência cada vez mais freqüente de situações de mudança organizacional, o que tem levado a

administração a interessar-se pela questão da identidade nos últimos tempos, considerando que as mudanças interferem profundamente nas identidades das pessoas, afetando o modo pelo qual os indivíduos percebem o contexto de suas relações nas organizações. Os autores enfatizam que as grandes reestruturações organizacionais, por exemplo, tendem a ser uma fonte de mobilização das identidades dos indivíduos, na medida em que afetam diferentes dimensões de sua relação com o trabalho e com a organização.

Para as organizações atuais, que vivem em um mundo dominado por mudanças em seu ambiente, esta questão se torna delicada, colocando em foco como manter o equilíbrio entre o que é estável e o que é fluido. A organização tem que saber lidar com a mudança, mantendo as características que determinam o núcleo da identidade. (GIOIA, 1998; SILVA; VERGARA, 2002).

Van Riel (2003), num certo sentido, engloba as definições anteriores afirmando que identidade é a coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros. E, nesse sentido, a identidade não é necessariamente comum a todos os membros da organização, mas sim mantida por grupos específicos. Hall (1992) enfatiza que a identidade não é estável ou fixa, mas social e historicamente construída, estando sujeita a contradições, revisões e mudanças. Dentro dessa mesma visão, outros autores, enfatizam que a identidade reside em grupos de indivíduos assim como papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos. (PRATT; FOREMAN, 2000; ASFORTH; MAEL, 1996; DUTTON; DUKERICH, 1991).

Dentro de outra perspectiva, alguns autores vêm trabalhando com o atributo de singularidade, referindo-se a uma só organização, com uma única identidade, mesmo que seja múltipla, fragmentada ou contraditória. (HATCH; SCHULTZ, 2000; GIOIA; THOMAS, 1996; GIOIA et al., 2000). Essa abordagem, no entanto, não contradiz a anterior. Na verdade reforça os argumentos de que a identidade de uma organização não pode ser entendida ou analisada como

sendo algo homogêneo e consensado pelos membros da organização. Ela é uma única identidade por se tratar de uma só organização, mas é vista, vivida e praticada por indivíduos com percepções, visões e perspectivas distintas, que vão construindo seus significados e (re)significando-os num ambiente cultural exposto às influências sócio-econômicas e políticas.

Sintetizando, podemos afirmar que há uma convergência na maior parte dos estudos sobre identidade organizacional, referindo-se a como os membros da organização percebem e entendem “quem somos como organização” (HATCH; SCHULTZ, 2000, p.15). Nesse sentido, a identidade de uma organização é resultante de uma representação compartilhada pelos membros da organização. (SILVA; NOGUEIRA; HATCH; SCHULTZ, 2000).

#### **2.4.2 Identidade Corporativa**

Van Riel e Balmer (1997) argumentam que há diferentes e divergentes visões na literatura sobre o que significa identidade corporativa. De acordo com van Rekom (1998, p.4) “não apenas as definições do conceito sobre identidade corporativa variam enormemente, mas também os pontos básicos pelos quais os autores constroem as abordagens sobre esse tema são divergentes”.

Balmer e Wilson (1998) enfatizam que a grande diversidade dos estudos acadêmicos se deve inicialmente a interdisciplinaridade deste campo de estudo. Pode-se ver essa distinção na própria definição de seu conceito. Para Moingeon e Ramanantsoa (1997) identidade corporativa significa as características que representam o todo da organização e lhe dão especificidade, estabilidade, coerência ao mesmo tempo em que a torna identificável.

Outro autor já define a identidade corporativa como a personalidade e alma da organização (LEE, 1983). Em outra abordagem, significa os símbolos e nomenclaturas utilizadas para identificar a

organização, como seu nome, logotipo, slogan. (DOWLING, 1986). Kunsch (2003), por sua vez, destaca que a identidade não pode se resumir à apresentação visual e à publicidade, pois se trata de algo mais complexo, depende de vários fatores e de diversas percepções para se criar uma personalidade diferenciada e coerentemente reconhecida pelos diversos públicos.

Embora não haja um consenso na literatura sobre o que é a identidade corporativa, grande parte dos autores, foca suas análises na noção de que uma organização tem uma essência que a distingue de outras e como esta deve ser representada e comunicada a diferentes públicos. (ABRATT, 1989; MARGULIES, 1977; OLINS, 1989; FOMBRUN, 1996, ALVESSON, 1990; VAN RIEL; BALMER, 1997).

Da mesma forma que os pesquisadores a vêem de forma distinta, também os executivos não têm clareza de seu conceito. Uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa MORI - *Market and Opinion Research International*-, com gerentes de empresas de diversos países, revelou uma imensa variedade de visões sobre o que é a identidade corporativa. Por exemplo, enquanto 44% dos gerentes na Inglaterra consideram identidade corporativa como a apresentação visual e o logotipo da empresa e 4% a considera como uma expressão da cultura, valores e filosofia da organização; 40% dos alemães, por sua vez, consideram-na como a expressão da cultura e filosofia empresarial e 33% como representação visual e logotipo. (VAN RIEL, 1995).

Um outro ponto que também gera controvérsia são os elementos que compõem a identidade (BAKER; BALMER, 1997). O pesquisador italiano, Gagliardi (1990), por exemplo, destaca os símbolos como parte da identidade, adotando o sentido mais amplo da palavra, incluindo desde a arquitetura até os uniformes, e também símbolos implícitos tais como linguagem e comportamento.

Olins (1989), por sua vez, afirma que tudo que a organização faz contribui para a formação de sua identidade. Para o autor, a identidade corporativa engloba quatro grandes áreas: produtos e serviços; ambiente (considerando o espaço físico); informação e comportamento. Segundo ele, os produtos e serviços projetam os valores da empresa; o tipo de prédio, a localização da empresa e móveis representam manifestações da identidade e todo material de comunicação tem características precisas e claras do que a organização objetiva.

Hatch e Schultz (2000) acrescentam outros elementos a estes argumentos, dizendo que nos últimos anos, som, cheiro e toque estão incluídos no mix da identidade. Reforçando este ponto de vista, Schmitt e Simonson (1997) afirmam que o cheiro das lojas da Body Shop, empresa inglesa de produtos de beleza, fazem parte da sua identidade.

Um outro aspecto considerado como parte da identidade é o comportamento dos empregados; como estes agem com os diversos públicos da empresa, no dia-a-dia. Pode-se constatar que há manifestações visíveis e não visíveis da identidade. Mais especificamente, a identidade “dá a visão de que as ações da empresa representam um todo: como ela se comporta, como ela diz, o que diz, como trata as pessoas, o que ela faz, como vende seus produtos, tudo faz parte de uma só empresa e tudo gera um efeito”. (OLINS, 1989, p. 9)

Complementando, Birkigt e Stadler (1986) citado por Van Riel (2003) destacam que a identidade corporativa inclui comportamento, comunicação e símbolos visuais. Por sua vez, Schmidt (1995) afirma que o mix de identidade engloba cultura corporativa, comportamento corporativo, mercado, estratégia, produtos e serviços, comunicação e design.

Numa outra visão, Balmer e Soenen (1998) a vêem composta por mente, alma e vozes. A mente consiste na visão gerencial, filosofia corporativa, estratégia, performance, arquitetura da marca e história organizacional. A alma é formada pelos elementos subjetivos como valores, as diversas

culturas, relações dos empregados e imagem interna. A voz representa a comunicação corporativa, que inclui a comunicação formal e informal, os símbolos, o comportamento dos empregados, e o que o autor denomina de comunicação indireta, que trata especificamente da comunicação externa e sobre a qual a empresa não tem controle.

Para Van Riel (2003) há três elementos que englobam o mix da identidade corporativa: comportamento, comunicação e símbolos. Através desses elementos a organização cria sua auto-apresentação e seus públicos tomam consciência dos atributos relevantes da organização, como descrito a seguir:

### **Comportamento**

Para o autor, o comportamento da empresa é o meio mais efetivo através do qual a identidade corporativa é criada, pois é através dele que os públicos podem julgar as ações da empresa. Afirma também que é possível destacar características específicas do comportamento empresarial através do processo de comunicação e do uso de símbolos.

### **Comunicação**

A comunicação, por sua vez, é um elemento mais flexível, através do qual a empresa pode escolher e direcionar as mensagens a serem transmitidas a cada segmento de público. Por outro lado, se as mensagens não forem coerentes e consistentes com seu comportamento isso pode gerar falhas na percepção de seus *stakeholders*. Num certo sentido, o processo de comunicação faz as escolhas das características da identidade organizacional e as traduz para os *stakeholders* internos e externos. Complementando estes argumentos Abratt (1989) ressalta que a coordenação e consistência das mensagens (sejam estas formais, informais ou através de comportamentos)



resultam das atividades tanto operacionais quanto administrativas da empresa. E, para que as mensagens sejam eficazes é necessário assegurar-se de que incorporem a filosofia e valores da organização, sendo compartilhadas tanto pelos empregados operacionais quanto pelo nível gerencial. (MELEWAR; JENKINS, 2002).

## **Símbolos**

Os símbolos de uma organização consistem de imagens – fotografias, ilustrações, material gráfico, marcas, logotipos – que de certa forma apóiam e dão suporte às ações e ao processo de comunicação. Possuem significados específicos; são poderosos por atraírem a atenção para o processo de comunicação; necessitam harmonizar-se com outras formas de expressão da identidade corporativa e devem ter indicações implícitas sobre o que a empresa acredita. Além disso, a identidade visual mantém importantes aspectos da identidade corporativa, sendo que o nome e o estilo visual muitas vezes podem ser importantes para fazer com que a organização se posicione como única, dando-lhe a característica de *distintividade* em relação a outras organizações. (VAN RIEL, 2003).

Como destacam alguns autores, na identidade corporativa, o símbolo tem seu valor pelo que ele representa e não como símbolo por si só (BERNSTEIN, 1984; DOWLING, 1986; MELEWAR et al., 2000). Nesse sentido, ele deve incluir as tradições, os mitos, as histórias, metáforas e ritos que podem ser direcionados conscientemente para produzir determinados efeitos.

A identidade corporativa pode contribuir também para um maior entendimento de como se estabelece a relação da organização com suas unidades, subsidiárias, produtos e marcas. Para Olins (1989) a identidade corporativa pode ser dividida em três categorias: monolítica, de endosso e de marca.

A empresa que adota a categoria monolítica, utiliza o mesmo símbolo, em todos os locais e produtos e pode ser reconhecida instantaneamente. Como exemplo, podemos citar a Shell, Phillips, BMW, IBM. As empresas que adotam a categoria de endosso, em geral, são grandes grupos, com diversas atividades e/ou organizações, que adotam a marca da empresa “mãe” para dar sustentação as outras. Ou seja, as empresas subsidiárias ou atividades tem sua própria marca e seu próprio estilo, e a empresa “mãe” pode ser reconhecida por trás da individualidade de cada uma. Nesse sentido, as atividades ou empresas mantêm sua individualidade, cultura, tradição e/ou marca. Como exemplo, empresas como General Motors, L’Oreal. No caso de identidade de marca, ocorre o inverso. A empresa opera com diversas marcas e a empresa “mãe” não é reconhecida. Como exemplo, a Procter e Gamble que adota nomes diferentes para suas unidades de negócios e para seus produtos. (OLINS, 1989; VAN RIEL, 2003).

Observa-se que estas três categorias da identidade corporativa estão diretamente associadas às estratégias organizacionais e a seus posicionamentos externos.

Para Bressan (2001), do ponto de vista dos públicos externos, uma identidade coerente acaba se tornando um fator diferencial. Num mercado com produtos e serviços cada vez mais similares, comercializados de maneiras semelhantes e com preços equivalentes, a identidade da organização pode se tornar um fator importante na mente dos seus públicos. Os indivíduos se defrontam com a necessidade de escolha entre uma e outra organização e entre produtos e serviços similares. Essa escolha se baseia “em fatores difíceis de serem quantificados como a identidade da corporação percebida através da sua imagem.” (BRESSAN, 2001, p.54). Do ponto de vista interno, os empregados precisam ter a compreensão clara do que é a organização e de seu negócio.

Alguns autores distinguem o tipo de identidade, como pode se ver a seguir.

## 2.5 Tipos de Identidade

Nos últimos dez anos, Balmer, em conjunto com outros pesquisadores (1997, 1998, 2000, 2003) através de vários estudos comprovou a impossibilidade de se ter uma única definição do conceito de identidade, porque esta sempre depende do ângulo pelo qual é analisada. Segundo seus estudos em empresas americanas e inglesas, há cinco tipos de identidade em qualquer empresa: identidade atual, comunicada, percebida, ideal e desejada.

A *Identidade Atual* constitui-se dos atributos atuais da organização, moldados a partir do estilo de liderança, estrutura organizacional, tipo de negócio, tipo de mercado, produtos e serviços, desempenho organizacional. Todos estes atributos são envolvidos pelo conjunto de valores sustentados pelos gerentes e empregados.

A *Identidade Comunicada* é claramente revelada através do processo de comunicação sobre o qual a empresa tem controle, como sua propaganda, ações de relações públicas, patrocínios etc. Já a *Identidade Concebida* refere-se aos conceitos perceptíveis como imagem corporativa, reputação corporativa e marca corporativa, sustentados por *stakeholders* relevantes. O quarto tipo, a *Identidade Ideal*, trata sobre o melhor posicionamento da organização no mercado em determinado tempo. Baseia-se no planejamento estratégico, competências organizacionais e contexto do negócio. A identidade ideal está sujeita a flutuações decorrentes de fatores externos, como, por exemplo, as conseqüências da catástrofe de Chernobyl - que afetou todo setor industrial nuclear - e o ataque ao *World Trade Center*, em 11 de setembro de 2001, que afetou vários setores industriais como transporte, turismo, sistemas de segurança, etc.

E o último tipo, *Identidade Desejada*, está nos corações e mentes da alta administração, na visão que ela têm da organização. Embora alguns a considerem igual à identidade ideal, elas vêm de diferentes fontes. A identidade ideal, geralmente, é formada após um período de pesquisas e análises. A identidade desejada surge mais dos egos e personalidades do que de uma informação racional.

Estas múltiplas identidades podem co-existir confortavelmente numa mesma organização, desde que as diferenças não sejam grandes. Por outro lado, a falta de alinhamento entre duas ou mais identidades geram dissonâncias que podem enfraquecer a organização.

Van Riel (2003), por sua vez, descreve quatro tipos de identidade: percebida; projetada; desejada e aplicada. A seguir estão descritos os quatro tipos:

1. A *identidade percebida* significa a coleção de atributos vistos como típicos pelos membros da organização: o que constitui a essência da organização, o que a distingue de outras e o que permanece ao longo dos anos.
2. A *identidade projetada* é a auto-apresentação da organização, ou seja, como a organização divulga seus atributos-chave a seus públicos internos e externos através da comunicação e de seus símbolos.
3. A *identidade desejada* é a “figura dos sonhos” da alta administração, o que ela acredita que a organização deveria inferir a partir de sua liderança.
4. A *identidade aplicada* consiste nos sinais emitidos através do comportamento dos membros da organização, transmitidos conscientemente ou inconscientemente a todos os níveis da organização.

Para delinear o marco desta pesquisa, o foco de análise se dará especificamente na identidade projetada.

### **2.5.1 Identidade Projetada**

Como descrito anteriormente, o conceito de identidade projetada é entendido como sendo os sinais explícitos e implícitos pelos quais a organização expressa seus atributos-chave a seus *stakeholders* internos e externos através da comunicação e seus símbolos. (VAN RIEL, 2003). Em outras palavras, a identidade projetada é formulada e divulgada pela alta gerência utilizando os canais de comunicação e técnicas de gerenciamento de impressões com o intuito de criar a identidade coletiva da organização. (DUTTON et al., 1994; ELSTAK; VAN RIEL, 2004). Ela se expressa através da comunicação corporativa, considerada um instrumento gerencial pelo qual a empresa conscientemente utiliza todas as formas de comunicação para criar uma base de relacionamento favorável com os grupos de seu interesse. (VAN RIEL, 1995).

No entanto, o processo de comunicação nem sempre é controlado. Kunsch (2003) destaca que as organizações, como fonte de informações, não devem ter a ilusão de que seus atos comunicativos produzam os efeitos desejados. Acrescentando, Balmer e Soenen (1998) destacam que a comunicação informal, sem planejamento e sem “autoridade” é também uma forma de comunicação que se estabelece na relação da organização com seus *stakeholders*. Além disso, o processo de comunicação está diretamente relacionado com a visão e estratégias organizacionais, que, de certa forma, são a base filosófica que permeia este processo.

Na verdade, os autores citados reconhecem que a comunicação, como processo social, envolve a participação de diversos atores sociais (nesse caso específico, organização e seus *stakeholders*)

que desenvolvem suas próprias ações e estratégias informacionais. Nesse sentido, “um grupo social negocia a recepção a partir de sua própria cultura, com o que ela tem de memória social específica, de conhecimentos armazenados, de expectativas e de recursos simbólicos”. (MIÉGE, 2000, p.85).

Em síntese, o espaço da construção da identidade projetada é um espaço de negociação entre empresa e seus *stakeholders* que se consolida a partir de sua legitimação. Estes aspectos justificam a necessidade de reduzir as possíveis divergências entre a identidade projetada e a identidade percebida e, como afirmam Christensen e Cheney (2000, p.232) “se há divergência entre a identidade percebida e a identidade projetada, é difícil para a organização demonstrar um sentido de auto-coerência, o que é essencial para se obter legitimidade e confiança, interna e externa”. Além disso, a percepção da audiência externa também é influenciada pela percepção dos membros internos da organização (ELSTAK; VAN RIEL, 2004).

A atribuição de legitimidade reflete a percepção de congruência entre os comportamentos e crenças da organização, ou seja, representa uma percepção generalizada do comportamento organizacional, se este está de acordo com definições compartilhadas de sua cultura sobre o que é adequado. (SCOTT; LANE, 2000). Ainda, enfatizando a importância deste alinhamento, Dutton et al. (1994) definem identidade, no nível do indivíduo, como a imagem cognitiva da organização sustentada pelo empregado, e esta pode intensificar a auto-estima individual quanto mais for percebida como legítima.

Como se vê, são vários os argumentos de que a consistência entre identidade percebida e identidade projetada afeta o comportamento tanto dos membros internos quanto dos *stakeholders* externos em relação à organização (CHRISTENSEN; CHENEY, 2000; CORLEY; GIOIA, 2000; FOREMAN; WHETTEN, 2002; ELSTAK; VAN RIEL, 2004) e, conseqüentemente, o

entendimento destas percepções pode ser um indicativo para que as organizações direcionem melhor seus posicionamentos de comunicação.

Quando as crenças sobre os atributos da organização são amplamente aceitas pelos públicos externos, estas se tornam verdades. (SCOOT; LANE, 2000). Como exemplo, a empresa 3M é considerada pela população em geral como uma organização inovadora. Nesse caso específico, a identidade se torna imagem na mente dos públicos externos, da mesma forma que é reforçada na mente dos gerentes e demais empregados. Esse é um processo dinâmico, recíproco e interativo em sua natureza e envolve o modo como a organização projeta seus atributos-chave. A definição dos atributos-chave parte da auto-reflexão feita pela maioria dos membros internos sobre o que é a *essência* da organização, quais as características que a tornam *única*, e a distinguem de outras do mesmo setor. A identidade constrói os elementos de sua auto-apresentação que, por sua vez, transformam-se em imagem a partir da interpretação das audiências externas.

Nesse sentido, pode-se constatar que a identidade projetada exerce uma influência na identidade percebida, o que significa que os membros da organização incorporam atributos corporativos que são amplamente aceitos e considerados como ‘verdadeiros’ externamente. Ou seja, mesmo sendo a identidade projetada uma escolha da alta gerência, os membros da organização podem assimilá-la e incorporá-la no dia-a-dia da vida organizacional. (ELSTAK; VAN RIEL, 2004).

Uma outra discussão trata da relação da identidade projetada com a identidade corporativa. Embora ambos os conceitos estejam alinhados, o foco da identidade corporativa está nos elementos visuais que a representam e, a identidade projetada, refere-se aos atributos que traduzem o que é a essência da organização, a distinguem de outra e permanecem ao longo dos anos, na percepção gerencial. (ELSTAK; VAN RIEL, 2004; DUTTON et al., 1994).

Neste projeto, o conceito de identidade projetada é mais amplo do que identidade corporativa. Entende-se que a identidade projetada inclui a identidade corporativa, considerada como a tradução visual do que é a organização, mas também incorpora todo o discurso da alta gerência, sobre o que é a organização, que pode ser expresso através de folhetos institucionais, *cdrom*, *homepage*, jornais e/ou revistas internos, palestras, *intranet*, matérias veiculadas na imprensa, anúncios, campanhas promocionais e institucionais dentre os vários meios e ações de comunicação adotados pela organização como forma de se posicionar interna e externamente.

Esta pesquisa fará uma comparação entre a percepção da alta administração sobre “o que é a organização” e o grau de concordância dos empregados e *stakeholders* externos com o que é projetado.

Outro aspecto apresentado nos estudos tem sido a discussão sobre o gerenciamento da identidade.

## **2.6 Gerenciamento da Identidade**

Alguns autores têm mensurado os benefícios de um adequado gerenciamento da identidade e outros têm focado seus estudos no processo de sua construção (BALMER, 1998). Em vários trabalhos, uma questão recorrente tem sido “como a identidade pode ser gerenciada”. Mais especificamente, o foco principal tem sido na análise sob que condições a identidade pode ser ressaltada, direcionada ou modificada e qual é o papel da alta administração e dos membros da organização.



Como a identidade pode ser ressaltada, significa como reforçar determinados atributos; direcionada, como conduzi-la em determinada direção; modificá-la implica em fazer mudanças. Alguns resultados de pesquisas sobre gerenciamento da identidade estão sumarizados a seguir:

1. Pesquisadores sobre identidade assumem que tanto os indivíduos quanto as organizações podem alterar suas identidades e, além disso, o relacionamento entre as identidades dos indivíduos e a identidade da organização, é recíproco - tanto a identidade organizacional pode influenciar o comportamento individual como o comportamento individual pode influenciar a identidade organizacional. (PRATT; FOREMAN, 2000; DUTTON; DUKERICH, 1991).
2. A alta administração pode exercer um papel significativo no gerenciamento da identidade, transmitindo de forma precisa, suas crenças aos membros da organização. (PRATT; FOREMAN, 2000). Sob essa questão, Abratt (1989) sugere que a alta administração precisa entender o que é a empresa, a que propósito ela serve e quais são suas crenças e agir de forma coerente. Outros estudos mostram que a identidade organizacional é inseparável de seu fundador ou fundadores, como mostram os exemplos da empresa British Broadcasting Corporation (BBC) em que a personalidade de seu fundador, Lord Reith, permeia toda a organização; da IBM em que o presidente Thomas J. Watson deu à empresa o caráter de *distintividade*. (BALMER, 1994; OLINS, 1978; BAKER; BALMER, 1997). Outro aspecto pesquisado mostra que a identidade organizacional pode ser alterada quando uma organização jovem perde seu fundador ou quando passa por uma experiência drástica de mudança de proprietários. (ALBERT; WHETTEN, 1985).
3. A falta de alinhamento entre a forma “como a empresa se vê” e “como outros a vêem”, ou

entre a identidade organizacional e a imagem externa pode sugerir necessidade de se reavaliar e/ou mudar alguns aspectos da identidade. Como exemplo, o fato que ocorreu com a empresa Shell após o *Greenpeace* ocupar a plataforma Brent Spar e as conseqüências da cobertura da imprensa, resultando na conscientização do público, em geral, sobre os efeitos de suas operações sobre o meio ambiente e na objeção do governo alemão quanto à exploração da plataforma. As controvérsias e os efeitos negativos levaram a Shell a reconsiderar aspectos de sua identidade. (GIOIA; SHULTZ; CORLEY, 2000)

4. Mudanças organizacionais podem alterar atributos fundamentais e, como conseqüência, podem provocar modificações na identidade da organização. Gioia e Thomas (1996) demonstraram que mesmo os atributos considerados essenciais e permanentes ao longo do tempo podem ser fluidos e maleáveis. Este estudo sinaliza uma discordância com várias teorias organizacionais que afirmam a continuidade de atributos essenciais a longo prazo, ao enfatizar que a identidade pode ser dramaticamente alterada em horizontes de tempo mais curtos.
5. Outro aspecto do gerenciamento da identidade, mostra que a identidade pode ser alterada através da construção de uma imagem futura idealizada. Estudos de Gioia e Thomas, (1996) mostraram que o foco da organização na projeção de uma imagem desejada pode alterar a identidade atual. Nesse sentido, a orientação da alta administração pode exercer papel significativo no desenho da imagem ideal e em como projetá-la através de toda a organização.
6. Outro ponto que justifica a razão da mudança ou direcionamento da identidade organizacional é o que ela pode representar como valor econômico agregado, ou seja, a identidade tem implicações tanto operacionais quanto nas decisões estratégicas. Para os membros da organização, a identidade pode orientá-los sobre o ambiente em que estão inseridos e como

devem agir (BARNEY; STEWART, 2000). Além disso, a identidade organizacional pode ajudar os gerentes a perceberem oportunidades e neutralizarem ameaças, nesse sentido, gerando vantagem competitiva. Ou seja, a identidade ajuda a empresa entender o que é apropriado, legítimo e adequado. (ELSBACH; KRAMER, 1996). Por outro lado, para que exerça esse papel, a identidade demanda atributos de *distintividade*, o que em geral, é difícil de ser imitado. Nesse sentido, o gerenciamento da identidade demanda um maior alinhamento entre as metas dos membros da organização com as metas da organização. (CHENEY, 1983a, 1983b).

7. A aquisição da vantagem competitiva como um dos principais objetivos do gerenciamento da identidade corporativa, tem como princípio a crença de que um efetivo gerenciamento da identidade, estreita o relacionamento entre os *stakeholders* e resulta em uma imagem corporativa favorável. E, como decorrência, estimula consumidores a usarem seus produtos e serviços, investidores a comprarem suas ações, empregados a valorizarem o trabalho, governo a melhorar o entendimento de assuntos legais e comunidade e imprensa a falar bem da organização. (BALMER; WILSON, 1998; BALMER; STOTVIG, 1997).
8. Vários outros estudos sugerem que a identidade corporativa exerce forte papel na diferenciação e reposicionamento da organização através do uso adequado de símbolos, logotipo, slogans e comunicação que são criados e utilizados como instrumentos para gerar um alto nível de conscientização sobre o que a organização deseja e para expressar a identidade a grupos internos e externos de seu relacionamento. (ANSPACH, 1983; GRAY; SMELTZER, 1985; DOWNEY, 1986, 1987). Há uma intenção deliberada na criação destes artefatos que indicam o estilo da organização e transmitem significados utilizados em sua comunicação, representando o material simbólico que dá sentido ao propósito da organização.

(HATCH; SCHULTZ, 2000).

A revisão da literatura revela que por mais que se saiba sobre gerenciamento da identidade, ainda são apenas partes de um todo. A exploração de um processo social como gerenciamento da identidade está relacionado a várias outras questões: o relacionamento entre indivíduo e organização; os papéis dos gerentes e empregados; a relação entre imagem e identidade; a influência de mudanças organizacionais; os usos de símbolos e da comunicação, entre vários outros aspectos que são parte deste quebra-cabeça. Há múltiplas discussões, mas a pergunta sobre “como a identidade pode ser gerenciada” ainda não encontrou sua resposta. (CHENEY, 1983a; ASHFORTH; MAEL, 1989, PRATT; FOREMAN, 2000; VAN RIEL, 2003; DUTTON; DUKERICH, 1991; SCHULTZ et al., 2000; WHETTEN; GODFREY, 1998).

No entanto, os autores citados reconhecem a relação entre identidade e reputação.

### **3 O IMPACTO DA REPUTAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO**

Alguns críticos sociais contemporâneos, como Baudrillard, Lyotard, Deleuze, têm reforçado que vivemos num mundo cada vez mais saturado por imagens e, em seus argumentos, defendem que a sociedade atual define-se pelo poder de imagens e símbolos que sustentam e apóiam os “objetos” que fazem parte de nosso dia-a-dia. (DENZIN, 1986).

No mundo do imaginário o valor está na interpretação que se faz dos símbolos que, por sua vez, dependem do contexto cultural em que estes foram criados e lidos. E, essa leitura dos símbolos se dá através de um processo de interação consciente e inconsciente, processo este pouco atrelado aos aspectos racionais, controláveis e previsíveis. (WOOD JÚNIOR, 2001).

Fazendo um recorte da sociedade para as organizações, autores nas áreas de estudos organizacionais e marketing destacam o valor da imagem, afirmando que esta tem se tornado cada vez mais importante para as organizações, já que estas dependem de visibilidade e credibilidade diante de um ambiente cada vez mais confuso e hostil. E, como consequência da pressão que as organizações vivem, o foco da atenção nos aspectos simbólicos de suas atividades cresceu e continua em processo ascendente. (CHRISTENSEN; ASKEGAARD, 2001; CHENEY; CHRISTENSEN, 1999).

Ainda mais incisivo, Wood Júnior (2001, p.18) afirma que “pela importância da imagem e pelo tratamento dramático que os eventos e fenômenos ganham, as organizações contemporâneas podem ser consideradas cinematográficas”.

Uma outra perspectiva, dentro da mesma linha, afirma que a evolução da teoria da firma em conjunto com o desenvolvimento da prática empresarial tem ressaltado a importância dos

recursos intangíveis<sup>4</sup> como uma das fontes de vantagem competitiva para as organizações. (HALL, 1992).

Como decorrência desse processo de valorização, observa-se também, nos últimos anos, o crescimento de pesquisas de diferentes perspectivas teóricas sobre dimensões simbólicas e recursos intangíveis, destacando-se dentre estes os estudos sobre reputação empresarial. Entende-se por reputação corporativa uma representação coletiva das ações e resultados da organização, através da qual demonstra-se sua habilidade em gerar valores para os múltiplos *stakeholders*. (FOMBRUN; RINDOVA, 1998).

A reputação corporativa no passado era quase sempre tratada como um assunto que não merecia nem mesmo entrar na pauta de discussões. Como Chajet (1997) bem observou, os empresários do passado gostavam que as pessoas tivessem uma atitude positiva em relação a suas empresas, mas o fato de terem ou não essa atitude positiva não era considerado como relevante para os gestores da época. Para esses gestores, os investidores só se preocupavam com balancetes, fluxo de caixa e valor das ações. Os empregados só se preocupavam em ganhar bem e em dia; os consumidores só queriam um bom custo-benefício; os governos se interessavam nos impostos e os pontos de vendas queriam receber rápido.

A partir do momento em que se percebeu que a reputação tem impactos profundos sobre a performance corporativa, não é mais possível ignorar o assunto. Portanto, entender como se constrói a reputação, como lidar com ela no dia-a-dia da organização, como sustentá-la durante os anos, como trabalhar as diversas expectativas de diferentes *stakeholders* tem-se tornado um dos grandes desafios das organizações na atualidade visto que a maioria das empresas dispõe

---

<sup>4</sup> Recursos intangíveis vão desde direito de patentes, copyright, design registrado até contratos; conhecimento público de trabalhos científicos até a pessoas que dependem da organização a recursos subjetivos como *know-how*, redes, cultura organizacional e reputação de produto e da empresa. (HALL, 1992)

muitas vezes de recursos tão similares para competir entre si, que a decisão por uma ou outra organização, poderá ocorrer levando-se em conta a reputação .

A literatura sobre o assunto, de acordo com Sabaté et al. (2003), revela que a reputação distingue a qualidade dos produtos (NELSON, 1970; MILGROM; ROBERTS, 1986); e serviços (WILSON, 1983; DE ANGELO, 1981; EICHENSEHER; SHIELDS, 1985); assegura a garantia de contratos (CORNELL; SHAPIRO, 1987; SABATÉ et al., 2003); legitima o comportamento da firma (FOMBRUN, 1998; FOMBRUN et al., 2000; CARUANA; CHIRCOP, 2000); atua como uma força, inibindo a entrada de novos entrantes no setor (KREPS; WILSON, 1982; MILGROM; ROBERTS, 1982); e assegura mais do que a honestidade de sua conduta nas transações com os diversos *stakeholders*, assegura o respeito a seus interesses. (CORNELL; SHAPIRO, 1987).

Como se sabe, as organizações dependem de fontes de recursos que, por sua vez, são atraídos, em parte, pelo conteúdo das informações sobre sua reputação, o que em certo sentido, atua como fator de segurança nos custos de transação, o que permite também que haja maior conhecimento de que as expectativas sejam garantidas. Nesse sentido, pode-se afirmar que a reputação posiciona a organização de forma privilegiada no mercado, permitindo-lhe obter melhores recursos em condições mais favoráveis. (SABATÉ et al., 2003).

Se nos perguntarmos se a reputação de uma organização é importante, provavelmente a resposta será simplesmente um “sim”, mas, no entanto, a pergunta a ser feita é porque a reputação de uma empresa é importante? Pesquisas têm demonstrado que uma reputação positiva atua como um ímã, atraindo investidores, diminuindo custos do capital, trazendo novos consumidores, retendo atuais compradores, motivando empregados, gerando cobertura favorável da imprensa, afetando favoravelmente o conteúdo de análises financeiras. (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004). A reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização através

de suas ações ao longo dos anos, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento. Uma reputação negativa pode significar crédito limitado ou até mesmo nenhum crédito na linha de relações com *stakeholders* e, mais do que uma ameaça, pode representar uma real ruptura entre empresa e ambiente. (THEVISSSEN, 2002).

Resultados de estudos, como os citados a seguir, comprovam que reputação influencia as decisões de *stakeholders* da mesma forma que decisões de *stakeholders* também exercem influência sobre a reputação. (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004, p.8):

1. Reputação afeta a decisão de compra. Estudos mostram que por um mesmo produto ofertado, se consta de uma marca forte, como Walt Disney, Lâncome, Toyota, o consumidor paga preço diferente. Ou seja, a marca de uma organização afeta a atratividade do produto, influenciando nos resultados da venda.
2. Reputação afeta contratação, comprometimento e estabilidade dos empregados. Pesquisas na Inglaterra, Suécia e Estados Unidos demonstraram que a escolha por empresas que são consideradas como bom local para se trabalhar atrai mais e melhores candidatos para empregos; contribui para que permaneçam na empresa e ajuda a internalizarem os valores da organização.
3. Reputação afeta decisão de investimento. Há dois tipos básicos de investidores: o investidor individual e o institucional. Em geral, os investidores individuais tendem a examinar o comportamento dos investidores institucionais e a imitá-lo. Quando investidores institucionais perdem a confiança na empresa, geralmente pressionam para que haja mudança na direção da empresa. Nos últimos anos, um número crescente de investidores institucionais tem focado na governança corporativa, questionando inclusive salários, benefícios e outros papéis de seus executivos. A visão e liderança geralmente são determinantes na confiança do



investidor e a reputação da empresa depende essencialmente destes dois aspectos, invariavelmente associados a uma maior transparência das ações de seus líderes.

4. Reputação afeta a cobertura da imprensa. Estudos mostram a enorme influência de assuntos tratados na mídia sobre a percepção dos indivíduos. Ao mesmo tempo, jornalistas tendem a selecionar suas coberturas e suas pautas de acordo com interesse de seus leitores. Empresas e executivos que possuem uma reputação positiva exercem maior poder em atrair coberturas mais favoráveis, além de conseguir maior espaço nas editorias e, conseqüentemente, conseguem dar maior visibilidade a assuntos de seus interesses.
5. Reputação afeta análises financeiras. Analistas financeiros são afetados por vários fatores, como resultados financeiros e operacionais, mudanças estratégicas e, principalmente, pela relação entre eles, sendo difícil mensurar os diversos fatores e analisá-los apenas racionalmente. O ano de 2002 mostrou os escândalos de empresas como Enron, WorldCom, Global Crossings, Tyco International e Arthur Andersen revelando que as análises do mercado financeiro envolvem interesses, oportunismo, etc. Estudos de Rindova e Fombrun (1999) acerca dos efeitos de uma campanha publicitária demonstram que a comunidade financeira é altamente influenciada por questões sociais e políticas, além da interpretação do que as empresas estão fazendo operacionalmente e estrategicamente.

Uma reputação favorável aumenta a *distintividade* da organização, agregando-lhe vantagem competitiva, por não ser facilmente copiada (BALMER; GREYSER, 2003). Por outro lado, é um recurso frágil, que não pode ser comprado e pode facilmente sofrer sérios impactos necessitando de um gerenciamento adequado. (HALL, 1992).

Embora alguns autores utilizem os conceitos de imagem corporativa e reputação corporativa como sinônimos, recentes estudos sobre reputação corporativa destacam duas características

distintivas: reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e comportamentos da organização. (BALMER; GREYSER, 2003). No entanto, é necessário entender os estudos e abordagens da imagem para que se possa compreender a reputação. Acrescentando a esse argumento, Rindova e Fombrun (1998) destacam que estudar identidade, imagem e reputação em conjunto permite aos pesquisadores compreender melhor as dimensões destes fenômenos e, em particular, os problemas da estabilidade e mudança nas interações com grupos de relacionamentos internos e externos.

Sumarizando, essa relação fundamenta-se no princípio de que, “quem somos” (identidade) e “como os outros nos vêem” (imagem) têm como base o contexto cultural e estão diretamente relacionadas. Os estudos sobre imagem, apresentados a seguir, pretendem dar uma visão de como esse caleidoscópio vai se constituindo na formação de uma reputação positiva ou negativa.

### **3.1 Imagem: um Processo de Construção Simbólica**

O foco inicial dos estudos sobre imagem, originou-se no campo do marketing, na década de 50, com os estudos sobre marca, e, gradualmente, estendeu-se para imagem corporativa. São várias e distintas as definições de imagem na literatura, sendo considerada uma impressão subjetiva, como um retrato, gravado em nossas mentes através de experiências e sensações, não sendo diretamente o resultado da experiência atual. É “projetada” através de um processo em que novas dimensões vão se agregando, reproduzindo novas imagens, que podem ser mais ou menos estáveis. (ALVESSON, 1990).

Ampliando esse conceito, pode-se dizer que imagem é o conjunto de significados pelo qual um objeto conhecido e do qual o indivíduo se utiliza para descrevê-lo, lembrá-lo e se relacionar. É

o resultado da interação com as crenças, idéias, sentimentos e impressões do indivíduo sobre o objeto, o qual pode ser substituído por marca ou organização. Ressalte-se ainda que pessoas diferentes, podem ter imagens diferentes de um mesmo objeto. (DOWLING, 1986).

A formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais. Nesse sentido, pode ser resultado de uma determinada impressão que um emissor deliberadamente tenta projetar em uma audiência. Ou seja, há duas dimensões da imagem, uma como retrato interno (sensação e percepção) e outra imagem fabricada (construída pela comunicação). Ela pode ser mais ou menos verdadeira, mais ou menos precisa, mais ou menos saliente, mais ou menos significativa.

Quando se trata da imagem de uma organização, de produtos ou marcas, há um esforço por parte das organizações em criar uma impressão pública que atraia o público de seu interesse, ou seja, há uma intencionalidade atrás de sua imagem, que determina seu gerenciamento. Em outras palavras, a organização, enquanto ator social, pode influenciar a imagem deliberadamente, ou seja, ela pode ser objeto de uma ação instrumental.

A imagem corporativa refere-se a uma impressão vivida e holística de uma organização, sustentada por determinado segmento de público; parte, resultado de um processo de construção de sentido, desenvolvido por esse determinado público e, outra parte, resultado do processo de comunicação da organização, formal ou informal, com maior ou menor controle, sistematizado ou não, constante ou esporádico, bem ou mal gerenciado. Desta forma, pode-se supor que a imagem é um fator inacabado por ser receptivo e mutante, sempre passível de modificações e adição de novas informações, podendo alterar ou não o seu significado simbólico, dependendo da forma e constância em que são emitidas novas informações e como estas são recebidas e

percebidas. Nesse sentido, a imagem é construída através de um movimento de natureza racional num universo simbólico, resultante de um processo cognitivo que soma razão e imaginação com formas lógicas e intuitivas. A imagem é ambígua, flutua entre imaginação e sentido, entre expectativa e realidade. (ALVESSON, 1990; DOWLING, 1986; BALMER; GREYSER, 2003; GIOIA, SCHULTZ; CORLEY, 2000; ABRATT, 1989; CHRISTENSEN; ASKEGAARD, 2001; BOORSTIN, 1961).

Outra questão recorrente nos estudos sobre imagem corporativa discute a noção de representação simbólica, até onde imagem é um retrato ‘real’ da organização, até onde é uma ‘imagem construída’, o que é verdadeiro ou falso. Alguns estudos ressaltam que uma representação simbólica reflete apenas uma “parte da organização”, ou uma “falsa” realidade, (ALVESSON, 1990; BERG; GAGLIARDI, 1986) uma “pseudo-realidade” (BOORSTIN, 1961), ou produz uma “forte realidade” (BERNSTEIN, 1984), ou uma “falsa-representação” através da comunicação. (ASHFORT; MAEL, 1996).

Weber (1967/1978) e Berger e Luckman (1985) reconheceram, anteriormente, em seus estudos sociológicos o princípio de que a imagem de uma organização se define como ‘real’ na medida em que há uma adesão por parte do indivíduo e, como consequência, esta exerce um efeito pragmático sobre ele. Embora a imagem de uma organização possa não ser de todo “verdadeira”, em determinado sentido, ela não é uma imagem “não real”. (WEBER, 1967/1978). Para Baudrillard (1981, p.155) a “verdadeira essência da organização não é verdadeiramente uma realidade, e sim, a imagem, que fazemos desta realidade, sendo esta imagem, a verdade para o ator social”. Tanto identidade como imagem são processos de construção de sentido, sendo identidade “uma construção simbólica de si mesma” e imagem “as interpretações de uma dada

realidade”, ambas entendidas como construções simbólicas. (CHRISTENSEN; ASKEGAARD, 2001).

A imagem é importante tanto para a fonte da imagem (o objeto em si, seja produto, marca ou instituição) como para o sujeito que a recebe (receptor). Para a fonte, considerando nesse caso específico, as organizações, a imagem positiva é uma pré-condição essencial para o estabelecimento de relações eficazes com os diversos segmentos de público de seu interesse. Para o sujeito, receptor, a imagem constitui a "verdade" sobre o objeto em termos que podem ser simplificados em bom ou ruim, utilizável ou não. (VAN RIEL, 1995).

A imagem corporativa é uma fotografia que um indivíduo ou determinado grupo tem da instituição como consequência de informações e interações, sendo esta fotografia complexa, multifacetada e até mesmo ambígua. (CHRISTENSEN; ASKEGAARD, 2001). Outro importante aspecto é ressaltado por Boulding (1956) ao afirmar que o ponto básico que sustenta qualquer sociedade, cultura, subcultura ou organização é sua imagem pública, o que é compartilhado por indivíduos que participam do mesmo grupo. A imagem organizacional é uma das formas de conhecimento compartilhado, sendo considerada importante para o funcionamento de uma organização por duas razões. Primeiro, por estar relacionada às respostas afetivas e de comportamento dos membros e não membros da organização. Segundo, a imagem informa sobre as características de uma organização, o que é importante para estimular e manter a aliança com os membros da organização, potenciais membros e todos aqueles que estão parcialmente envolvidos (PFEFFER, 1977; TREADWELL, HARRISON, 1994).

Dowling (1986) destaca que há duas formas de se alterar a imagem: na primeira, o objeto pode ser mudado e, na segunda, a comunicação pode tentar mudar as crenças, idéias, sentimentos e impressões de segmentos dos públicos sobre o objeto. Marken (1990), por sua vez, argumenta

que a habilidade de comunicação de uma empresa, criando uma imagem favorável progressiva diante de seus públicos a coloca à frente de seus concorrentes, exercendo também forte impacto na relação da empresa com seus empregados.

Pode-se afirmar nesse sentido que o papel da comunicação na construção da imagem de uma organização é determinante, pela sua capacidade de construir significados, como reforça Boulding (1956) ao afirmar que a imagem é considerada como estrutura flexível e dinâmica, que pode ser alterada na medida em que o indivíduo recebe novos estímulos ou informações. Ao ser atingida por uma mensagem, a imagem pode sofrer reações distintas, como: 1) não ser afetada; 2) ser alterada por meio da adição de conteúdo; 3) ser colocada em dúvida; e 4) ser reformulada. Para o autor, as percepções das pessoas sobre as imagens organizacionais são muito resistentes à mudança, provocando, freqüentemente, uma indiferença em relação a novas informações relativas à imagem sugerida.

Nesse sentido, quando um indivíduo recebe uma nova informação que contradiz a imagem previamente formada, ele tende a ignorar o dado recente, mantendo, desta forma, a imagem inicial. No entanto, se os estímulos emitidos forem coerentes com a imagem original, confirma-se a segunda opção. A terceira opção, considera que o indivíduo começa a se questionar na medida em que informações e estímulos intensos e insistentes são emitidos e, a quarta opção, que é mais difícil de ser conquistada, é constatada quando o receptor percebe que um novo dado emitido, rompe definitivamente com a imagem inicial.

Complementando esses argumentos, Martins (2001) destaca que as imagens criadas a partir das próprias organizações são projetadas e lidas de diversos modos, por diferentes grupos, em diferentes épocas. Para o autor, um dos itens de avaliação da eficácia organizacional na gestão contemporânea é a capacidade de a organização se projetar e manter uma imagem forte, que

possa identificá-la e mantê-la no mercado. E, para isso, é necessário que a empresa conte com um processo de comunicação estrategicamente definido e implementado, respeitando as características e demandas de cada segmento de público, priorizando ações e oportunidades de posicionamento, destacando atributos coerentes com sua identidade, respeitando sua cultura, valores e crenças.

A organização pode ser retratada de inúmeras formas. Essa escolha, em geral, é determinada em função daquilo que a organização quer destacar, chamar a atenção para aquilo em que ela é boa, e num certo sentido, evitar que se mostrem seus pontos negativos e fracos. Ou seja, na construção da imagem pela organização, há um processo de seletividade, em que, normalmente, as formulações escolhidas têm conotações positivas. Como o contexto da sociedade atual é marcado por representações simbólicas, as organizações se vêem diante do desafio de criarem imagens fortes que consigam diferenciá-las. Nesse sentido, a mensagem que é mais fácil de ser interpretada, mais criativa e mais receptiva, facilita projetar e formar o “objeto”, tornando sua “fotografia” mais significativa, mais importante, de maior apelo, mais familiar. O processo de comunicação contribui para essa construção de sentido, dando significado às mensagens transmitidas pela organização, reduzindo as incertezas, diante do contexto fragmentado, complexo e ambíguo. (BERG; GAGLIARDI, 1986; ALVESSON, 1990).

O processo de construção de “impressões” também envolve a experiência direta dos indivíduos com produtos e serviços, contatos com empregados e a opinião de outras pessoas. Como uma rede, sucessivamente, as impressões vão sendo criadas num processo contínuo de troca de informações, de opiniões e influências dos diversos atores sociais. (BROMLEY, 2000). Outra fonte de informação são os meios de comunicação de massa que fornecem às suas audiências algum sentido de coerência às forças do sistema social mais amplo que afetam as condições de

vida, no dia-a-dia (GAMSON et al., 1992). Os meios de comunicação geram “imagens” do mundo, usando-as para construir significados aos temas sociais e políticos.

Por sua influência os meios de comunicação têm-se tornado “um espaço onde vários grupos sociais, instituições e ideologias lutam pela definição e construção da realidade social”. (GAMSON et al., 1992, p.385). Ou seja, os meios de comunicação atuam como se fossem uma série de arenas nas quais os contextos simbólicos são transmitidos enquanto vários “patrocinadores” disputam seus significados. (KELLNER, 1990 *apud* GAMSON et al., 1992). Boorstin (1961) destacou que mais importante do que os “reais” eventos, são os “pseudo-eventos”, considerados por ele algo não espontâneo, mas “criado” com o intuito de ser divulgado ou reproduzido, incluindo nos pseudo-eventos toda a construção simbólica dos meios de comunicação.

Resumindo, pode-se afirmar que o processo de construção de imagem de uma organização envolve a relação direta do indivíduo com seus produtos, serviços; os contatos com os membros da organização; informações transmitidas pela organização através de seu processo de comunicação; referências de outras experiências; influência de opiniões de terceiros; mensagens dos meios de comunicação, inferências e sensações positivas ou negativas que são agregadas através das relações entre os diversos atores sociais. Fatores como crenças, valores, ideologias predominantes em determinados segmentos também exercem um papel preponderante nesse processo. Outro aspecto que também contribui para a imagem de uma organização é a região, cidade ou país em que está inserido o setor de negócio. Reconhece-se o vinho francês, a moda italiana, o café brasileiro, os queijos holandeses dentre tantos outros exemplos. A imagem de uma empresa como a Benetton poderá vir associada aos significados já incorporados de qualidade, beleza, inovação, dentre outros atributos que caracterizam a moda italiana.



Nesse projeto, o conceito de imagem corporativa é entendido como uma percepção (1), da organização como um todo (2), sustentada por diferentes segmentos de públicos (3). (JOHNSON; ZINKHAN, 1990; BERENS, 2004). Como argumenta Berens (2004, p.16) estes três aspectos são fundamentais para o entendimento da imagem: “primeiro, é uma percepção e não um atributo físico; segundo, é uma visão do todo, ‘uma fotografia’ ao invés de uma coleção de diversas características, e terceiro, diferentes grupos de pessoas podem ter diferentes percepções da empresa, o que pode ou não ter como base diferentes atributos”. Nesse sentido, a imagem é entendida como um fenômeno no nível individual, como uma percepção que uma pessoa tem da organização, mas que algumas vezes pode ser compartilhado com um grupo de pessoas, como um fenômeno coletivo. (BERENS, 2004)

Os estudos sobre imagem organizacional têm se ampliado nos últimos anos, partindo de diversas e algumas vezes conflitantes abordagens, embora se observe que houve um fortalecimento de alguns conceitos, encontrando caminhos que têm sido base para uma construção teórica sustentada, como se vê a seguir.

### **3.1.1 Os Caminhos dos Estudos de Imagem Organizacional**

De acordo com Van Riel (1995), os estudos sobre imagem têm perspectivas diferentes e podem ser agrupados em três grupos distintos denominados de críticos sociais, orientação analítica e processo de formação de imagem. O quadro, a seguir, dá uma visão dos principais conceitos e autores dentro de cada uma das perspectivas.

**QUADRO 1**  
**Perspectivas dos Estudos de Imagem nas Organizações**

<b>Perspectivas dos Estudos</b>	<b>Principais Conceitos</b>	<b>Principais Autores</b>
Críticos Sociais	<p>Analizam a imagem a partir de uma visão macro da sociedade e das relações sociais.</p> <p>Buscam entender o papel das organizações e dos atores sociais no ambiente interno e externo</p> <p>Consideram imagem como construção social</p> <p>Imagem é uma representação da realidade</p>	Boorstin (1961), Alvesson(1990), Morgan (1986)
Orientação Analítica	<p>Interesse maior nos significados do termo imagem e nos métodos de mensuração.</p> <p>A imagem é formada como resultado de vários estímulos diretos ou indiretos, do objeto.</p> <p>A interpretação e avaliação destes estímulos podem ser influenciadas por diversos fatores, dependendo de como a informação é processada pelo indivíduo.</p> <p>A questão central é se a informação produz o efeito desejado pela fonte</p>	Poiesz <i>apud</i> Van Riel (1995), Pruyn (1990), Wierenga e van Raaij (1987) e Reynolds e Gutman <i>apud</i> Van Riel (1995)
Processo de Formação de Imagem	<p>Estudos focados em como a imagem é formada e o que deve ser feito para construir uma imagem favorável.</p> <p>A imagem surge como resultado de várias impressões, como impressões pessoais, comunicação de massa etc que produzem impressões “reais” e “construídas”.</p> <p>Fatores como comunicação, experiências interpessoais, experiência com produtos e serviços, ações de marketing, cultura organizacional, políticas organizacionais são importantes no processo de construção da imagem.</p>	Kennedy (1977), Dowling (1986), Bernstein (1984), Gray e Smeltzer (1985), Olins (1989), Blauw (1994) Treadwell (1994)

**FONTE:** Adaptado de Van Riel (1995)

O grupo de *críticos sociais* descreve e analisa o papel das imagens na sociedade contemporânea, sendo encontrado na literatura de marketing e da comunicação. Dentre suas principais abordagens destacam-se alguns trabalhos que marcam a construção teórica sobre os estudos de imagem

organizacional O primeiro autor que aplicou o conceito de imagem à sociedade foi Boorstin (1961), ao analisar o que aconteceu com o sonho americano, criticando a influência de pseudo-eventos sobre a sociedade, em que a realidade “aparente” se sobrepõe à realidade “real”. Agregando-se a esse ponto de vista, Alvesson (1990) destaca que a realidade da “aparência” tem maior significado do que a imagem real.

A imagem é a representação da realidade e, nos últimos tempos, a realidade se tornou uma representação da imagem. Morgan (1986), por sua vez, destaca que, dependendo da forma como as pessoas vêem a organização, seus julgamentos podem ser distintos. A organização pode ser vista como máquina, organismo ou pessoa. Olhando as diferentes imagens, pode-se pensar em organizações de maneiras distintas. Uma organização pode ser vista como algo que possui cérebro, capaz de auto-regulamentação e aprendizado; como uma cultura, capaz de compartilhar valores e significados simbólicos; como um sistema político onde diferentes grupos desenvolvem atividades de acordo com seus interesses; como uma prisão psicológica na qual a irracionalidade é fundamental; como um rio, em constante transformação, na qual a mudança desempenha importante papel.

Observa-se que o grupo de *críticos sociais* parte de uma análise da imagem, seja na sociedade ou na organização, como algo a ser construído pelas pessoas, dependendo de suas interpretações, pontos de vista e de suas relações dentro de um contexto social.

O segundo grupo de autores, denominado como de *orientação analítica* enfatiza o papel da informação, ressaltando que o indivíduo será mais ou menos receptivo às informações da organização, dependendo de sua motivação, de informações prévias em sua memória, de seu envolvimento, de suas características pessoais e do quanto a mensagem é consonante com sua experiência.

Os estudos, dentro desta abordagem, consideram que a imagem da organização depende do grau de sua elaboração pelo indivíduo, sendo este grau explicado pela distância psicológica e física entre o sujeito (indivíduo) e o objeto (organização). Para estes autores, quanto maior a distância entre sujeito e objeto, mais baixo seu grau de elaboração da imagem e vice-versa. Quando o grau de elaboração é alto, a imagem é complexa, estruturada hierarquicamente, o que permite identificar a hierarquia de suas características, valores e atributos na memória dos sujeitos. Quando se estabelece um nível intermediário de elaboração, a imagem é vista como atitudes que são utilizadas para explicar ou prever comportamentos e, quando se estabelece um baixo grau de elaboração, a imagem é tratada como impressão geral, difusa, sendo difícil identificar os atributos que influenciam a percepção do indivíduo em relação ao objeto.

O terceiro grupo de estudos, conceitua o *processo de formação de imagem* e sua contribuição está na esquematização e definição de alguns fatores que podem influenciar e criar a imagem da organização junto a seus *stakeholders*. Um destes autores, Dowling (1986) destaca que os *stakeholders* julgam a organização através de seus produtos e serviços, de seus preços, qualidade, atitudes dos empregados, publicidade, etc. E estes aspectos, por sua vez, são determinados pelas políticas formais que incluem a estratégia, estrutura e os controles organizacionais e pela cultura organizacional que engloba os valores e crenças compartilhados. Afirma também que os meios de comunicação são mais eficazes para criar conhecimento sobre a organização e a comunicação interpessoal é mais efetiva na formação de atitudes em relação à organização.

Partindo da análise que privilegia a construção da imagem, Van Riel e Balmer (1997) e Olins (1989) estudam os elementos da comunicação e símbolos organizacionais que contribuem para a sua formação, buscando entender o processo de sua construção (que para eles parte da cúpula) e sua interpretação (os públicos externos e internos). Ambos incluem o conceito de identidade

corporativa na construção da imagem. Nesta mesma linha, os estudos de Grunig (1992) distinguem a imagem “criada pela comunicação” - produzida pela organização - e a “construída pelos receptores” que lhe dão sentido de acordo com suas observações pessoais. Um dos principais conceitos que marca os estudos de Berg (1985), Grunig (1992) e Van Riel (1995) é o entendimento da imagem como uma impressão transitória, formada a partir de uma relação de compra de um produto, utilização de um serviço, veiculação de uma campanha publicitária, dentre outras relações. Van Riel (1995) analisa a distinção entre imagem e identidade, pontuando a imagem como “uma foto de como os públicos vêem a organização” e identidade corporativa como “a forma pela qual a organização se apresenta aos diversos públicos”.

Embora as abordagens e o foco dos autores dentre as três perspectivas sejam distintos, há uma concordância quanto ao papel fundamental que a imagem da organização tem na relação com os diversos *stakeholders*.

Outro ponto importante, nos estudos sobre imagem, se refere ao próprio conceito, que muitas vezes é entendido de forma distinta, complementar ou mesmo conflitiosa. Alguns autores chegam a tratar os conceitos de identidade, imagem e reputação como sinônimos o que gera distorções em análises, pesquisas e na própria literatura. A seguir, estão descritos alguns dos conceitos de imagem, identidade e reputação na literatura e seus principais autores.

**Quadro 2**  
**Abordagens do Conceitos de Imagem, Identidade e Reputação**

<b>Denominação</b>	<b>Definição na Literatura</b>	<b>Principais autores</b>
Imagem externa construída	Percepção dos membros da organização sobre como o público externo vê a organização.	Dutton ; Dukerich (1991) Dutton, Dukerich ; Harquail (1994)
Percepção de prestígio externo	Percepção dos membros da organização sobre como o público externo vê a organização. Também denominada imagem externa construída.	Smidts, Pruyn e Riel (2001); Carroll e Riel (2001); Elstak e Riel (2004); Carmeli e Freund (2002); Carmeli (2004)
Imagem projetada	Imagem criada por uma organização para ser comunicada a seus públicos podendo representar ou não a realidade.	Alvesson (1990) Bernstein (1984)
Imagem desejada	Como a organização gostaria de ser vista por seus públicos internos e externos, num dado momento, no futuro. Trata-se da percepção idealizada de uma visão da alta administração.	Gioia ; Chittipeddi (1991) Gioia ; Thomas (1996)
Identidade corporativa	Representações consistentes e direcionadas da organização, enfatizadas através do gerenciamento de símbolos corporativos e logotipos, estrategicamente planejadas e operacionalmente aplicadas a seus públicos interno e externo.	Olins (1989) Van Riel ; Balmer (1997)
Impressão transitória	Interpretação de curto-prazo construída pelos receptores através da observação direta ou interpretação de símbolos fornecidos pela organização	Berg (1985) Grunig (1984,1997)
Reputação	Julgamento coletivo do público externo de ações e realizações da organização. Relativamente estável e de longo prazo.	Fombrun (1996) Fombrun ; Shanley (1990)

**FONTE:** Adaptado de Gioia et al.(2000).

### 3.1.2 O Que Mostram Alguns dos Estudos sobre Imagem das Organizações

O trabalho de Dutton e Dukerich (1991) sobre o Porto de Nova York é considerado um dos mais importantes para a literatura por sua profundidade de análise, consistência da pesquisa, coerência nos conceitos e avanço nos estudos. Praticamente, em todos os artigos sobre imagem

organizacional produzidos após esta data, há citações e/ou comparações com essa pesquisa. As autoras analisaram a imagem e a identidade do Porto de Nova York a partir do impacto da utilização de suas instalações - basicamente os comboios dos trens - pelos sem-tetos, e como a empresa conduziu o processo diante dos seus diversos *stakeholders*.

A empresa, ao lidar com o fato, foi severamente criticada pela imprensa, formadores de opinião e a sociedade como um todo, trazendo sérias conseqüências para a sua relação com os empregados. Num primeiro momento a empresa tentou transferir a responsabilidade para o governo municipal, exigindo que policiais agissem para tirar os sem-tetos, desconsiderando os impactos sociais. Como conseqüência, a diferença entre a percepção interna e externa sobre a organização foi enorme. Antes do episódio, os funcionários tinham enorme orgulho da organização e se identificavam com seus valores e ações. Após o ocorrido, os funcionários começaram a questionar a identidade da organização, perderam a identificação com seus valores, uma vez que estes não mais correspondiam àquilo que eles acreditavam e se viram, eles próprios, sendo questionados pelos públicos externos. Se antes era orgulho andar pela cidade com o logotipo da empresa na camisa, depois do fato, eles sentiam vergonha de dizer onde trabalhavam, vendo-se diante de situações em que tinham que tentar justificar ações da organização, com as quais eles não concordavam. Após a crise, a organização precisou assumir a responsabilidade, negociar com o governo, com as entidades sociais, com a imprensa, com a sociedade até encontrar uma solução. Como conseqüência, teve que trabalhar enormemente para construir uma nova identidade.

Um outro estudo, nessa mesma linha, porém com foco distinto, é o de Gioia e Thomas (1996) que partem da imagem desejada, ou seja, do ideal de uma imagem construída pela alta administração. Os autores defendem o conceito de que a imagem da organização, pode não ser

necessariamente aquilo que ela é, ‘o real’, ‘o verdadeiro’, mas sim uma projeção daquilo que se deseja que ela seja. Nesse sentido, ela é aquilo que se convém socialmente, partindo de uma decisão interna da empresa sobre o que se decide comunicar, sendo gerenciada, na medida do possível, para dar ênfase a determinados aspectos de sua identidade. Neste trabalho, os autores mostraram como administradores de uma universidade nos EUA, a partir de uma comparação deliberada com a imagem de seus competidores, posicionados como os dez melhores, decidiram mudar a visão que os membros da instituição tinham de si próprios.

Ambos os estudos focaram em “como os membros da organização vêem a percepção de outros sobre a organização” e , como essa percepção afeta a visão que têm de si próprios. (DUTTON; DUKERICH, 1991; GIOIA; THOMAS, 1996, HATCH; SCHULTZ, 2000). Estes autores trabalham os conceitos de identidade e imagem organizacional como sendo construídas a partir de um processo auto-referente, situado internamente. Para estes autores, o conceito de identidade é privilegiado, sendo a imagem definida secundariamente. (DUTTON; DUKERICH, 1991; WHETTEN; GODFREY, 1998; BOUCHIKHI; FIOL; GIOIA et al., 1998; RINDOVA; SCHULTZ, 1998).

Os estudos de Gioia e Thomas (1996) e Gioia et al. (2000) buscam entender a imagem como resultado da construção dos públicos internos e externos e a relação de interdependência entre eles. Partem do princípio que se há discrepâncias entre as percepções sobre “quem somos como organização” e em “como os outros nos vêem” algumas questões precisam ser respondidas pela organização, tais como: “temos que nos preocupar com a falta de alinhamento entre identidade e imagem?” “Temos que agir para resolver essa discrepância? O quê e como fazer?” Nesse processo, percebe-se que a identidade organizacional envolve interações e inter-relações entre os



membros da organização e os públicos externos e, especialmente, envolve a percepção que os empregados têm das percepções de outros segmentos de públicos.

A imagem construída externamente é a chave para o processo de mudança na identidade, já que age, quase sempre, para desestabilizá-la, levando os membros da organização a revisitarem e reconstruírem o sentido de “quem somos”. (GIOIA et al., 2000). Observa-se com isso que a relação entre identidade e imagem cria condições para mudar a identidade, conceito defendido por Gioia et al. (2000), Gioia e Thomas (1996) e Hatch e Schultz (2000). Ao implementar um esforço no sentido de mudar a identidade, freqüentemente ela projeta uma imagem futura como orientação para se atingir. (GIOIA; THOMAS, 1996). Para Gioia et al. (2000), o papel do gerenciamento não é mais de preservar uma identidade fixa e, sim, ter habilidade para gerenciar a sua flexibilidade, na medida em que as imagens externas forem se alterando, mantendo sua consistência.

Em contraposição a estes autores e abordagens que focaram suas análises particularmente no reflexo da imagem sobre o público interno, pesquisas em marketing e comunicação, em geral, tendem a situar seus estudos sobre imagem na perspectiva de como os públicos externos interpretam e percebem a organização. Procuram avaliar as ações que são desenvolvidas pela organização e os impactos destas sobre sua imagem. Em geral, também se caracterizam por buscar identificar as diferenças entre as visões de determinados segmentos de públicos como clientes, comunidade, investidores, imprensa, fornecedores, procurando analisar como cada segmento percebe e julga a organização<sup>5</sup>. (VAN RIEL, 1995; FOMBRUN, 1996).

---

<sup>5</sup> Autores que trabalham a imagem na perspectiva dos públicos externos vêem a identidade como base para a construção da imagem, no sentido de que a identidade influencia o que está sendo projetado aos diferentes públicos e como a organização é interpretada e percebida. Para estes autores, a imagem é privilegiada e identidade tem importância secundária. (BARICH; KOTLER, 1991; AAKER, 1996; Van RIEL; BALMER, 1997).

Com a evolução destes estudos, os caminhos sinalizam que, torna-se necessário, ao estudar a imagem, compreender também a identidade. Nesse sentido, alguns autores passaram a defender a perspectiva da análise tanto do ponto de vista dos membros da organização como também dos públicos externos. Dentre seus argumentos estes autores salientam a quebra de fronteiras entre estes segmentos. Como dizer que o que afeta os membros da organização não afeta também os públicos externos? Ou o contrário, o que afeta o público externo pode não afetar internamente? Qual é a fronteira entre ser apenas funcionário, enquanto se é também membro da comunidade, consumidor e até mesmo investidor? O que é hoje ser público interno ou externo? Qual a distância ou proximidade entre estes e a organização? Que informação chega a um segmento e não chega a outro?

Observa-se cada vez mais, que se torna difusa e complexa essa separação entre públicos internos e externos. Hatch e Schultz (2000) reconhecem as distinções feitas pelos pesquisadores mais voltados para a perspectiva de estudos das teorias organizacionais e aqueles voltados para as áreas de marketing, estratégia e comunicação, e defendem a análise de identidade e imagem na perspectiva de fenômenos complexos, influenciados pelas visões interna e externa. É nessa perspectiva que esse projeto conduzirá a pesquisa.

Esse projeto de pesquisa considera que identidade e imagem estão diretamente relacionadas e, por isso mesmo, a análise de um destes fenômenos depende do entendimento e compreensão de ambos, mesmo que o foco seja em apenas um deles. Adotará o conceito de que imagem é uma representação da organização em determinado tempo, onde a relação da imagem com a identidade se estabelece através de uma interdependência contínua, como processo de mão-dupla das ações e reações dos públicos interno e externo da organização. (GIOIA et al., 2000).

Nessa pesquisa serão analisadas a identidade e a reputação, considerando-se como distinção entre imagem e reputação, que a primeira pode ser uma percepção transitória e a segunda implica em um processo cumulativo, ao longo dos anos. (FOMBRUN, 1996).

Esta pesquisa propõe-se a analisar alguns aspectos que foram objeto dos estudos citados. Um dos estudos desta pesquisa irá avaliar como os funcionários percebem a visão de públicos externos sobre a organização e que impacto isso traz para a identificação destes com a organização. Outro estudo irá avaliar a reputação da organização, conceito que será analisado a seguir.

### **3.2 A Construção da Reputação Organizacional**

Reputação é um conceito discutido e abordado na academia sob diversas e distintas perspectivas. Em 1997, no primeiro número da publicação acadêmica *Corporate Reputation Review*, alguns dos teóricos sobre o tema apresentaram algumas análises a partir de diferentes perspectivas. A partir da *Teoria das Organizações*, professor David A. Whetten; do *Marketing*, professores Tom J. Brown e Edwin L. Cox, dos *Estudos sobre Responsabilidade Social e Ambiental*, professora Alice Tepper Marlin e de *Performance Social*, professor Andrew King. Dentre os pontos abordados nesses estudos, alguns serão citados por serem referência nesse projeto de pesquisa, e por reforçarem elementos discutidos anteriormente na análise de identidade e imagem.

1. Um dos construtos de reputação assinala que este envolve as ações de comunicação e interações entre “a própria organização” (self) e “outros” (others). Nesse sentido, reputação inclui os construtos de identidade (self) e imagem (others), sendo que a reputação pode ser vista como “o feedback de outros” em relação a coerência, consistência e “força” da identidade de uma organização. (WHETTEN, 1997).

2. Há mais de 40 anos, acadêmicos e profissionais de marketing procuram estudar e entender os conceitos de imagem ou reputação ou ambos. Buscam compreender melhor o que constrói a imagem de uma organização, quais os seus atributos, de onde ela parte, como influencia os consumidores, de que maneira podem utilizar melhor seus recursos. Fazendo uma revisão dos estudos de 1958 a 1997, observam-se alguns pontos que são comuns: primeiro, a imagem é um fenômeno individual e os públicos podem ver as empresas de formas mais ou menos semelhantes; segundo, a imagem não é algo que a empresa possua; terceiro, imagem é formada por diferentes fontes de informação e quarto, a maioria dos teóricos concorda que é um processo de descrição e avaliação da organização, baseado em conhecimento e crenças, em dados atuais e de memória. (BROWN; COX, 1997).
3. Em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, 54% dos americanos afirmaram que pagariam mais por um produto que apóie uma causa em que eles acreditem. Em outra, 69% dos entrevistados declararam que cidadania empresarial faz alguma diferença quando as pessoas decidem o que comprar e 30% disseram que faz uma grande diferença. (MARLIN, 1997). Observa-se que os consumidores americanos têm demandado alta qualidade de produtos e serviços, preservação ambiental e distinguem empresas consideradas socialmente responsáveis. (MARLIN, 1997).
4. Alguns teóricos argumentam que a publicação de rankings sobre o desempenho social de empresas exerce um efeito nos preços das ações, na reputação e no comportamento das organizações. Na verdade, o desempenho social deve ser avaliado não apenas na perspectiva daquilo que é realizado, mas em como pode facilitar a negociação entre partes, ou se os custos de transação são menores. (KING, 1997).

Ao pontuar essas questões, constata-se que as abordagens dos estudos de reputação variam enormemente em função da linha de interesse do pesquisador, ampliando o debate para fatores que estes consideram que influenciam na reputação de uma organização ou são influenciados por ela. Acrescentando a essa visão, Rindova e Fombrun (1998) reforçam que novas questões têm surgido e ainda não foram adequadamente exploradas e sugerem novas pesquisas dentro de perspectivas como: “quais são os indicadores empíricos de relacionamentos entre imagem, reputação e cultura? Quais as implicações da descontinuidade entre identidade, imagem e reputação? Quais as implicações para a organização do não alinhamento entre as visões de grupos de relacionamentos internos e externos? Poderia a indefinição de identidade dar mais ênfase a questão “quem nós não somos”?”

Para uma melhor compreensão destes fenômenos, faz-se necessário um entendimento de suas inter-relações, suas fronteiras, espaços comuns e abordagens que tratam a reputação como um processo de construção social, em que os diversos atores, como membros da organização e grupos externos de relacionamento, afetam e são afetados pela cultura, identidade e imagem da organização. Hatch e Schultz (2000) e Rindova e Fombrun (1998) relacionam alguns aspectos que interferem na relação da identidade com a imagem e com a cultura, tentando fazer algumas distinções que podem, em princípio, dar a idéia de algo simplista ou compartimentado, mas que, no entanto, contribuem para que os estudos possam partir de pontos específicos do entendimento da formação da cultura, identidade e imagem. O quadro, a seguir, foi criado a partir dos dois estudos citados e indica algumas abordagens da cultura, identidade, imagem e reputação e pontos de articulação na teoria entre os três conceitos.

### Quadro 3

#### As inter-relações entre identidade, cultura, imagem e reputação

<b>Cultura</b>	<b>Identidade</b>	<b>Imagem</b>	<b>Reputação</b>	<b>Entendendo as inter-relações</b>
Fornecer o universo simbólico sobre o qual ocorre a construção de sentidos	Formada pelo público interno	Formada pelos públicos externos	Mecanismo através do qual públicos externos manifestam suas expectativas sinalizando satisfação ou insatisfação com ações e identidade da organização.	Identidade é construída pelo público interno, mas sofre interferência das imagens e vice-versa
Cultura como padrão de crenças e pressupostos mais ou menos compartilhados entre membros e não membros da organização	Identidade como projeção de si mesma	Imagem como percepção e interpretação de outros	Organizações que conseguem deixar sua identidade mais clara, geralmente têm melhor reputação	Quem somos não pode ser separado da percepção de outros sobre nós e de nossa percepção sobre como os outros nos vêem
Cultura como produto da construção de sentido das atividades do dia-a-dia	Identidade corporativa envolve uso de símbolos em sua comunicação, artefatos como logotipo, nome, slogan, estilo, histórias	Imagens múltiplas quando os públicos são diversos	Reputação se cria ao longo do tempo, como resultado de repetidas interações e experiências acumuladas	Múltiplas imagens referem-se a uma mesma organização.  As imagens cumulativas dos diversos <i>stakeholders</i> , ao longo do tempo, determinam a reputação

**FONTE:** Adaptado de Hatch e Schultz, (2000); Rindova e Fombrun, (1998).

Pode-se observar que identidade, imagem e reputação estão inerentemente relacionadas; a reputação se constitui nas interpretações e consolidação das identidades e imagens e estas por sua vez, se retro-alimentam da reputação.

### 3.2.1 Gerenciando a Reputação

Gerenciar a reputação tornou-se uma ação de extrema importância para corporações que competem no cenário atual. Percebe-se hoje a influência de determinadas forças que colocaram a reputação corporativa em outro patamar e sua importância e seus impactos não podem mais ser ignorados. (CHAJET, 1997). Com isso, as empresas sentem uma pressão maior para se diferenciar e criar políticas, ações e percepções consistentes em seus *stakeholders*. Está havendo uma ampliação da importância da reputação empresarial como arma estratégica para gerenciamento da presença de organizações nos mercados globais. Elas são forçadas a ter uma avaliação de suas políticas corporativas, ações e interações, em qualquer país onde estejam atuando. (GARDBERG; FOMBRUN, 2002). Chajet (1997) aponta quatro forças que influenciam fundamentalmente as empresas atualmente:

1. O público em geral têm um acesso enorme e um apetite voraz por informações, sejam elas relacionadas a seus interesses ou simplesmente como fonte de entretenimento;
2. A maioria dos governos do mundo decidiu não competir mais através de guerras ou financiamento de exércitos. A competição se dá mais intensamente na esfera econômica. As armas utilizadas passaram a ser armas de produção ao invés de armas de destruição. Esse novo ordenamento produz reflexos expressivos na reputação empresarial, tornando-a uma arma para competição;
3. As empresas dominantes consolidaram ao longo dos anos, as mesmas técnicas de produção em massa e de marketing. Além disso, a comoditização de produtos e serviços faz com que haja uma dificuldade muito grande de diferenciar-se. Uma das poucas formas de ser percebido fundamenta-se em grande parte na reputação de empresas e de marcas;

4. O capitalismo conquistou o mundo e trouxe com ele uma necessidade cada vez maior de capital. A captação desse capital se dá basicamente através de investimentos diretos e a boa reputação empresarial faz com que a empresa se torne uma boa opção para o investidor.

Segundo Fombrun e Rindova (1998) o gerenciamento da reputação se justifica tanto pelo efeito sobre questões econômicas quanto por decisões estratégicas. Há evidências confirmadas sobre os ganhos financeiros obtidos como resultado de organizações com reputações fortes. Um destes estudos, de Fombrun e Shanley (1990), mostra o impacto positivo sobre a reputação quando a organização trabalha de forma eficaz sua propaganda, exerce papéis de responsabilidade social, apresenta bom desempenho e os impactos negativos, quando os lucros são voláteis e a empresa é exposta negativamente na mídia. Dados da pesquisa demonstraram que investidores reconhecem boa reputação ao decidirem pela compra de determinadas ações, consumidores pagam preços mais altos por produtos e empregados preferem trabalhar em empresas reconhecidas por sua reputação, o que por sua vez, retorna em ganhos financeiros.

Outro trabalho nesse mesmo sentido é o de Cordeiro e Sambharya (1997) que estudaram, durante um ano, 303 empresas e suas relações com o mercado financeiro. Constataram que o cálculo de risco é altamente influenciado pelos indicadores de performance, mas há fortes influências de fatores não-financeiros que compõem a reputação da organização. Estudo similar foi realizado em dez empresas e o resultado mostrou que os investidores preferem pagar mais por ações de empresas com boa reputação ao compararem risco e retorno (SRIVASTAVA et al., 1997). Estes estudos comprovam que resultados financeiros estão associados à reputação e vice-versa.

Como recurso estratégico, foi comprovado em pesquisas, que uma reputação favorável significa para uma empresa ser mais atrativa do que outras aos olhos dos *stakeholders*, já que estes, geralmente, estabelecem seus relacionamentos com as empresas tendo como base sua reputação.



(FOMBRUN; SHANLEY, 1990). Hall (1992) destaca que a reputação pode ser considerada um fator de vantagem competitiva, uma vez que os competidores têm dificuldades para gerar o mesmo tipo de afeto, estima e fama criados pela reputação.

Um outro estudo abrangente sobre reputação, conduzido por Greyser (1999) teve como propósito avançar no entendimento do fenômeno da reputação e na discussão da importância de mensurar seus efeitos sobre as organizações. Esta pesquisa, realizada em 19 países, durante três anos, com um total de mais de 10.000 entrevistas com executivos em diferentes posições hierárquicas, identificou pelo menos três áreas em que se percebe influências da reputação sobre as organizações:

- a preferência em se fazer negócios com a organização quando produtos e serviços são similares em qualidade e preço;
- suporte à organização diante de eventos controversos;
- a valorização das ações da organização no mercado financeiro.

Observa-se nos estudos sobre reputação empresarial uma dualidade. De um lado, é considerada como um recurso próprio, que pode ser gerenciado pelas organizações e, por outro, como sendo as percepções de observadores, sobre as quais as organizações têm controle limitado. Evidencia-se que há dois tipos de atores envolvidos em sua formação: a organização e os observadores e, uma das conseqüências desta dualidade para as organizações é a impossibilidade de saber, de forma clara e precisa, até onde a reputação está sendo criada e gerenciada através de ações de comunicação e marketing, políticas formais, qualidade de produtos e serviços, dentre outros aspectos, e quais as influências e interferências de outras fontes de informação e de inter-relação de atores sociais. (RINDOVA; FOMBRUN, 1998; GREYSER, 1999; FOMBRUN; SHANLEY,

1990; CORDEIRO; SAMHARYA, 1997; SRIVASTAVA et al., 1997, FOMBRUN; RINDOVA, 1998).

Para Fombrun e Shanley (1990), a reputação é consolidada pelos *stakeholders* através das atividades da organização e de informações recebidas de diversas fontes. Cada grupo possui preocupações, interesses e metas específicos e lidam com a organização de formas distintas. Nesse ambiente complexo de informações, observadores tentam distinguir o que define as organizações, o que persiste ao longo do tempo através das várias interações e o que é distintivo de uma organização em relação à outra num mesmo campo organizacional. (RINDOVA; FOMBRUN, 1998).

Há várias formas de a organização saber como está sendo percebida pelos seus *stakeholders*, seja através de instâncias como fóruns públicos, notícias veiculadas na imprensa, comportamento de compra, etc (DUKERICH; CARTER, 2000). A mídia representa um dos principais meios de disseminar a reputação. Nos últimos anos, a imprensa, em geral, tem ampliado o espaço de cobertura de notícias sobre negócios e empresas, reconhecendo o interesse maior da sociedade por esses temas. Além do tradicional papel de disseminar informações, vem também assumindo a função de vigiar a reputação das empresas. (CHAJET, 1997).

Observa-se, por exemplo, o surgimento de alguns canais que veiculam notícias relacionadas a negócios 24 horas por dia e a maioria dos jornais e revistas aumentou suas seções relacionadas às empresas e assuntos de gestão. Como o espaço dedicado a negócios de forma geral vem aumentando, crescem também as discussões em torno do tema. A mídia se torna então um fórum de debates no qual se encontram as empresas e também seus *stakeholders*. As opiniões e histórias produzidas e veiculadas são, na verdade, tentativas deliberadas dos meios de comunicação de

influenciar os *stakeholders* e estes, por sua vez, fazem uso dessas informações para avaliar as empresas. (DEEPHOUSE, 1997).

No entanto, a mídia não se constitui na única fonte de informação. A empresa também dispõe de outros canais, como folhetos institucionais, serviços de atendimento ao consumidor, campanhas de publicidade e outras informações que veiculadas podem atingir de forma distinta os segmentos de seu interesse. Além destes canais de comunicação, políticos, líderes empresariais, representantes de entidades de classe, de organizações não governamentais, também podem se manifestar sobre os negócios da empresa. Em geral, quando a empresa recebe informações negativas sobre sua reputação, há um impacto maior sobre os empregados quando se trata de informações referentes à sua identidade. Ou seja, quando os questionamentos ou motivos são de natureza sobre valores ou moral da organização, o impacto é diferente de críticas quanto à qualidade de produtos ou de determinadas políticas empresariais. (DUTTON; DUKERICH, 1991; DUKERICH; CARTER, 2000).

Entre as décadas de 50 e 70, o que se via era uma preocupação muito grande em relação à imagem que públicos externos tinham da organização e os elementos gráficos e design tinham um papel de muita importância. (MARTINEAU, 1958; CARUANA; CHIRCOP, 2000).

O que se notou na década de 70 e no início da década de 80, foi uma mudança expressiva na estratégia corporativa que passou a considerar identidade e cultura organizacional ao invés de ater-se somente à identificação visual. (CARUANA; CHIRCOP, 2000).

A partir do final da década de 80, o foco muda para a reputação corporativa que leva em conta não somente a imagem atual da empresa, como também o comportamento ao longo dos últimos anos. (FOMBRUN; SHANLEY, 1990). Como a organização interage com públicos distintos, que levam em consideração atributos diferentes e portanto têm uma visão bem diversificada da

corporação, é que se faz necessário o gerenciamento da reputação. “Um gerenciamento de reputação eficiente requer uma forte capacidade de ‘enxergar’- a habilidade de monitorar as expectativas de cada *stakeholder* , bem como a capacidade de antecipar eventos inesperados que podem ameaçar a reputação corporativa” (FOMBRUN; RINDOVA, 1998, p.206). É importante, também, que a empresa, através de seu gerenciamento, consiga identificar quais os atributos são realmente importantes para cada um de seus *stakeholders*, podendo assim trabalhá-los de forma eficiente através de sua comunicação. (DOWEL et al., 1997).

Uma das formas para fazer com que o gerenciamento da reputação seja feito de maneira mais assertiva é através dos modelos de mensuração, para ter elementos que possam embasar as decisões gerenciais. O próximo tópico destina-se a analisar metodologias de mensuração.

### **3.2.2 Formas de Mensuração da Reputação**

Grande parte dos estudos acadêmicos têm sido direcionados para a conceituação e mensuração da reputação. No entanto, ainda não se estabeleceu a definição de um único construto, como também não é clara a definição dos tipos de percepções que formam a base da reputação. (BERENS; VAN RIEL, 2004; CARMELI; FREUND, 2002). Como consequência, temos várias metodologias que mensuram aspectos distintos, dependendo do tipo de associação.

Uma das metodologias consideradas consistentes, desenvolvida por Fombrun, Gardberg e Sever, em 1999, denominada “Quociente de Reputação”, foi construída tendo como fundamentação a teoria sobre o tema, o desenho do instrumento e a validação do construto. Com o propósito de desenvolver uma escala que atendesse a diversos países, nos anos seguintes, foram realizadas várias pesquisas que avaliaram a “equivalência do construto”, analisando em que grau a

reputação organizacional tem o mesmo significado e relevância em países com culturas distintas. (FOMBRUN, GARDEBERG; SEVER, 2000; GARDBERG; FOMBRUN, 2002, p.303). Após a realização de diversas pesquisas quantitativas e qualitativas, com estudos abertos e fechados, a atual metodologia foi validada.

Em 2000, Van Riel e Fombrun (2002), desenvolveram o projeto denominado “Projeto Global de Quociente de Reputação”, realizando uma série de pesquisas, em 10 países<sup>6</sup>, na Europa, USA, Canadá, Austrália e África do Sul com o propósito de se definir uma metodologia considerada global. As discussões sobre os resultados destas pesquisas foram apresentadas em vários artigos publicados na edição especial da *Corporate Reputation Review*<sup>7</sup>, com comparações e análises sobre o processo de condução da pesquisa e as especificidades dos diversos países, a validação das dimensões propostas na metodologia, critérios e forma de processamento dos dados. (VAN RIEL; FOMBRUN, 2002; GARDBERG; FOMBRUN, 2002; GROENLAND, 2002; THEVISSSEN, 2002; SCHULTZ et al., 2002; WIEDMANN, 2002; RAVASI, 2002; VAN RIEL, 2002; MACMILLAN et al., 2002; GARDBERG; FOMBRUN, 2002b).

Dando continuidade a essa linha de pesquisa, Groenland (2002) desenvolveu uma ampla pesquisa qualitativa com o intuito de validar as dimensões do “Quociente de Reputação”, tendo como foco principal a questão cultural: “em que medida as diferenças culturais podem influenciar o construto e sua dimensionalidade? Quais as influências culturais sobre as seis dimensões e quais

---

<sup>6</sup> Algumas destas pesquisas já publicaram os primeiros resultados. Na Europa a pesquisa está sendo conduzida na Bélgica por Frank Thevissen da Free University of Brussels, na Dinamarca por Majken Schultz da Copenhagen Business School, Kasper Nielsen e Simon Boege do Projektsservice; na Alemanha por Klaus-Pieter Wiedmann, University of Hanover; na Itália por Davide Ravasi da University of Bocconi –Milan; na Holanda por Cees B. M. Van Riel da Erasmus University Rotterdam, no Reino Unido por Keith MacMillan, Kevin Money e Steve Downing da Henley Management College e nos EUA por Naomi Gardberg da Rutgers University e Charles J. Fombrun da Stern Business School of New York.

<sup>7</sup> Edição especial da publicação *Corporate Reputation Review*, Londres, 2002, volume 04, que trata das pesquisas do projeto “The Global Reputation Quotient (RQ)”.

dimensões poderiam ser excluídas ou outras que deveriam ser adicionadas?”. (GROENLAND, 2002, p.308). Esse estudo foi conduzido em Rotterdam, com dois grupos de discussão, com amplas discussões sobre significados, antecedentes e conseqüências da reputação organizacional, seguidos dos itens da escala do “Quociente de Reputação”. Os resultados deste estudo demonstraram, primeiro, que as seis dimensões da escala são sustentados pelos dados levantados na pesquisa, o que significa que a influência cultural não afeta a dimensão original. O autor, no entanto, propõe a inserção de dois outros quesitos no instrumento de mensuração “Quociente de Reputação” que seriam a origem nacional e os representantes carismáticos, por acreditar que estes itens acrescentariam dimensões mais subjetivas à medição.

Outra relevante pesquisa, realizada por Wiedman (2002), na Alemanha, destaca a análise da reputação incluindo duas novas dimensões: atratividade social e visibilidade social. Em seus estudos, conclui-se que uma mesma empresa pode ter alto índice de visibilidade e, no entanto, sua reputação ser considerada negativa. Em suas pesquisas, os três primeiros lugares de reputação negativa, foram para as seguintes empresas: 1º lugar, Deutsche Bahan (empresa ferroviária de transporte público); 2ºs lugares, empatadas, a Deutsche Telekom e a Shell; e o 3º lugar para McDonald’s. Suas análises demonstram que a imprensa pode ser considerada apenas como uma variável interveniente. Embora seu papel seja de grande importância, ela não é a razão real da performance da reputação. Um estudo detalhado das razões que levam as organizações a terem reputação negativa revela que, em geral, está diretamente relacionada a produtos e/ou serviços; às relações com os diversos *stakeholders*, especialmente com empregados; a conflito de valores ou violação de valores, como questões ambientais, crises empresariais etc.

Os estudos de Van Riel e Fombrun, em conjunto com o grupo de pesquisadores do “Projeto Global de Quociente de Reputação” demonstram que, mesmo considerando as diferenças entre

empresas de distintos setores, cultura de países, segmentos de públicos, dentre outras variáveis, há alguns atributos específicos que são definidores da reputação.

Outra metodologia reconhecida pelo meio acadêmico, validada e frequentemente utilizada foi desenvolvida por Gary Davies, Rosa Chun e o grupo de pesquisadores da *Manchester Business School*, na Inglaterra. Os autores desenvolveram a “Escala de Personalidade Corporativa” para medir perspectivas internas e externas da reputação empresarial. Os autores definem personalidade corporativa como as características humanas através das quais as pessoas fazem associações com a organização. (DAVIES et al., 2004). Essa escala, usada para medição de imagem e identidade, baseou-se nas escalas que medem a personalidade humana e nos estudos realizados por Aaker (1997) sobre personalidade de marcas.

Os pesquisadores utilizam-se de algumas características presentes na linguagem do dia-a-dia para caracterizar as organizações, diferenciando-as umas das outras. A escala baseia-se em sete pilares para definir a personalidade de uma organização: conformidade, empreendedorismo, competência, estilo, crueldade, masculinidade e informalidade. A conformidade representa uma das características chave da escala. Assim como nos estudos de personalidade humana, a conformidade é vista como a antítese da agressividade e da arrogância. O empreendedorismo corresponde à capacidade de inovar e gerar estímulos. Relaciona-se também com uma imagem jovem e ousada. A competência constitui-se na segunda característica mais importante e relaciona-se diretamente com a satisfação de clientes e funcionários. O estilo relaciona-se diretamente com sofisticação. A crueldade constitui-se numa característica que tem impacto negativo sobre a satisfação de funcionários e clientes, especialmente para esses últimos. A masculinidade relaciona-se com dureza e força e a informalidade com casualidade, simplicidade e facilidade de relacionamento. Os resultados obtidos a partir da aplicação desse modelo são

representados em um diagrama que mostra a percepção tanto de funcionários quanto de clientes. (CHUN et al., 2001; CHUN; DAVIES, 2002; DAVIES et al., 2003; DAVIES et al., 2004).

Como destacamos, várias metodologias de mensuração vêm sendo estudadas, analisadas e implementadas. Um estudo nessa área é o de Bromley (2002) em que analisa alguns métodos de pesquisa destacando os rankings, quocientes, *benchmarks* e estudos de caso.

Um dos métodos por ele analisado, é o conhecido ranking sobre reputação de empresas no setor industrial e comercial, desenvolvido e publicado anualmente, desde 1984, nos EUA, pela revista *Fortune*, denominado “*The Most Admired Companies*”. Em seus resultados, o autor destaca que estes *surveys* lidam com empresas grandes e conhecidas, e utiliza amostra heterogênea e ampla de respondentes. Em sua visão, pode-se dizer que a metodologia da *Fortune* traça apenas um retrato, um julgamento, através de uma coleção de pessoas, sobre atributos padronizados. O autor reforça que a reputação, como resultado de impressões compartilhadas socialmente, não pode basear-se em “coleção de pessoas heterogêneas”. Também considera que o “quociente de reputação” fica sujeito aos mesmos riscos.

Van Riel (2003) analisa outras metodologias adotadas e consolidadas através de estudos e pesquisas como o *Kelly Repertory Grid (KRG)*, o Agrupamento Natural, *Q-sort*, *Photo-sort*, a Escala de Atitude e o *Card Sorting Technique (CS)*.

O *Kelly Repertory Grid (KRG)*, método desenvolvido por George Kelly, em 1955, é de simples aplicação e demanda poucos entrevistados. Através deste método os respondentes tipificam a organização baseando-se em um conjunto de alternativas levantadas pelos respondentes sobre dimensões da reputação. Os *stakeholders* respondentes avaliam e/ou fazem uma classificação das organizações a partir de suas experiências pessoais. Este método pode ser aplicado a *stakeholders* com distintos vínculos de relacionamento com a instituição.



Um outro método, bem similar ao KRG, é o *Agrupamento Natural*, que solicita aos entrevistados que dividam um grande número de objetos em sub-grupos e os sub-grupos em outros sub-grupos até que não se possa mais subdividir os objetos. Depois da divisão, pergunta-se aos entrevistados quais foram os critérios adotados para fazer as separações e, baseado na resposta, chega-se a conclusões sobre características que destacam e agrupam organizações. O método é ideal para entrevistados que têm baixa capacidade de elaboração, por exemplo, por terem pouca familiaridade com a organização.

O método *Q-sort* é um método comparativo de classificação que utiliza informações sobre a empresa retiradas de anúncios ou colhidas em algum tipo de pronunciamento feito por *stakeholders*. Essas informações são colocadas em cartões e estes, por sua vez, são apresentados aos entrevistados que têm como tarefa decidir se essas informações se aplicam ou não à empresa. O resultado do *Q-sort* é um ranking de informações e atributos que explicitam o sentimento do respondente em relação à empresa, seja ele positivo ou negativo. Dentre as vantagens de se utilizar este método ressaltam o número de respondentes, que não precisa ser muito grande (algo entre 25 e 30 pessoas), e o nível de relacionamento com a empresa, que pode variar de moderado a alto.

Um outro exemplo é o método *Photo-sort* desenvolvido pela agência de publicidade FHV/BBDO. O *Photo-sort* utiliza fotos de rostos de pessoas e os respondentes fazem um julgamento da reputação daquela empresa com a ajuda das fotografias. Esse método configura-se como indireto e não-verbal. A vantagem de se utilizar esse método é que as pessoas têm uma tendência maior a expressar suas opiniões sem muita inibição. As emoções são captadas com mais facilidade.

A *Escala de Atitude* é utilizada para explicar e prever comportamento. Em geral, apresenta-se ao respondente uma quantidade de afirmações em relação ao objeto em estudo e lhe é pedido, em seguida, que diga o quanto concorda ou discorda dessas afirmações. Considerando e pesando as respostas pode se chegar à atitude empresarial. Quando essa atitude, ou reputação, é positiva, há um aumento significativo na possibilidade de um comportamento mais positivo em relação à empresa. A grande desvantagem desse método é a possibilidade de respostas neutras que não levam a uma conclusão satisfatória.

O método CS (card sorting technique), desenvolvido pelo Instituto Alemão *Institut für Demoskopie*, é reconhecido por sua simplicidade e rapidez de aplicação. É apresentada aos respondentes uma série de atributos, em entrevistas pessoais ou por telefone. Em seguida, pergunta-se quais dos atributos conseguem descrever a empresa “bem”. Num segundo momento, os atributos são mostrados novamente e o entrevistado tem que dizer quais dos atributos “não descrevem a empresa de forma alguma”. Os resultados conseguem mostrar satisfatoriamente a reputação daquela organização junto àquele público escolhido. A vantagem deste método é a economia de tempo. Calcula-se que se consegue gastar 25% menos tempo com este método do que com métodos convencionais.

No Brasil já há alguns estudos sobre imagem e reputação das empresas brasileiras. A professora Maria Schuler, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, desenvolveu um método para se avaliar a imagem de uma organização, através da análise de ações de comunicação organizacional direcionadas para a construção de uma imagem positiva. A pesquisa foi realizada com público interno e a autora ressalta ser possível aplicá-la a outros segmentos de públicos (SCHULER, 2004).

Outra pesquisa já consolidada e referência no país, são “*As empresas mais admiradas do Brasil*”, realizada pela Interscience<sup>8</sup>, em parceria com a revista Carta Capital, há sete anos. A metodologia utilizada pela pesquisa é similar à utilizada pela revista *Fortune* nos Estados Unidos, em que são realizadas entrevistas telefônicas individuais com questionário estruturado. Os entrevistados elegem as empresas mais admiradas, independentemente do ramo de atuação. Num segundo momento, os entrevistados têm a chance de eleger as empresas que mais e menos admiram por ramo de atuação específico, em cada um dos atributos responsáveis pela construção da respeitabilidade corporativa. Os atributos avaliados são: qualidade de gestão, compromisso com RH, inovação, notoriedade, compromisso com o país, capacidade de competir globalmente, solidez financeira, qualidade de produtos e serviços, respeito pelo consumidor, ética e responsabilidade social. A cada um deles é atribuída uma nota de 0 a 10 e, a partir disso, tem-se um panorama de quais empresas são mais ou menos admiradas. (INTERSCIENCE).

Durante os setes anos do projeto observa-se uma valorização das empresas nacionais e uma crescente relevância dos aspectos humanos. Dentre as 13 (houve empates) colocadas entre as 10 empresas mais admiradas, em 2004, apenas três não são brasileiras. Em 2004, a empresa mais admirada, a Natura<sup>9</sup>, está fortemente associada a fatores humanos, com destaque para responsabilidade social. Se compararmos com o ano de 1999, a empresa mais admirada foi a Microsoft, associada fortemente à sua marca, inovação e desempenho financeiro.

Outra pesquisa que também contribui para a reputação das empresas brasileiras, é a que resultou no ranking das “Melhores Empresas para se Trabalhar”<sup>10</sup>, realizada pelas revistas Exame e Você

---

<sup>8</sup> Empresa brasileira de pesquisa de mercado.

<sup>9</sup> Empresa de cosméticos brasileira, fundada em 1969.

<sup>10</sup> Dados fornecidos por Regina Yoon, profissional da equipe do Guia EXAME VOCÊ S/A, em 03/12/04.

S/A, desde 1997. A pesquisa avalia itens como: credibilidade, respeito, orgulho, imparcialidade, camaradagem, benefícios, remuneração, ética e cidadania, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. A empresa interessada em participar faz sua inscrição. Em 2004, a pesquisa contou com 460 empresas dos mais diversos setores. A metodologia consta inicialmente de dois questionários: um, com 71 perguntas, a ser respondido pelos funcionários (o número de respondentes varia de acordo com o número de funcionários.) e o outro, respondido pelo RH, sobre as políticas e práticas de gestão da empresa. Os questionários são tabulados dentro dos critérios do *Great Place to Work Institute*, consultoria americana que apóia o projeto. Em seguida, a empresa obtém uma nota de pré-classificação. Aquelas que forem qualificadas, na primeira etapa, participam posteriormente, da metodologia de *focus group*, com funcionários de diversos níveis. Na análise final são classificadas 150 empresas, destacadas as 10 melhores, além das 50 melhores para a mulher trabalhar e as 20 melhores por setor. Alguns números dão a dimensão desta pesquisa. Em 2004 foram necessários nove meses de trabalho para analisar e coletar dados em todo o país, contando com o trabalho de uma equipe de 12 jornalistas que conduziu 1.176 horas de entrevistas com 4.000 profissionais e visitou pessoalmente 196 empresas.

Há ainda organizações internacionais que, anteriormente, trabalhavam em mercados como Estados Unidos, Europa e Ásia e que agora direcionam suas pesquisas ao mercado brasileiro. É o caso da Hill & Knowlton<sup>11</sup>, que desenvolve, desde 1997, uma pesquisa denominada *Corporate Reputation Watch*, tendo como objetivo avaliar o nível de importância e entendimento que executivos têm sobre questões relacionadas à forma como a reputação das empresas é construída e gerenciada. A pesquisa tem como foco empresas com faturamento entre 50 e 500 milhões de

---

<sup>11</sup> Dados fornecidos, via e-mail, por Renata Monte Alegre da Hill and Knowlton, em 30/11/2004. A pesquisa é conduzida pela *Opinion Research Corporation*.

dólares e os questionários são enviados via internet e fax. Como incentivo, os respondentes recebem os resultados comparativos entre as regiões.

Esta pesquisa foi realizada, em 2003, pela primeira vez no Brasil, e alguns de seus resultados nos chamam a atenção. O item responsabilidade social foi altamente valorizado no Brasil. Aqui, 72% consideram ações nessa área muito importantes para a reputação, ao passo que apenas 26% a consideram importante nos Estados Unidos, 30% na Ásia e 44% na Europa. Quanto aos benefícios de uma boa reputação, de acordo com 52% dos executivos brasileiros, contribui para aumentar as vendas; 73% consideram que melhora o processo de recrutamento, além de ajudar a manter os atuais empregados e 62% destacam a promoção de transações de parcerias estratégica.

Para 72% dos respondentes brasileiros a reputação da empresa tornou-se mais importante do que era há cinco anos atrás, uma porcentagem bem mais elevada do que os 60% das outras regiões do mundo. Quanto aos aspectos internos que contribuem para a reputação de uma empresa, transparência e comunicação aparecerem nos primeiros lugares, com 67% e 35% respectivamente. Com relação às influências externas, por outro lado, os clientes estão em primeiro lugar com 95% de importância no Brasil, contra 74% em média, nos Estados Unidos, Europa e Ásia. Em segundo lugar vem a imprensa, com 67%, índice este superado apenas pelos executivos europeus que a colocaram, em primeiro lugar, com 76%, como principal influência externa sobre a reputação das empresas.

Questionados sobre quais as maiores ameaças à reputação das empresas, as respostas foram variadas: comportamento antiético por parte da empresa, problemas com produtos e serviços, reclamações de consumidores e matérias negativas na imprensa foram as principais. Aqui, novamente, nossos executivos mostraram crescente preocupação com repercussão negativa, em

boa parte devido à atuação eficiente do PROCON<sup>12</sup> bem como o Código de Defesa do Consumidor<sup>13</sup>. Outro dado interessante que a pesquisa mostra é a atribuição da responsabilidade pela reputação da empresa. No Brasil, ela é dividida em partes quase iguais entre o principal executivo e sua diretoria, com 47% e 42% dos votos, ao passo que nos Estados Unidos, 80% da responsabilidade pela reputação da empresa são atribuídos ao número 1 e apenas 7% à diretoria. (GRAD, 2004).

Observa-se uma maior conscientização por parte dos executivos quanto à importância da reputação das empresas, o que por sua vez, demanda também a necessidade de ações de gerenciamento, incluindo de comunicação, que venham a sustentar uma boa reputação.

Estudos como os de Bromley (2002); Schultz et al. (2001); Fombrun et al.(2000); Greyser (1999); Thevissen (2002); Gardberg e Fombrun (2002); Van Riel e Fombrun (2002); Schultz, Nielsen e Boege (2002); Davies et al.(2003;2004); Carmeli e Freund (2002); Groenland (2002) mostram que grande parte dos trabalhos sobre análise de reputação tem se concentrado em mensuração. Da mesma forma podemos confirmar que os estudos realizados, no Brasil, pela Interscience/ Carta Capital; Exame/ Você S.A; Hill& Knowlton; Schuler (2004) também adotam a mensuração. Bromley (2002), por sua vez, enfatiza que a pesquisa qualitativa pode avaliar que tipos de fatores são importantes na construção da reputação e como estes podem se combinar para gerar determinado resultado, positivo ou negativo para a empresa. Além disso, como citado anteriormente, vários estudiosos sobre o tema de imagem e reputação corporativa destacam a necessidade de se ampliar os estudos teóricos e empíricos sobre o tema.

---

<sup>12</sup> Órgão de governo de proteção e defesa do consumidor

<sup>13</sup> É uma lei de ordem pública (8.078/90) que estabelece direitos e obrigações de consumidores e fornecedores, para evitar que os primeiros sofram qualquer tipo de prejuízo.

Em recentes estudos, os autores têm reafirmado a necessidade de buscar compreender melhor a relação entre identidade, imagem e reputação, e a importância de combinar conhecimento das disciplinas de comunicação, marketing e estudos organizacionais. (GIOIA et al.2000; PRUZAN, 2001; HATCH; SCHULTZ, 1997; BLACK, 2000; TREADWELL, HARRISON, 1994; CORNELISSEN, 2000).

Concluindo, podemos destacar que se torna cada vez mais importante para as empresas adotar sistemas de mensuração que lhes permitam avaliar, de forma sistemática, a percepção de seus *stakeholders* sobre aspectos que determinam sua reputação. Criar, manter e sustentar uma reputação passa pelo entendimento desta como ativo intangível e diferencial competitivo, mas principalmente, pelo reconhecimento de que a organização pode trabalhar no sentido de definir e implementar políticas que venham a atender as expectativas e demandas de seus *stakeholders*. E o ponto de partida é conhecer melhor o que se passa nas suas relações com funcionários, clientes, acionistas, ambientalistas, governo e outros segmentos que afetam ou são afetados por suas políticas.

Este trabalho utilizará como instrumento de pesquisa o “Quociente de Reputação”, sendo esse o primeiro estudo no Brasil a adotá-lo, além de ser também a primeira vez a ser empregado em uma análise específica de uma Escola de Negócios. Como tradicionalmente os rankings têm sido adotados como referência de reputação nesse setor, faremos, no capítulo 4, uma análise dos impactos exercidos por estes sobre as Escolhas de Negócios no Brasil, Europa e EUA.

A seguir apresentamos o papel da comunicação organizacional na construção da reputação.

### 3.3 O Papel da Comunicação Organizacional na Construção da Reputação

Um dos aspectos que marca a contemporaneidade é que, cada vez mais, pessoas e organizações se ocupam da produção e do intercâmbio de informações e de conteúdo simbólico. E, para buscar um maior entendimento e gerenciamento de questões situadas num ambiente complexo e turbulento, as organizações procuram estabelecer sistemas simbólicos que lhes permitam ser capazes de responder às distintas demandas.

Diante disso, constata-se a crescente necessidade, por parte das organizações, de tentar administrar da melhor forma possível as informações que circulam sobre si próprias. E, nesse sentido, as interações que estabelecem e mantêm com os diversos atores sociais (inclusive consigo mesmas, enquanto ator social), determinam sua capacidade de agir para alcançar seus próprios objetivos ou interesses, a capacidade de intervir no curso dos acontecimentos, e de atuar no exercício do poder.

Como afirma Fombrun e Rindova (2000, p.95) “as organizações estão cada vez mais preocupadas sobre como gerenciar suas reputações”. Serem percebidas de forma positiva pelos seus *stakeholders* pode contribuir significativamente para seu crescimento no mercado competitivo. Além disso, a reputação favorável ajuda a minimizar as ameaças de grupos de pressão e a cobertura negativa da mídia.

Considerando os fatores que interferem para a formação da reputação, Fombrun (1996) destaca que esta depende de práticas gerenciais que façam com que a empresa se torne um bom local para se trabalhar, forneça produtos e serviços de qualidade a seus consumidores, seja um bom investimento para seus acionistas e assuma responsabilidades sociais junto às comunidades



locais. Nesse sentido, podemos afirmar que a reputação é uma questão de gestão organizacional, sendo de responsabilidade de todos na organização.

Somando-se às ações gerenciais, uma política de comunicação eficaz pode contribuir significativamente para criar e sustentar a reputação. Entendemos o processo de comunicação organizacional como um fenômeno social que pode ser visto como ações intencionais que ocorrem em contextos sociais estruturados. “Através da comunicação, a organização desperta a consciência, promove o entendimento e busca a aceitação de suas metas, idealisticamente resultando na satisfação dos interesses de ambos: organização e ambiente” (VAN RIEL, 2000, p.157).

A comunicação organizacional, a cada dia, vem ocupando mais espaço, maior escopo e intensidade, prevalecendo em quase todos os aspectos das relações da organização com o ambiente:

*a comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se firmar como insumo estratégico, de que uma empresa ou entidade lança mão para idealizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade. (BUENO, 2000, p.50)*

Observa-se que através do processo de comunicação, a organização demonstra suas habilidades, competências e conhecimentos específicos que poderão lhe garantir uma posição diferenciada. Mas para que isso realmente ocorra, a comunicação deve ser reconhecida pela alta administração como campo essencialmente estratégico para a gestão organizacional, alinhada aos objetivos e metas organizacionais. Incluir a comunicação organizacional nesse novo paradigma tem sido um grande desafio para as organizações contemporâneas.

*Faz-se necessário sensibilizar a alta administração da organização e conseguir seu comprometimento com a comunicação; conceber a comunicação como fator estratégico na divulgação da missão e dos valores da organização perante todos os seus públicos; considerar a comunicação como um setor integrado nos processos internos de gestão estratégica, demonstrando seu papel eficaz nas relações interpessoais, interdepartamentais e interorganizacionais, na busca da sinergia organizacional para a consecução dos objetivos globais, a criação de valores, o cumprimento da missão, o estabelecimento da visão, a melhoria de desempenho etc. (KUNSCH, 2003, p.247)*

Como afirma Kunsch ( 2003, p.216) “o planejamento da comunicação torna-se importante porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras, além de conduzir esforços para metas pré-estabelecidas, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis”. Dessa forma, a gestão da comunicação deve ser abrangente e pró-ativa, no sentido de auxiliar a organização a fazer a leitura das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente; de definir diretrizes, meios, oportunidades e ações adequadas a cada um de seus grupos de relacionamentos; de otimizar a aplicação dos recursos; e de monitorar os resultados.

Através de uma comunicação estruturada e bem direcionada a organização deve buscar transmitir a seus *stakeholders* “quem somos enquanto organização”, de forma autêntica e convincente, com o intuito de conquistar a legitimação institucional, cada vez mais necessária no cenário competitivo. Em geral, os *stakeholders*, são mais receptivos às mensagens que têm coerência e credibilidade. Nesse sentido, Van Riel (2000, p.158) reforça que “a comunicação para ser mais efetiva deve ter como base uma estória corporativa sustentada, como fonte de inspiração para todos os processos e programas de comunicação junto aos segmentos de públicos internos e externos”. Esta estória deve ser uma descrição realista e relevante da organização, criada através de um diálogo com seus *stakeholders*. Na realidade, a estória corporativa sustentada é a tradução da identidade organizacional a seus públicos de relacionamento.

Cinco dimensões reforçam a importância da comunicação no processo de criação, manutenção e sustentação da reputação: visibilidade, transparência, *distintividade*, consistência e autenticidade. Segundo as pesquisas realizadas pelo Instituto de Reputação, as organizações que possuem alto índice de “Quociente de Reputação”, aparecem mais bem posicionadas em relação à estas cinco dimensões que seus concorrentes. (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004) . Não há nenhum estudo acadêmico que demonstre a relação entre estas dimensões e as políticas de comunicação organizacional. No entanto, uma avaliação do papel da comunicação organizacional e uma análise de suas atividades indicam uma forte relação entre a comunicação e estas dimensões. A seguir, serão explicitados os conceitos de cada uma das dimensões propostos por Fombrun e Van Riel (2003) e como a comunicação pode contribuir, no sentido de posicionar melhor a organização e, conseqüentemente, melhorar sua imagem com cada segmento de público e sustentar uma reputação mais forte.

### **Visibilidade**

Não há reputação sem visibilidade. Se a organização atender plenamente aos seis fatores que constroem a reputação, mas não for reconhecida por isso, ela não terá uma boa reputação. As pesquisas do Instituto de Reputação demonstram que a familiaridade com a organização influencia positivamente, na maioria das vezes. As organizações com alto índice de “Quociente de Reputação”, em geral, comunicam-se mais com seus *stakeholders*. Dados de uma pesquisa<sup>14</sup> confirmam que organizações que aparecem mais em artigos de revistas e jornais, publicam mais

---

<sup>14</sup> Pesquisa realizada pelo Instituto Leslie Gaines- Ross, através de um survey com 25.000 leitores da Fortune, em janeiro de 1997, compara o investimento em comunicação de empresas com alto e baixo índice de reputação, mensurado pela revista Fortune. As empresas com maiores investimentos em comunicação possuem maior índice de reputação.

anúncios e aparecem em programas de televisão, tendem a serem avaliadas com maior índice de familiaridade.

O presidente da Petrobrás reconhece o alcance que uma campanha pode ter sobre a imagem da empresa. Para ele, no caso específico da empresa, única estatal entre as 10 empresas mais admiradas no país<sup>15</sup>, sua mudança de posição nos últimos anos, de 15ª (2002), para 9ª (2003), e para 3ª (2004) se deve em grande parte, à campanha realizada no ano passado na comemoração do meio século da empresa. A campanha publicitária, no entanto, não responde sozinha a essa visibilidade positiva que contou também com a capacidade da empresa em responder às mudanças ambientais e ao seu bom desempenho financeiro.

Outro exemplo brasileiro positivo é o da Embraer, que privatizada em 1994 passou da insolvência à participação de 40% no mercado de jatos regionais. Sua política de comunicação direcionada aos públicos estratégicos, associada à uma gestão ousada e moderna, colocaram-na como número um no ranking das exportações brasileiras. Seu reconhecimento internacional concedeu-lhe o prêmio “Encomenda do Ano do *Airfinance Journal Awards*”, em abril de 2004. Hoje, a empresa possui visibilidade nacional e internacional, tendo agregado valor à sua marca, se posicionando como a 11ª mais valiosa<sup>16</sup>, sendo também reconhecida como a 6ª empresa mais admirada do Brasil<sup>17</sup>. (BLECHER, 2004).

A visibilidade deve estar alinhada à prática organizacional para que haja coerência e consistência das informações. E isso nem sempre ocorre, como mostram os resultados de uma pesquisa realizada com 59 empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Dentre 131

---

<sup>15</sup> Pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa InterScience/ Carta Capital, em 2004.

<sup>16</sup> Pesquisa realizada pela Interbrand, sobre valor de marca de empresas brasileiras, em 2004

<sup>17</sup> Pesquisa realizada pelo Instituto Interscience / Carta Capital, especial, em 2004.

anúncios veiculados na mídia nacional, 36% tratavam de propaganda enganosa; 39% não apresentavam informações corretas sobre produtos ou serviços; e 10 % ofereciam risco à saúde e à segurança do consumidor”. (GOVATTO, 2004). Nesses casos, a visibilidade pode contribuir negativamente tanto para a imagem interna quanto externa.

Outros dados demonstram que a visibilidade pode ser negativa, quando o tipo de exposição ocorre em função de notícias negativas como das empresas Phillip Morris (tabaco); AOL Time Warner, Enron, Anthur Andersen, WolrdCom , Exxon e Shell, que vivenciaram crises recentes junto à opinião pública. Nestes casos, a reputação sofre em função da maior visibilidade negativa.

É importante ressaltar que a visibilidade não depende apenas do espaço publicitário. Pode ser resultado de um trabalho amplo de várias ações integradas de comunicação, incluindo ações eficazes de assessoria de imprensa<sup>18</sup>. A mídia espontânea pode contribuir para aumentar a credibilidade e visibilidade da organização. Como exemplos, a multinacional IBM e a empresa aérea nacional TAM não figuram entre os principais anunciantes brasileiros, e ambas possuem, no geral, uma cobertura positiva da imprensa. Por outro lado, a Unilever, uma das maiores anunciantes do país, possui uma cobertura jornalística discreta. (BUENO, 1999).

## **Distintividade**

A reputação sempre é mais forte quando as empresas ocupam uma posição de *distintividade* nas mente de seus *stakeholders*. Por exemplo, Intel e AMD, são as duas maiores empresas fabricantes de microprocessadores, ambas oferecendo produtos comparáveis em qualidade, velocidade e

---

<sup>18</sup> O espaço publicitário e editorial são distintos na produção jornalística, pelo menos nos veículos tidos como independentes. O anúncio se caracteriza como espaço comprado pela empresa para veicular o que é de seu interesse. A matéria jornalística, por sua vez, é resultado do interesse e da cobertura do veículo. (BUENO, 1999).

poder. No entanto, a Intel domina nas percepções dos compradores de computadores. Uma grande diferença entre as duas empresas no que se refere a comunicação pode ser destacada: a Intel investiu enormemente em uma campanha “Intel Inside”, colocando seu logo em todos os computadores com seus processadores, apesar de não vender o computador diretamente ao consumidor.

Dentro de um processo de comunicação, a construção da história empresarial contribui para personalizar a organização, dando-lhe uma feição única, assegurando-lhe maior *distintividade*. O caminho percorrido, seu passado, o conhecimento acumulado, seus princípios e valores formam o legado que sustenta sua identidade corporativa. Elementos históricos fortes contribuem para aumentar o orgulho dos empregados em trabalhar para a organização e para a aprovação de *stakeholders* externos.

Empresas como Bunge, Sadia, Avon, Klabin, Bosch, Belgo Mineira, Hospital Albert Einstein, Ambev, Votorantim, Grupo Camargo Corrêa, Grupo Itaú, GM são alguns exemplos de organizações que construíram suas histórias. (DAMANTE, 2004). Um outro exemplo, é a história da Hewlett-Packard que traz uma forte referência da garagem onde dois dos fundadores iniciaram o império da empresa de tecnologia de informação. São heranças que dão relevância, *distintividade* e contribuem para a construção de sentido de “quem é a organização”. (FOMBRUN; VAN RIEL, 2003)

As empresas que competem em mercados comoditizados necessitam fortemente de um processo de comunicação que as posicione de forma a distingui-las de outras do mesmo setor na mente de seus *stakeholders*. Outros dados das pesquisas do Instituto de Reputação, demonstram que quando a organização adota um tema específico como foco de sua comunicação, ela tende a ser mais bem avaliada nessa dimensão. (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004).

Outro aspecto que colabora para uma maior *distintividade* é a construção de uma marca corporativa forte. Através da marca corporativa os indivíduos estabelecem associações que podem levá-los a inferências no processo de decisão de compra ou de adesão e/ou apoio à organização. Estudos comprovam que veículos idênticos, produzidos por uma mesma fábrica<sup>19</sup>, com marcas corporativas distintas, podem ter variações relevantes em seus preços. Ou seja, fortes *links* emocionais com as empresas podem levar a maior identificação de seus consumidores com seus produtos, como demonstram empresas com marcas corporativas fortes como Walt Disney.

### **Autenticidade**

Autenticidade gera apelo emocional e não há reputação sem apelo emocional. As análises estatísticas das pesquisas de “Quociente de Reputação”, realizadas pelo Instituto de Reputação, confirmam que a primeira dimensão de reputação, em todos os países<sup>20</sup>, é o grau de apelo emocional. Kunsch (1997, p.32) afirma que a “qualidade da comunicação (...) passa pela disposição em abrir as informações e pela autenticidade, tendo a verdade como princípio”.

Uma das empresas consideradas com alto grau de autenticidade é a Johnson & Johnson, cujos consumidores, a destacam por “fazer o que é correto”, mesmo em tempo de crises. Outro exemplo é da pequena empresa produtora de sorvetes Ben & Jerry, localizada em Vermont, nos EUA, que na pesquisa do Instituto de Reputação, em 1999, apareceu entre as cinco primeiras colocadas, em apelo emocional, junto com empresas como Coca-Cola e Johnson & Johnson. O que a fazia ter tanto apelo junto a distintos segmentos de públicos, se nem mesmo era uma grande

---

<sup>19</sup> Joint Venture entre General Motors e Toyota (NUMMI)

<sup>20</sup> Austrália, Holanda, Bélgica, Inglaterra, Dinamarca, Alemanha, Itália, Japão, Noruega, Suécia, EUA, França, África do Sul

anunciante? Sua reputação tinha como base a percepção que as pessoas faziam da empresa como autêntica, humana e socialmente responsável. Ben & Jerry tornaram-se conhecidos “por compartilhar sua riqueza com os pobres e utilizar ingredientes naturais na produção de seus inacreditáveis sorvetes”. (SMITH, 1994, p.42)

Em 2000, a empresa foi vendida para a empresa holandesa, Unilever, e seus fundadores a deixaram. Como consequência, na pesquisa realizada em 2000, o nome da empresa sequer foi citado. Esse é um exemplo clássico que mostra a força de uma identidade. Mesmo pertencendo a um poderoso e forte grupo como a Unilever, investindo em publicidade e relações públicas, a empresa perdeu, na visão de seus públicos, o que lhe assegurava forte reputação que era a autenticidade. (FOMBRUN; VAN RIEL, 2003).

Nesse sentido, podemos afirmar que um programa de comunicação precisa, necessariamente, sustentar-se nos valores e crenças da organização, sendo legitimado pelos empregados. Só assim, os *stakeholders* externos se apropriam do que está sendo comunicado, dispendo-se a endossar o discurso organizacional. Outro exemplo de autenticidade, é o da empresa de alumínio, Alcan do Brasil, com seu código de conduta, proposto, discutido e implementado em toda organização, referendado em suas práticas gerenciais com fornecedores, clientes e comunidades onde atua. Tornou-se um elemento fortemente simbólico, contribuindo significativamente para a construção de sentido dos empregados, quanto a comportamentos e atitudes no dia-a-dia.

## **Transparência**

A transparência na conduta de seus negócios é outra dimensão com grande impacto na reputação. Os públicos valorizam as empresas que se comunicam mais e melhor. A transparência ajuda construir, manter e defender reputação. É um fator fundamental na relação das organizações com



seus *stakeholders* no cotidiano e se torna crucial em momentos de crise. São vários os exemplos que demonstram como a prática da transparência pode ajudar no gerenciamento de uma crise, principalmente, no que se refere à credibilidade organizacional. Os acidentes vividos pela companhia aérea TAM são exemplos de transparência<sup>21</sup>.

A transparência contribui para dar credibilidade aos propósitos e ações da organização, reduzindo a necessidade de vigilância e de desconfiança. Dentro deste princípio situa-se a comunicação da Aracruz Celulose, empresa de capital aberto, que exporta 98% da produção e opera em mais de 100 municípios e em quatro Estados brasileiros. O gerente de comunicação corporativa da empresa afirma que “sem credibilidade, a comunicação será ineficaz, por mais brilhantes que sejam o conteúdo e a forma”. Reconhece que ser transparente envolve riscos, mas é também uma oportunidade de aumentar a credibilidade. (BRANDÃO, 2004, p.14)

A comunicação, para o autor, não se restringe a identificar os públicos e estabelecer canais de comunicação. Traduz-se nos esforços de entender a comunicação como o elo entre demandas e percepções de todos os públicos da empresa aos fatores que irão assegurar a sustentabilidade do empreendimento. E, não bastam informações acessíveis e precisas, necessita também contar com uma postura de engajamento da organização, principalmente para escutar e entender diferentes e divergentes pontos de vistas.

### **Consistência**

A consistência das ações organizacionais deve ser alinhada à consistência no processo de comunicação. Mensagens contraditórias, discursos diferentes das práticas, fragmentação da comunicação, ações isoladas expressam inconsistências que, na maioria das vezes, são percebidas

---

<sup>21</sup> O tema será abordado a seguir no item sobre gerenciamento de crise.

pelos distintos públicos. A credibilidade não se conquista apenas com a abertura da organização no sentido de informar aos públicos de relacionamento suas políticas, filosofias e atitudes. O discurso organizacional “tem de ser regido pela integridade, isto é, pela coerência entre o que se diz e o que se faz no dia-a-dia”. (VIEIRA, 2004, p.33).

Os empregados são os primeiros a perceberem as inconsistências entre o que é dito e feito, afetando diretamente a identificação destes com a organização. Muitas vezes, as inconsistências ocorrem entre os departamentos e/ou unidades, dentro da própria organização, que se comportam de formas distintas, enviam mensagens contraditórias, confundindo os empregados e dando-lhes a impressão de falta de clareza, coerência e sentido naquilo a que a organização se propõe.

Jack Welch, que foi presidente da General Electric por mais de 20 anos, da década de 80 ao final de 2001, era distinguido por sua capacidade de se comunicar com os empregados. Reconhecia que os 270.000 empregados não absorveriam suas idéias com um simples discurso. Era necessário ser seletivo na escolha dos meios, definir as principais idéias a serem comunicadas, quais os valores essenciais que os empregados precisavam incorporar e investir pesadamente nos esforços de comunicação. (ARGENTI; FORMAN, 2002). E, “influenciar a audiência externa através dos programas de comunicação, falha a longo prazo, quando estes programas não são ancorados nos valores essenciais, articulados com as crenças e com a vivência dos empregados”. (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004, p.93).

Um outro aspecto que interfere na reputação, são as diferentes imagens construídas por distintos públicos, em grande parte, como consequência de mensagens contraditórias sobre valores e direcionamento estratégico, levando-os a várias e contraditórias interpretações de uma mesma organização. Diante da falta de consistência, geralmente, as organizações não contam com apoio e suporte de seus *stakeholders*.

Exemplos recentes aconteceram na década de 90 com as empresas ponto.com. Além das lições nos processos de gestão destas organizações, podemos afirmar que não se consolida uma imagem lançada como uma bolha que cresce rapidamente aos olhos dos consumidores e investidores se não houver uma sustentação. Mesmo contando, muitas vezes, com a cumplicidade da mídia, e tendo visibilidade, grande parte destas empresas foram excluídas da nova economia, por não atenderem aos pré-requisitos que sustentam uma reputação. O que elas buscavam era um relacionamento superficial, cuja magia se pautava no imaginário de acesso ao produto ou serviço, na sua maioria, gratuito; mensagens inconsistentes; promessas de sedução. Mesmo reconhecendo o fato das empresas “pontocom” terem características distintas das empresas tradicionais e, por serem, em sua maioria, efêmeras, o posicionamento destas precisa contar com atributos positivos em sua comunicação com seus principais públicos, como forma de assegurar-lhes credibilidade, *distintividade* e coerência. (BUENO, 2000)

Uma reputação positiva é resultado da capacidade de a organização se expressar com transparência, autenticidade, consistência e *distintividade*, permitindo-lhe uma visibilidade que promova o compartilhamento do entendimento, por parte de seus *stakeholders*, sobre quem é a organização, o que faz e como faz. Nesse sentido, o processo de comunicação precisa necessariamente se sustentar na institucionalização e legitimação organizacional.

Segundo Pereira (1988, p.14-21) citado por Kunsch (2003) “o processo de institucionalização possibilita que uma organização venha a transformar-se em instituição na medida em que assume compromissos e objetivos relevantes para a sociedade e o mercado.” Sua legitimidade, no entanto, requer maior conscientização e explicitação do que é a organização e seus propósitos, ou seja, o que justifica sua existência. Cada vez mais as organizações estão buscando explicitar sua razão de ser em sua missão, na identificação de seus valores centrais e em seus códigos de

conduta. (CHRISTNESEN; CHENEY, 2000). A legitimação não se sustenta apenas com programas estratégicos de comunicação e sim em ações concretas experimentadas pelos diversos públicos. Como afirma Kunsch (2003, p. 39) “seria ingênuo pensar que bastaria a organização valer-se de sofisticadas técnicas de propaganda, relações públicas e marketing, para assumir um posicionamento institucional reconhecido e valorizado socialmente”.

Uma das raras multinacionais brasileiras, a empresa de cosméticos Natura<sup>22</sup>, vem trabalhando sua reputação de forma eficaz. Conquistou, em 2004, o primeiro lugar, entre as 10 empresas mais admiradas, segundo o instituto de pesquisa InterScience<sup>23</sup>; considerada também como a melhor empresa para mulheres trabalharem<sup>24</sup>, já que estas representam hoje 62% de sua mão-de-obra. Fundada em 1969, a empresa optou pela venda direta como a alternativa que viabilizaria o crescimento da empresa, apoiada na força das relações pessoais, o que a levou a superar a gigante norte-americana dos cosméticos no Brasil, a Avon.

De acordo com o levantamento Top of Mind, do Datafolha<sup>25</sup>, sua marca é a mais lembrada, no item cosméticos, pelos entrevistados com escolaridade de nível superior e renda familiar acima de dez salários mínimos, colocando-se como a terceira marca mais valiosa do país, no valor de 536 milhões de dólares. (BLECHER, 2004).

Recentemente a empresa passou por uma reformulação de sua marca, identificando, através de pesquisas, os quatro atributos que sustentam a marca Natura: humanismo, equilíbrio, transparência e criatividade. Como razão de ser da empresa, foi adotada a filosofia do “*Bem estar*

---

<sup>22</sup> Hoje a empresa atua no Chile, Argentina, Peru e Bolívia, iniciando o processo de entrada no mercado francês.

<sup>23</sup> Pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa InterScience/Carta Capital, “As Empresas mais admiradas no Brasil, em 2004”.

<sup>24</sup> Pesquisa realizada pela Revista Exame/ Você S/A, “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, em 2004.

<sup>25</sup> Pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Datafolha, em 2004

*Bem*”, que incorpora seus atributos e se expressa em toda a sua divulgação institucional e de produtos. Em pouco mais de três décadas, a Natura “conseguiu que seus valores éticos, fossem compartilhados com funcionários, fornecedores e consultoras, tornando-se tão conhecida do consumidor quanto seus produtos”. (BLECHER, 2004, p.153). O que se percebe nesse exemplo são ações de gestão que sustentam as seis dimensões<sup>26</sup> que definem a reputação.

Em depoimento, o presidente executivo da Natura, afirma que “uma das formas de entrar no jogo é construir relações de qualidade com seus diversos públicos: colaboradores, consultoras, consumidores, sociedade civil e governo”. Destaca também que “relações de qualidade se constroem entre pessoas, no dia-a-dia, apoiadas na ética, na transparência e na verdade”. (BARROS, 1999, p.118 ).

No caso específico da Natura, podemos afirmar que, alinhada à sua gestão organizacional, uma política de comunicação sustentada na visibilidade, transparência, *distintividade*, consistência e autenticidade fortaleceram sua reputação e também sua marca corporativa.

Por outro lado, a falta de uma política de comunicação, principalmente diante de crises empresariais, pode gerar danos irreparáveis à reputação como veremos a seguir.

### **3.3.1. Gerenciamento de Crises**

O *Institute for Crisis Management* (ICM) define crise como uma ruptura empresarial significativa que gera grande cobertura da mídia. Os resultados da avaliação feita pelos diversos *stakeholders* afeta as operações normais da organização, podendo gerar impactos políticos, legais, financeiros e até mesmo sobre sua própria sobrevivência. Sua reputação pode sofrer danos enormes.

---

<sup>26</sup> Apelo emocional, produtos e serviços, ambiente de trabalho, responsabilidade social e com meio ambiente, desempenho financeiro, visão e liderança e seus 20 atributos.

“Grandes crises de imagem são capazes de incinerar uma reputação não em questões de anos, nem em questão de meses, mas em apenas alguns poucos dias”. (ROSA, 2001, p.38)

Crises organizacionais são únicas. As pessoas envolvidas, o tempo e a duração das crises, e a forma como acontecem também são únicas. Portanto, é importante que crises diferentes sejam gerenciadas também de maneira diferente. No entanto, quando se começa a observar os fatos ocorridos ao longo da história, percebe-se que determinados padrões emergem de tempos em tempos e observar e entender esses padrões pode fazer com que o gerenciamento se dê de forma mais rápida e eficiente (O’ROURKE, 1997).

Nas duas últimas décadas, centenas de empresas foram atingidas fortemente em suas reputações, como demonstram alguns exemplos, citados por Dowling (2001). A Nike, por exemplo, sofre as conseqüências de denúncias da exploração de mão-de-obra barata na Ásia, o que demonstra sua falta de responsabilidade social. A AT&T foi veementemente criticada, tanto internamente quanto externamente, quando aumentou o pacote de compensações salariais de seus executivos após anunciar a demissão de vários empregados. A British Airways gastou milhões de libras pintando o novo design nas aeronaves enquanto barganhava redução de custos com os empregados.

Até mesmo uma empresa como a Coca-Cola viveu uma forte crise, em 1999, quando várias pessoas adoeceram após tomar o refrigerante. Foi feito o primeiro grande *recall*, após 113 anos, o que a levou a fechar uma de sua fábricas na Europa, após uma semana. (DUKERICH; CARTER, 2000)

No Brasil, dentre os inúmeros exemplos de crises empresariais, destaca-se o da companhia aérea TAM, com o acidente com o voo 402, que resultou na morte de 99 pessoas, em outubro de 1996. Mesmo enfrentando todas as conseqüências de uma crise como essa, a empresa soube se

comunicar de forma ágil, transparente e contou com o respeito da imprensa após a crise (ROSA, 2003) O depoimento do executivo responsável pelo gerenciamento da crise<sup>27</sup> ressalta que dentre os atributos que distinguem a TAM da concorrência, está a qualidade da prestação de seus serviços. E esse fato foi reconhecido na hora do acidente como comprovam cerca de 50 mil mensagens de apoio que receberam. Em suas palavras: “Tínhamos um crédito de confiança e era hora de usá-lo. Restabelecer o prestígio da empresa era um trabalho a longo prazo”. (ROSA, 2003, p.65).

A crise tem o poder de denegrir a reputação corporativa e os gerentes das organizações sentem-se muitas vezes compelidos a tentar melhorar a reputação e imagem por meio de ações defensivas. Dukerich e Carter (2000) analisaram algumas destas ações gerenciais e concluíram que as mais comuns são o envio de *press releases*, a publicidade e as contribuições para instituições de caridade. Ações como estas, em momentos de crises, podem acirrar ainda mais as relações da empresa com seus públicos, a sociedade em geral e, principalmente, com a imprensa.

Tentar ocultar os fatos ou negar a veracidade dos mesmos traz conseqüências ainda mais sérias. Esse foi o caso do acidente, ocorrido em 11 de junho de 1996, no Osasco Plaza Shopping, em São Paulo, devido à explosão por acúmulo de gás entre o piso e o solo, resultando em 40 mortos, mais de 300 feridos e danificações em mais de 40 lojas. A administração do shopping se viu diante de um discurso frágil, inconsistente, tentando escamotear as causas do acidente, enquanto a imprensa, usando outras fontes de informação o desconstruía, mostrando o que veio a ser comprovado posteriormente.

Uma crise empresarial que não seja bem gerenciada pode gerar a perda de um dos pilares da reputação que é a confiança de seus *stakeholders*. Outro exemplo, ocorreu com a Ford e

---

<sup>27</sup> Depoimento de Luiz Eduardo Falco (ROSA, 2003)

Firestone<sup>28</sup>, no caso dos pneus do carro Explorer. Do início dos questionamentos sobre os pneus, em julho de 1996, até o início do *recall* feito pela Ford nos carros vendidos na Arábia Saudita em 1999, ao grande *recall* de 6.5 milhões de pneus realizados pela Bridgestone/Firestone, em agosto de 2000, os consumidores se viram diante de uma falta de clareza e transparência dos fatos. No total foram 2.200 ações judiciais, 400 acidentes e 103 mortes. Para ambas as empresas os prejuízos financeiros foram e continuam sendo imensos, o valor das ações no mercado despencaram e suas reputações foram imensamente abaladas.

O'Rourke (1997) destaca que algumas situações podem fazer com que a crise se torne mais séria e às vezes bem mais difícil de ser controlada. A primeira situação descrita pelo autor é a surpresa. A surpresa elimina toda e qualquer possibilidade de antecipação, fazendo com que a crise se torne mais difícil de ser controlada. Um exemplo ocorreu com a empresa francesa de água mineral, Perrier, que fez o maior *recall* de sua história em uma situação que surpreendeu a organização. Um inspetor sanitário, que tinha como tarefa fiscalizar os suprimentos municipais de água, decidiu utilizar a água Perrier para calibrar o seu equipamento de teste, visto que a considerava a mais pura água que poderia utilizar. Descobriu, no entanto, que a água estava contaminada por benzeno.

A segunda situação é a falta de informação confiável que acomete as empresas no momento imediatamente posterior a determinados acidentes. Como não sabem tudo sobre a situação, preferem não dizer nada. As empresas, em geral, consideram que não podem falar sobre o que não têm certeza e isso deixa o processo de comunicação lento e a opinião pública sem resposta.

A terceira situação é o aumento progressivo de acontecimentos que culminam em situações extremamente graves. A Exxon reclama que no desastre do transatlântico Valdez, grupos de

---

<sup>28</sup> Dados levantados em pesquisa no banco de dados Lexis-Nexis em abril, 2004.



ambientalistas e agências governamentais já estavam presentes no local do acidente muito antes que seu departamento de comunicação estivesse ciente do acontecido. Quando especialistas enviados pela empresa chegaram ao local, os ambientalistas já davam entrevistas na mídia propondo soluções para o problema e punições para a empresa.

A quarta situação é o escrutínio intenso por parte do público externo. Numa situação de crise, o público externo se dá ao direito de criticar, opinar e mesmo propor determinadas soluções para o problema sem levar em consideração o fato de que a empresa dispõe de pessoas extremamente competentes em seus quadros para realizar estas tarefas. Esse escrutínio faz com que a resposta da empresa tenha que ser rápida, sem muitas vezes permitir que ela responda da melhor forma.

Cheney e Christensen (2003, p.255) ressaltam que “um gerenciamento pró-ativo das crises empresariais pode permitir às organizações (principalmente, grandes empresas) a definirem retoricamente seus próprios discursos, o que, de certa forma, torna possível determinar as respostas mais adequadas”. Quando as respostas das organizações conseguem se antecipar, atingindo audiências-chave antes de suas opiniões se cristalizarem, a organização tende a comunicar principalmente dentro de seu próprio universo simbólico.

No gerenciamento pró-ativo de crises gerenciais, as repostas organizacionais podem, em outras palavras, geralmente preceder o estímulo ambiental. A noção de “resposta” implica num diálogo com seus *stakeholders*. O fato de que não se têm o controle das crises ou de que estas não sejam controláveis pela organização, não reduz a lógica deste argumento:

*quanto mais as organizações são pró-ativas em suas respostas às demandas do ambiente, informando seus stakeholders antecipadamente ou imediatamente após a ocorrência da crise, maior a possibilidade de se posicionarem dentro de seus próprios universos de expectativas e preocupações”. (CHENEY; CHRISTENSEN, 2003, p.255)*

Outro fator que afeta a reputação e que, geralmente, se transforma em crises, são os rumores. Como um processo social complexo, o gerenciamento da reputação se vê algumas vezes diante de rumores que podem afetar drasticamente a reputação organizacional. O rumor pode ser entendido como uma das formas simbólicas que sempre implica um processo contextualizado e criativo de interpretação, no qual os indivíduos se servem dos recursos que dispõem para dar sentido às mensagens que recebem. Em alguns poucos casos os rumores atuam positivamente, mas na sua grande maioria trazem conseqüências devastadoras para a organização. O economista Keynes reconhecia o potencial dos rumores para o mercado de ações, afirmando que os investidores nem sempre investiam na empresa na qual acreditassem que lhe traria melhor retorno, mas naquela que eles acreditavam que outros iriam investir.

Um exemplo de como o rumor pode afetar drasticamente a instituição e seus dirigentes é o episódio da Escola-Base, de São Paulo, que se tornou referência no assunto. A infundada acusação de que seus donos abusavam sexualmente de crianças que lá estudavam denegriu a imagem da instituição e de seus dirigentes.(ROSA, 2001).

Na sociedade contemporânea, com grande influência dos meios de comunicação, observa-se que as pessoas discutem as mensagens recebidas com outros indivíduos em seus ambientes sociais imediatos e, os pontos de vista e ações dos outros podem influenciar seu próprio comportamento. Esse efeito “entre na onda”, gera uma ação responsiva conjunta, que pode ser desde estímulo a compra de bens à especulação sobre preço de ações, boicotes ou vários outros comportamentos não previsíveis. (THOMPSON, 1998).

Crises empresariais e rumores são aspectos que afetam diretamente a reputação de uma organização, podendo, em casos extremos, determinar o fim dos negócios.

Concluindo, para Baudrillard (1988), citado por Cheney e Christensen (2003), ao mesmo tempo que a comunicação passa a prevalecer em quase todos os aspectos da vida dos indivíduos, o espaço encontra-se cada vez mais saturado, colocando enorme pressão àqueles que querem ser ouvidos, tornando cada vez mais difícil saber o que queremos e, talvez, o mais importante, “quem somos”. Por sua vez, essa explosão da comunicação reforça enormemente a importância da identidade como uma das formas de sustentar externamente uma imagem coerente com o que a organização é.

Conseguir um posicionamento adequado hoje é, sem dúvida, um dos grandes desafios empresariais. Além disso, o que as pessoas esperam das organizações varia amplamente de acordo com o tempo. (CARROL, 1979). Como visto anteriormente, a comunicação organizacional tem um papel fundamental na construção, manutenção e sustentação da reputação. Ela pode assegurar à organização um posicionamento distintivo; dar maior visibilidade a seus projetos, ações, metas, missão; consolidar uma história corporativa coerente, consistente e transparente. E, uma comunicação sustentada ao longo dos anos, contribui para consolidar uma reputação forte. Como consequência, fortalece os relacionamentos da organização com seus principais *stakeholders*, garantindo-lhe a viabilidade e perpetuidade de seus negócios. No próximo capítulo, iremos discutir a influência da reputação nas Escolas de Negócios.

## 4 A INFLUÊNCIA DA REPUTAÇÃO NAS ESCOLAS DE NEGÓCIOS

### 4.1 A Fundação Dom Cabral

Esta pesquisa fez a escolha pela análise de uma Escola de Negócios, no Brasil, por considerar a grande concorrência que tem se estabelecido nos últimos anos nesse setor e por entender que a percepção que os *stakeholders* têm sobre estas instituições influencia diretamente seus resultados. Adotou como objeto de estudo a Fundação Dom Cabral, um centro de desenvolvimento de executivos e empresas. Sua equipe, composta por núcleos administrativo e técnico, conta com 229 funcionários e 335 professores, com distintos vínculos e níveis de dedicação. Destaca-se que a maioria de seus professores se enquadra na relação de prestador de serviços.

Com 28 anos de atuação, tornou-se referência nacional no setor de educação para executivos, tendo entre seus clientes uma parcela significativa das maiores empresas do país. Por ano, a Fundação Dom Cabral atende a mais de 600 empresas, na sua maioria de grande porte e cerca de 9.000 executivos. Não só o número é expressivo como também representa grande parte do corpo gerencial das maiores empresas brasileiras. Trabalhar para o segmento das maiores empresas do país, formar seus executivos, realizar, em conjunto, atividades que visem a sustentação de seus negócios, traduz, na realidade, um esforço mais amplo que pode ser entendido como a concepção de um modelo empresarial para um país que busca se posicionar em um cenário de competitividade internacional.

Em seu portfólio (ANEXO A) destacam-se atividades voltadas para o desenvolvimento empresarial, parcerias empresariais, desenvolvimento do gestor e pós-graduação:

1. Parcerias com empresas: intercâmbio entre e intra-empresas.
2. Pós-Graduação: cursos de especialização (*lato sensu*); MBA; Mestrado Profissional em administração (*stricto sensu*).
3. Programas fechados: desenvolvidos para atender às necessidades específicas das empresas, direcionados à capacitação de seus executivos.
4. Programas abertos: com foco em temas atuais de gestão empresarial, ofertados ao mercado para executivos de distintas empresas.
5. Programas em consórcios: realizados para um grupo específico de empresas com interesses similares.

Pelo perfil de suas atividades não é fácil classificá-la em uma determinada categoria de instituição, o que por sua vez, também dificulta sua comparação com outras organizações. Ela não se enquadra especificamente no perfil de uma Instituição de Ensino Superior, mas grande parte de suas atividades concorre fortemente nesse setor, como os programas de Especialização, MBAs, Mestrado Profissional. A Fundação Dom Cabral não presta consultoria no sentido de intervir nos processos de gestão organizacional, mas avalia junto com as empresas seus processos de gestão e desenha programas voltados para o desenvolvimento da empresa e/ou de seus executivos. Nessa área concorre com empresas de consultoria de gestão empresarial. Ou seja, como atua com produtos e serviços distintos, em segmentos e mercados diferentes, sua concorrência também acaba se formando por área de atuação. Em algumas áreas concorre com universidades, em outras, mais específicas, com Escolas de Negócios, em outras, com empresas de consultoria.

Ao analisar suas atividades, perfil de empresas, executivos e mercado pode-se concluir que o conceito que a define melhor é a de um centro de geração, produção e transmissão de conhecimento de gestão voltado para o desenvolvimento de executivos e empresas.

Um dos aspectos que distingue a atuação da Fundação Dom Cabral são os trabalhos realizados em parceria com empresas. O conceito de parceria, para a instituição, é entendido e praticado como um trabalho conjunto, em que, muitas vezes, ela própria pesquisa e gera o conhecimento para capacitar sua equipe e, conseqüentemente, a das empresas; em outras, busca as tecnologias adequadas para que as empresas as adotem, ou juntas descubrem a melhor forma de gerir o conhecimento necessário. Atualmente, a Fundação Dom Cabral desenvolve parcerias, através de atividades, programas e projetos, no Centro de Tecnologia Empresarial - CTE; Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas – PDA; Parceiros para a Excelência – PAEX e o *Global Players*. Como exemplo de parceria destaca-se o Centro de Tecnologia Empresarial, criado há 14 anos, com participação atual de 24 empresas nacionais e internacionais de grande porte. Algumas empresas fazem parte do CTE desde sua criação, tendo participado da sua concepção, da definição de seus objetivos, de suas transformações. Criado para gerar tecnologia empresarial, o CTE manteve seu foco, sendo um espaço em que as empresas buscam soluções para suas demandas gerenciais (ANEXO A).

O programa Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas - PDA é voltado para sócios e herdeiros de empresas familiares de vários segmentos de atuação, com foco na gestão familiar, melhores práticas, soluções de conflitos, desenvolvimento da nova geração de gestores. O primeiro programa teve início há seis anos e hoje conta com a participação de 39 empresas (ANEXO A).

O “Parceiros para a Excelência” - PAEX -, implantado desde 1992, visa o desenvolvimento dos negócios e da competência empresarial, de empresas de médio porte. Esta parceria reúne grupos de empresas do Chile e Paraguai. Participam do PAEX 25 grupos, compostos por 172 empresas (ANEXO A).

O mais novo programa de parcerias, o *Global Players*, criado em 2003, tem como objetivo o intercâmbio de experiências voltadas para a internacionalização(ANEXO A).

Outra forte característica da Fundação Dom Cabral são as alianças com instituições de ensino consideradas centros de excelência na Europa, Estados Unidos e Canadá. Possui, atualmente, três alianças: com o *Insead - The European Institute of Business Administration*, formada a partir de 1990; com a *Kellogg School of Management*, desde 1993 e com a *Sauder School of Business*, a partir de 2002. Alguns de seus programas como o MBA Executivo, o Pós MBA, o Gestão Estratégica de Pessoas-GEP, o Programa de Gestão Avançada-PGA e o STC Executivo - *Skills, Tolls & Competencies* - são realizados parte no Brasil e módulos na França, EUA ou Canadá. Recebe também alunos de instituições aliadas na etapa latino-americana do *Trium Executive MBA*, iniciativa da *New York University Stern School of Business*, *London School of Economics and Political Science* e *HEC School of Management Paris*.

No Brasil, a Fundação Dom Cabral mantém alianças com a Escola de Marketing Industrial, o Instituto Ethos e o Conselho Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS. Em 2002, foi criado o Mestrado Profissional em Administração, primeiro programa de pós-graduação *stricto sensu* da Fundação Dom Cabral, em conjunto com a PUC MINAS.

É importante reconhecer que as alianças da Fundação Dom Cabral foram estabelecidas desde sua criação, como pode ser observado no seu histórico e, portanto, este comportamento não foi determinado pelo cenário de competitividade ou pelo modismo da contemporaneidade.

Nos últimos anos, algumas questões vêm marcando sua gestão atual. Primeiro, a necessidade de um quadro de docentes com maior titulação. Até o início dos anos 90, o interesse maior da instituição era por professores competentes, com boa performance em sala de aula e com experiência de mercado. Essa era também a demanda das empresas. Com o crescimento da

concorrência, novas exigências da legislação no setor de ensino superior, e mudanças das demandas das empresas, a Fundação Dom Cabral, como a maioria das instituições de ensino privado do país, viu-se diante do desafio de qualificação do corpo docente. Em 2004, no quadro de 211 professores que atuaram em seus programas, 32 têm doutorado e 101 mestrado. O desafio é aumentar a titulação dos professores, mas ao mesmo tempo manter em seu quadro professores que consigam fazer um equilíbrio entre teoria e prática.

Outro aspecto é a necessidade de geração de conhecimento próprio. Por um lado, a Fundação Dom Cabral necessita de um maior número de publicações reconhecidas pelo meio acadêmico, como forma de ter uma melhor avaliação nos rankings de MBA e Mestrado. As parcerias com instituições internacionais também demandam uma maior produção científica como um dos requisitos de reconhecimento das *Business Schools* internacionais. Além disso, cada vez mais, a divulgação de pesquisas acadêmicas ocupa espaço na mídia nacional e internacional, o que contribui para maior visibilidade e melhoria da imagem.

A Fundação Dom Cabral tem registrado avanços nesse sentido, embora ainda seja considerada pequena sua participação nos principais congressos e publicações nacionais e internacionais sobre administração. O número de trabalhos aprovados em congresso, de 2002 para 2003, saiu de 32 para 47 artigos, o que representa um crescimento de 46,8%.

No esforço de expandir o alcance de seus programas e tornar-se referência como centro internacional de tecnologia de gestão, a Fundação Dom Cabral investiu em infra-estrutura e no desenvolvimento de seu corpo técnico. Em 2001, inaugurou sua nova sede, denominada Campus Aloysio Faria, em uma área de 36.000m<sup>2</sup> no Condomínio Alphaville Lagoa dos Ingleses, em Nova Lima, região metropolitana de Belo Horizonte. Os investimentos, na ordem de R\$20 milhões, contaram com a participação de 33 empresas parceiras, recursos do BDMG e



contribuição do empresário Aloysio Faria, que foi proprietário do Banco Real/ ABN Amro, atual presidente do banco Alfa (O Globo, 2001).

Construído sob o conceito de edifício inteligente, com projeto arquitetônico inovador, o campus localiza-se no entorno da Lagoa dos Ingleses, com uma extensa área verde, num ambiente que valoriza a qualidade de vida e a concentração necessária aos estudos. O prédio permite adaptação de *lay-outs* das salas, adequando o espaço ao tamanho dos grupos; infra-estrutura para videoconferência, o que possibilita maior integração com as instituições aliadas e concilia as modalidades dos programas presenciais e a distância. Atualmente possui uma área construída de 7.500m<sup>2</sup> e está em andamento o projeto de expansão previsto para 2006.



**FIGURA 2 – Foto da Fachada do Campus Aloysio Faria - Alphaville - Nova Lima - MG**

**FONTE - Acervo FDC**

Além do *campus*, a Fundação Dom Cabral mantém a antiga sede, localizada no bairro Santo Agostinho, em Belo Horizonte, voltada para os cursos de especialização que acontecem no período noturno, em geral, para profissionais que trabalham o dia todo. Seus programas são realizados no campus e, grande parte, em hotéis, na cidade de São Paulo, e outras capitais do país e no exterior, como também nas sedes das próprias empresas contratantes, no caso dos programas fechados.

#### **4.1.1 Um Pouco de sua História**

A Fundação Dom Cabral teve sua origem, no ano de 1975, no Centro de Extensão da atual Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas - com o objetivo de prestar serviços educacionais à comunidade além dos limites da universidade.

Com o crescimento de suas atividades, voltando-se para o atendimento ao setor empresarial, percebeu-se, por um lado, uma oportunidade de ampliação ainda maior de seus serviços e, por outro, que essa nova demanda não se vinculava ao perfil de uma instituição acadêmica.

Foi um momento interno conflituoso, em que alguns professores defendiam a continuidade da estreita relação com a Universidade e, outros, que argumentavam a necessidade de uma autonomia maior, que permitisse novos vãos. Buscava-se, com o fim da chancela da Universidade, maior liberdade administrativa e financeira; maior poder de sua direção; novos direcionamentos mais focados para o mercado e, principalmente, que os empresários pudessem perceber nessa nova instituição uma visão de conhecimentos aplicados às suas necessidades.

Para atender a essa nova configuração, a direção da Sociedade Mineira de Cultura, mantenedora da PUC Minas, decidiu transferir as atividades do Centro de Extensão para uma Fundação,

constituída a partir da Associação Dom Cabral, entidade também pertencente à mantenedora. (Fato e Contexto,1996).

Neste contexto, em 1976, nasce a Fundação Dom Cabral, instituição jurídica de direito privado, com autonomia administrativa financeira, sem fins lucrativos e considerada de utilidade pública pelo governo brasileiro. Seu nome é uma referência a Dom Antônio dos Santos Cabral - Dom Cabral - primeiro Bispo e Arcebispo de Belo Horizonte. No seu legado de realizações, destaca-se a criação da Universidade Católica de Minas Gerais, que em 1983 torna-se Pontifícia Universidade de Minas Gerais, PUC Minas.

Por tratar-se de uma Fundação, é regida por um estatuto que garante a clientes, fornecedores e parceiros segurança em relação à sua estabilidade uma vez que, de acordo com a legislação brasileira, é uma instituição subordinada ao Ministério Público a quem tem que prestar contas regularmente, submetendo à sua apreciação balanços financeiros e relatórios sobre ações administrativas. Em sua estrutura de deliberação e administração estão o Conselho Curador, a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal. O Conselho Curador é formado por 15 membros, profissionais de destaque no meio empresarial que integram, direta ou indiretamente, os círculos de atuação e desenvolvimento da Fundação<sup>29</sup> e com interesse nos seus resultados. Os Conselheiros são eleitos por votação pelos integrantes da Diretoria Executiva em exercício; atuam pelo período de três anos, sem que para isso sejam remunerados. O atual presidente da Fundação Dom Cabral, professor Emerson de Almeida, está à frente da sua gestão desde a fundação.

---

<sup>29</sup> BELO HORIZONTE.Consolidação do Estatuto da Fundação Dom Cabral. Averbado sob o nº,61.205, no Livro A, 31 de julho de 2002.

Atuando inicialmente em Minas Gerais, a Fundação Dom Cabral expandiu sua base de atendimento para todo o país, atingindo também outros países da América do Sul, assim como estabeleceu alianças com Escolas na Europa, EUA e Canadá.

O quadro a seguir mostra a evolução da Fundação Dom Cabral.

#### QUADRO 4

##### Origem e evolução da Fundação Dom Cabral

ANO	ACONTECIMENTO
1976	Criação da Fundação Dom Cabral como desdobramento do Centro de Extensão da PUC/MG. Aliança com o <i>Groupe Hec</i> - Isa, França. Início de cursos fechados para empresas e cursos de especialização
1980	Parceria com empresas e criação do CEDEX - Centro de Estudos e Desenvolvimento do Comércio Exterior
1988	Parceria com empresas de grande porte e criação do CTE - Centro de Tecnologia Empresarial
1990	Aliança com Insead - <i>The European Institute of Business Administration</i> e realização 1º PGA - Programa de Gestão Avançada
1992	Parceria com empresas de médio porte para criar PAEX - Parceiros para Excelência
1993	Aliança com a <i>Kellogg Scholl of Management</i>
1996	Realização do primeiro MBA Empresarial e adoção da metodologia de educação a distância
1997	Lançamento do Projeto CITG - Centro Internacional de Tecnologia de Gestão
2001	Fundação Dom Cabral 25 anos - inauguração do Centro Alfa - Campus Aloysio Faria. Eleito o melhor MBA do Brasil (segundo a revista <i>Você SA /Exame</i> )
2002	Aliança com a <i>Sauder School of Business</i> - UBC
2003	Criação do <i>Global Players</i> (parceria para a competição global)
2004	A Fundação Dom Cabral conquistou a 39ª colocação como melhor Escola de Negócio do mundo em programas para empresas no ranking do <i>Financial Times</i> . Conquistou também a quarta posição como melhor escola latino-americana, no primeiro ranking de educação executiva da revista <i>AméricaEconomia</i> , editada no Chile e com circulação em toda a América Latina.

FONTE: Acervo documental da FDC

Nestes 28 anos, sua trajetória demonstra crescimento e expansão dos negócios, consolidação de atuação no mercado nacional, busca de internacionalização e estreitamento de suas relações com instituições internacionais.

## **4.2 A Análise dos Rankings sobre Escolas de Negócios**

Observamos no mundo todo o crescimento da importância dos rankings como um dos fatores que afetam a reputação destas instituições, os quais são objeto de estudos, análises e críticas. No Brasil, a partir de 2000, iniciaram-se as publicações dos rankings nacionais. Além disso, as Escolas de Negócios brasileiras também são avaliadas pelos rankings internacionais como *Financial Times*, *Business Week*, *AmericaEconomia*, dentre outras. E, devido às relações da FDC com *Insead*, *Kellogg e Sauder*, o resultado dos rankings internacionais indiretamente a afetam. Ressalte-se também o fato de que estas instituições utilizam-se destes resultados em suas estratégias de divulgação, como elementos para a construção de imagem.

É importante destacar que os programas da Fundação Dom Cabral, que se encaixam na análise dos rankings das Escolas de Negócio, representam apenas uma parte de suas atividades, não sendo a mais representativa. No entanto, estes programas têm alta visibilidade e são comparados com os de outras instituições e, por isso, justifica-se essa análise como parte do processo de construção da sua reputação.

Diante disso, consideramos necessário contextualizar como as Escolhas de Negócios internacionais e nacionais lidam com os rankings, apresentando a seguir um estudo de seus impactos na Europa e Estados Unidos, um panorama das Escolas de Negócios no Brasil e os rankings nacionais.

#### 4.2.1 O Contexto das Escolas de Negócios nos EUA e Europa

A análise da influência que os rankings exercem nas Escolas de Negócios localizadas tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, justifica-se pelo fato de que estes exercem uma influência importante na reputação das *Business Schools*, como demonstram vários estudos sobre o tema. No Brasil, o fenômeno é recente como mostraremos a seguir.

De acordo com Martins (1998, p.293) “os rankings relacionados à reputação podem ser formalmente definidos como listas de comparação disponíveis ao público de determinado ramo de negócio ou a públicos de outros setores que tenham algum interesse em determinada instituição”. Esses rankings acabam se tornando a maneira mais eficiente para alguém que se relaciona, ou simplesmente se interessa pela organização, saber de sua situação atual. Eles funcionam como instrumentos comparativos nos quais pessoas diferentes baseiam suas opiniões.

Esta análise tem como base os estudos teóricos e pesquisas realizados que descrevem alguns dos impactos gerados pelos rankings sobre as Escolas de Negócios. Discutem questões como: que interferências os rankings têm sobre os processos de tomada de decisão? Em que medida afetam a definição de estratégias das instituições? Quais as interferências nas relações das *Business Schools* com seus alunos, potenciais alunos, funcionários, reitores e profissionais de recrutamento? (BADEN-FULLER et al., 2000; TRACY, WALDFOGEL, 1997; D’AVENI, 1996; VAN ROON, 2003; MARTINS, L, 1998; ELSBACH, KRAMER, 1996; BADEN-FULLER, ANG, 2001; CORLEY, GIOIA, 2000; DICHEV, 1999).

Nos últimos anos, as Escolas de Negócios têm experimentado uma modificação completa do ambiente ao qual pertencem. Se, anteriormente, o setor vivia dentro de uma certa lógica e tranquilidade, hoje a maior característica do setor é a concorrência acirrada. Recentemente, um

fator que tem contribuído para aumentar a concorrência tem sido a publicação dos rankings nos Estados Unidos e Europa (CORLEY; GIOIA, 2000). A maioria das instituições tem estado à mercê destes rankings, visto que para elas não é nem um pouco interessante que a reputação criada ao longo dos anos seja denegrada.

A reputação pode ser considerada um fator de extrema importância para negócios e indústrias que vendem algo que os consumidores não conhecem ou que prestam algum tipo de serviço do qual eles também nunca ouviram falar (BADEN-FULLER; ANG, 2002). E esse é realmente o caso das Escolas de Negócios. É muito complicado para os consumidores, de uma forma geral, julgar os aspectos importantes na hora de escolher uma instituição de ensino, bem como saber como eles poderão se beneficiar desta escolha (BADEN-FULLER; ANG, 2002).

Uma boa reputação pode, sem dúvida, fazer com que determinada instituição consiga atrair os melhores alunos e os melhores professores. Elas podem, também, cobrar mensalidades mais altas, atrair as doações mais generosas, que facilitam a manutenção da instituição numa posição mais elevada, ou mesmo melhorar sua atual posição (BADEN-FULLER; ANG, 2002).

Portanto, é mais que natural que os rankings passem a ter um impacto importante nas estratégias traçadas pelas Escolas de Negócios, especialmente aquelas estratégias que têm algo a ver com os *stakeholders* mais importantes. A publicação destes rankings força as instituições a entrarem num jogo que muitas vezes elas não querem jogar. Como Martins (1998, p.295) observou: “o processo de classificar as *Business Schools* tornou-se um sistema de controle muito poderoso que implicitamente diz o que elas devem ou não fazer.” Além disso, este jogo quase nunca tem regras claras e os jogadores são obrigados a jogar em um campo que lhes é inteiramente estranho (CORLEY; GIOIA, 2000).

Num certo sentido, a publicação destes rankings acaba influenciando o próprio funcionamento destas instituições (CORLEY; GIOIA, 2000). E o que pode ser ainda pior, é que algumas instituições parecem transferir para estas publicações o direito de assumir o controle sobre seus negócios (MARTINS, 1998). Como colocado por Corley e Gioia (2000, p.320) essa competição é um pouco estranha “ especialmente por ter levado a uma construção social de uma competição da qual a maioria dos jogadores preferiria não estar participando”. A maioria dos jogadores também acredita que estes rankings não podem ser considerados um espelho da realidade, no que se refere à qualidade de ensino. Não se pode acreditar que nenhum destes rankings seja completamente isento de más intenções. São vistos, muitas vezes, como uma fórmula mágica encontrada pelos editores para vender mais revistas (CORLEY; GIOIA, 2000).

Apesar de todos concordarem com o fato de que estes rankings não são completamente confiáveis, não é possível ignorá-los, visto que muitas pessoas parecem tomar suas decisões baseando-se no que foi por eles publicado (CORLEY; GIOIA, 2000). A questão central que deve ser respondida é: por que as pessoas continuam fazendo parte de um jogo do qual prefeririam não participar? E ainda: quais seriam as possíveis conseqüências de não participar deste jogo? (CORLEY; GIOIA, 2000).

### **Jogando o jogo**

De acordo com Corley e Gioia (2000), existem quatro regras básicas que não podem ser ignoradas se a instituição deseja fazer parte deste jogo:

*Regra 1: ‘ Você tem que jogar o jogo se quiser ser ranqueado’*



Não importa se você acha que os rankings fazem jus à qualidade de sua instituição ou não. Se você quiser ver sua escola ranqueada entre as melhores do país, você tem que jogar o jogo.

*Regra 2: ‘Se começar a jogar, não pode parar’*

Se você boicotar os rankings ou as pesquisas que lhe são enviadas, significa remover-se automaticamente dos rankings e isso pode ser um processo extremamente difícil de ser revertido.

*Regra 3: ‘Os critérios para ranqueamento podem mudar sem aviso prévio’*

Os critérios mudam completamente de revista para revista e também podem mudar durante o jogo sem que nenhum dos jogadores seja consultado. Uma reclamação constante por parte dos jogadores é que nunca sabem que tipo de jogo estão jogando.

*Regra 4: ‘Você não ganhará o jogo’*

Os rankings não são criados para que alguém vença. Estar no topo da lista não significa que você ganhou o jogo. Pode haver uma queda abrupta se algum dos critérios passa a não ser satisfeito. No entanto, você tem que fingir que está tentando vencer, pois pode ser que a mídia lhe dê um rótulo de vencedor.

Alguns resultados importantes já podem ser vistos. As instituições de ensino estão se tornando cada vez mais avessas ao risco, preocupadas em manter o *status quo* e muito tendenciosas a estandardização, visto que se tornam muito mais ligadas às definições que os rankings tentam lhes impor (MARTINS, 1998). As inovações foram deixadas de lado, pois ninguém quer ser deixado de fora na hora do ranqueamento. Como consequência clara, podemos notar que as Escolas de Negócios mergulham num estado de passividade e comodidade em relação aos rankings, que pode fazer com que sejam envolvidas numa relação perigosa no longo prazo.

#### 4.2.1 Os Rankings na Europa e EUA

Nos últimos cinco anos, houve uma proliferação de rankings relacionados às *Escolas de Negócios* e cada um utiliza uma metodologia específica e atribui diferentes pesos a atributos distintos. Metodologias variadas produzem inevitavelmente rankings diversos. Alguns destes rankings dão ênfase a uma abordagem subjetiva enquanto outros favorecem a coleta de dados. Muitas abordagens distinguem-se das metodologias de medição de reputação anteriores, incluindo resultados de pesquisa, medição da produção acadêmica e *recall* relacionado aos públicos da instituição. Uma análise dos estudos mais importantes revela que eles adotam métodos diferentes de medição de reputação, em geral, sendo o mais adotado aquele que identifica os públicos mais importantes e pede a eles que categorizem as instituições de acordo com critérios próprios.

A revista *Business Week*, desde 1988, publica a cada dois anos um ranking considerado, pela população em geral, como um dos mais importantes. Ela categoriza as 20 melhores *Escolas de Negócios* nos Estados Unidos usando basicamente dois critérios principais: 1) a satisfação de alunos recém-graduados em relação à instituição e 2) a satisfação de profissionais de recrutamento em relação a recém-contratados que estudaram em determinada instituição. Este ranking funciona como uma referência para a instituição propriamente dita e para qualquer pessoa que tenha interesse nela. O ranking publicado pela *Business Week* funciona como uma medida para se avaliar as Escolas de Negócios localizadas nos Estados Unidos, tentando de alguma forma quebrar o *status quo* vivido por estas instituições ao longo dos últimos anos (ELSBACH e KRAMER, 1996).

O *The Financial Times* publicou seu primeiro ranking em 1998 e um ranking internacional completo em 1999. O ranking do *FT* é calculado tendo como base 20 critérios relacionados a: o

progresso profissional de graduados, a diversidade de experiência no MBA e a mobilidade internacional dos alunos, bem como a geração de idéias e pesquisa. O *FT* pesquisa tanto os alunos, três anos após sua graduação, quanto as Escolas de Negócios. Uma avaliação independente da pesquisa é baseada em 40 publicações acadêmicas.

Apesar de os rankings terem uma importância significativa dentro da instituição de ensino, os reitores parecem ser os mais relutantes a aceitar seus resultados. É inegável, porém, que mesmo recebendo os resultados com alguma restrição, os rankings ocasionalmente os ajudam a tomar decisões estrategicamente importantes. Alunos atuais, potenciais, e profissionais de recrutamento parecem ser muito mais influenciados pelos resultados do que os reitores. Estes públicos específicos tendem a tomar suas decisões, baseando-se nos resultados publicados (ELSBACH e KRAMER, 1996).

Rankings, como os publicados pela *Business Week*, têm uma força especial, visto que eles têm o poder de influenciar alunos talentosos e ao mesmo tempo profissionais de recrutamento importantes, que contratam preferencialmente alunos que tenham estudado em instituições que gozam de boa reputação (MARTINS, 1998). Os rankings também dão às escolas informações relacionadas às posições que estas ocupam, comparadas às suas principais concorrentes (MARTINS, 1998). É importante perceber que estes rankings são produzidos por instituições que não são neutras aos olhos das escolas, portanto a aceitação dos resultados se faz tão difícil.

Há muitos rankings sobre reputação de *Escolas de Negócio* nos Estados Unidos e, entre os mais importantes estão: *Business Week*, *US News & World Report*, *Forbes*, *Financial Times*, *Wall Street Journal*, *Economist Intelligence Unit (EIU)* e, na Europa, o mais importante é o *Financial Times* (MARTINS, L. 1998). Pesquisas anteriores mostraram que rankings publicados pela *Business Week*, *U.S. News & World Report* (EUA) e pelo *Financial Times* (Europa) são os

rankings mais impactantes (ELSBACH e KRAMER, 1996; BADEN-FULLER e ANG, S. H., 2001. MARTINS, L,1998; CORLEY e GIOIA, 2000).

#### **4.2.2 Os Impactos dos Rankings sobre as Escolas de Negócio nos EUA e na Europa**

Antes da publicação dos rankings, as escolas escolhiam quais atributos eram realmente importantes e com quem deveriam competir (ELSBACH; KRAMER, 1996). Os rankings assumiram um papel importante, pois passaram a ser uma fonte de informação relevante para as pessoas que desejam analisar determinadas instituições mais minuciosamente. O que os rankings fizeram foi simplesmente modificar a estrutura de competição, seja desvalorizando atributos dos quais as instituições se sentiam orgulhosas, seja confrontando a percepção de determinados membros em relação à posição por elas ocupadas (ELSBACH; KRAMER, 1996).

O impacto sobre as *Escolas de Negócios* e como cada uma reage à publicação dos rankings varia muito, mas Martins (1998) consegue enxergar uma reação que parece muito comum nas escolas ranqueadas. Sua descoberta mostra que quando uma escola se encontrava bem ranqueada ou numa posição ascendente, os reitores consideravam os rankings um importante instrumento para a medição da qualidade de suas instituições. Quando uma escola se encontrava em uma posição pouco louvável, no entanto, os reitores passavam a não aceitar a validade dos rankings e menosprezavam sua importância.

Essa reação pode ser considerada uma resposta à característica competitiva dos rankings. Além disso, as instituições de MBA melhor ranqueadas pela *Business Week* e pelo *Financial Times* cobram as mensalidades mais altas e recebem as melhores doações assim como os melhores alunos (BADEN-FULLER; ANG, 2001).

Há também uma importante diferença na maneira como as escolas nos Estados Unidos e na Europa reagem aos rankings. Essa diferença de resposta deve ser creditada ao fato de que o ambiente competitivo nos EUA e na Europa é bem diferente. Nos Estados Unidos, por exemplo, as escolas estão sempre sobre pressão. Têm sempre que produzir os melhores artigos e preparar os melhores profissionais para satisfazer à necessidade dos empregadores mais exigentes. As escolas americanas têm, também, a necessidade de realizar pesquisa de nível internacional para satisfazer a necessidade de alunos e clientes devido a internacionalização da pesquisa (BADEN-FULLER; ANG, 2001).

As escolas européias têm uma visão mais acadêmica e menos mercadológica. Ainda assim, nos últimos anos, observa-se que tem aumentado a necessidade de publicação de artigos juntamente com a competitividade do ambiente no qual estas instituições estão inseridas. Estas tem sido algumas das razões pelas quais as universidades européias têm se esforçado para criar uma reputação internacional forte, que venha a ajudá-las a quebrar a hegemonia americana no mundo dos negócios (BADEN-FULLER; ANG, 2001).

Tendo essa contextualização como pano-de-fundo, podemos perceber que, mesmo enfrentando graus de pressão extremamente diferentes, as Escolas de Negócios nos Estados Unidos e Europa são empurradas em direção umas às outras. As escolas européias, com a necessidade de criar reputação internacional e publicar em inglês, (lembramos que o inglês é a língua franca em *business*) e as escolas americanas com uma necessidade de internacionalização para atender às necessidades de seus alunos e clientes.

A publicação destes rankings faz com que as escolas busquem construir alianças internacionais para satisfazer suas necessidades e, essas alianças, podem ser consideradas um fenômeno recente. Para instituições européias que visam construir uma reputação internacional, uma aliança com os

Estados Unidos é obrigatória, pois isso fará com que os trabalhos por elas publicados sejam reconhecidos. O mesmo desejo de se aliar manifesta-se nas universidades americanas, visto que estas estão em busca de internacionalização de sua pesquisa (BADEN-FULLER e ANG, 2001).

Hoje em dia, as alianças criadas entre universidades européias e americanas são mais comuns do que as alianças criadas entre universidades no continente europeu (BADEN-FULLER e ANG, 2001), e isso mostra que as alianças intercontinentais são mais prováveis de acontecer. Estas alianças, no entanto, não são criadas de maneira aleatória. Universidades de alto nível têm uma tendência a fazer alianças com instituições de mesmo calibre, tentando sempre se beneficiar do melhor que sua parceira tem a oferecer. Alianças entre instituições de alto nível contribuem para que estas tenham a chance de manter-se em suas atuais posições de destaque (BADEN-FULLER e ANG, 2001). As grandes questões relacionadas às parcerias criadas referem-se a quando e como as instituições devem se aliar a outras e, principalmente, a quem elas devem se aliar. É uma questão que deve ser considerada, visto que alianças não são facilmente criadas, nem mantidas.

- **Impacto dos rankings em *stakeholders* importantes:**

É muito claro o impacto produzido pelos rankings em *stakeholders* que mantêm algum tipo de relação com determinada instituição. No entanto, é importante considerar que a forma com que estes resultados são percebidos e a reação a eles varia muito e depende fundamentalmente de como este *stakeholder* se relaciona com a instituição (CORLEY e GIOIA, 2000). É imprescindível analisar essas diferenças e entender como elas ocorrem. A seguir apresentamos a análise dos impactos sobre alguns públicos relevantes:

- **Impactos em reitores e alta administração**

Reitores e alta administração devem se preocupar bastante ao reagirem a movimentos que suas instituições podem experimentar diante dos rankings publicados. Eles não devem se mostrar extremamente felizes se suas instituições sobem algumas posições nos rankings e devem instruir membros de suas organizações a não se desesperar caso haja um resultado negativo (CORLEY; GIOIA, 2000). Eles devem entender também que públicos diferentes reagem distintamente aos rankings publicados. Uma posição intermediária pode ser vista como ruim por um público externo, mas poderá ser vista como extremamente positiva por um público interno, visto que estes vêem essa classificação intermediária como o reconhecimento de um esforço ao longo do ano.

Reitores e alta administração podem se ver também em uma situação extremamente controversa: eles têm a plena certeza de que os rankings são uma forma manufaturada de estimular a competição, mas eles têm também a certeza de que as pessoas os levam consideração. Eles não podem deixar que os resultados expressos nos rankings definam suas estratégias futuras, mas não podem ignorá-los completamente. Eles têm a consciência de que devem jogar o jogo, mas têm que saber até que ponto podem deixar que este jogo os influencie. (CORLEY; GIOIA, 2000).

Martins (1998) usou em seu trabalho diversos depoimentos de reitores e administradores para tentar ilustrar esta situação controversa que as instituições regularmente são obrigadas a enfrentar. Um administrador disse o seguinte a respeito da situação: “Nós nos importamos com os rankings simplesmente porque as outras pessoas se importam com eles. Somos simplesmente forçados a nos importar”. Um outro administrador acrescentou: “...as pessoas vivem para os rankings e também morrem por eles.” Os reitores têm também uma reação muito forte aos rankings publicados. Um deles disse: “ ... os rankings orientam nossas decisões estratégicas em

relação à escola. Por exemplo, tivemos que desenvolver palestras e trazer executivos que não conhecem nem se importam com a escola e apresentá-los a todo mundo. Eles estão aqui simplesmente para fazer bonito nas pesquisas.”

Reitores e administradores têm que focar no equilíbrio entre imagem e conteúdo, que é extremamente importante para as pessoas que fazem parte da instituição (CORLEY; GIOIA, 2000). Trabalhar somente para satisfazer as pesquisas pode trazer sérios problemas relacionados a instrução que deveria se basear em qualidade.

- **Impacto sobre profissionais de recrutamento e comunidade empresarial**

As escolas dizem que os rankings publicados têm muito pouco impacto sobre a comunidade empresarial como um todo, tendo em vista que o relacionamento criado entre empresários e instituições de ensino são relacionamentos que se desenvolvem no longo prazo e que não são susceptíveis a se romper de uma hora para outra. O relacionamento é criado através de outros canais de comunicação, como reuniões, eventos, experiências e vivências nos *campi* e o seu objetivo principal é criar laços duradouros. É muito importante que as instituições sejam vistas pela comunidade empresarial como instituições renomadas e de boa reputação (VAN ROON, 2003).

O impacto sobre profissionais de recrutamento é muito similar àquele produzido sobre a comunidade empresarial. As escolas, principalmente as pequenas, querem ser vistas pelos profissionais de recrutamento como instituições capazes de produzir profissionais de qualidade. O que faz com que os rankings tenham uma influência um pouco menor sobre estes é o fato de que os profissionais de recrutamento sabem que estes rankings baseiam-se em estudantes que se



graduaram três anos atrás, e eles têm uma tendência a basear-se em experiências mais recentes (VAN ROON, 2003).

Van Roon (2003) percebeu em seu trabalho que algumas escolas acreditam que os rankings têm um papel fundamental em certas multinacionais, tornando-se um critério de seleção importante. Algumas multinacionais adotam como critério a contratação de profissionais que venham de instituições classificadas próximas ao topo. É importante perceber, portanto, que mesmo um pouco menos influenciados pelos resultados publicados pelos rankings, alguns profissionais de recrutamento também utilizam as publicações como um guia para tomar determinadas decisões.

- **Impacto no público interno (professores e funcionários em geral)**

A identidade organizacional é muito importante para as pessoas que mantêm um relacionamento mais próximo com a instituição. Para o público interno, a identidade organizacional representa a percepção que eles têm em relação à instituição com a qual se relacionam e para a qual trabalham. Portanto, acontecimentos externos, como os rankings por exemplo, que colocam em risco a identidade, são vistos como uma ameaça à essa percepção (DUTTON; DUKERICH, 1991). O que os rankings fazem é questionar alguns dos atributos mais celebrados e importantes de uma instituição, transformando-os num perigo que muitas vezes esse público interno não gostaria de enfrentar (ESBACH; KRAMER, 1996).

O público interno tem uma tendência a dar uma importância maior à identidade institucional devido ao fato de que os atributos relacionados a ela, por associação, são transferidos a todos os indivíduos que lá trabalham. Portanto, as pessoas tentarão manter ou mesmo restaurar (se é que foi perdida) a identidade organizacional, devido ao fato de que ela está intimamente ligada a conceitos pessoais (DUTTON; PENNER, 1993 *apud* ELSBACH; KRAMER, 1996).

Para entendermos porque os rankings são vistos como uma ameaça para o público interno, temos que analisar o que estes rankings representam para eles. De acordo com a pesquisa de Elsbach e Kramer (1996), todo indivíduo que trabalha para uma certa organização já possui alguns conceitos pré-existentes e, quando estes conceitos são colocados em risco, eles passam a experimentar um sentimento de “perigo à vista”: perigo esse que nunca existiu anteriormente à publicação dos rankings. Atributos centrais, bem como o posicionamento da instituição, são questionados também. Essa ameaça não é algo que ocorre somente nas instituições que são ranqueadas em posições inferiores. As instituições que se encontram em posições superiores também têm que lidar com essa ameaça (ELSBACH; KRAMER, 1996).

Ainda de acordo com a pesquisa de Elsbach e Kramer (1996), podemos ver que os resultados publicados pelos rankings nunca são aceitos passivamente, nem desconsiderados completamente. Depois da publicação dos resultados, dois tipos de respostas podem ser encontradas: a reafirmação por parte da instituição de atributos importantes que foram desconsiderados pelos rankings e a necessidade de tentar explicar um ranqueamento medíocre. As duas respostas acima citadas podem ser vistas como um reconhecimento dos resultados, mas ao mesmo tempo podem ser entendidas como uma resposta à publicação, dizendo que os resultados poderiam ter sido um pouco mais assertivos, se tivessem considerado determinados atributos importantes.

Como conclusão, podemos dizer que não importa a posição que uma determinada instituição ocupe no ranking, ela irá ver a publicação dos rankings como algo ameaçador. É claro que o grau de ameaça vai variar de acordo com a situação na qual a instituição se encontra. Os membros desta instituição vão, também, buscar mecanismos para evitar danos à imagem corporativa, seja reenfatizando atributos positivos da identidade organizacional, seja explicando e tentando fazer com que o mau desempenho faça algum sentido.

- **Impacto sobre alunos potenciais**

Não é surpresa que alunos potenciais sejam fortemente influenciados pelos resultados publicados pelos rankings, uma vez que estes funcionam como referências de qualidade e status. Visto que a quantidade e variedade de programas de MBA aumentaram muito nos últimos anos, os alunos potenciais têm usado os rankings para fazer uma lista de instituições de elite nas quais gostariam de estudar (VAN ROON, 2003). Van Roon (2003) percebeu em seu estudo que, depois que um aluno potencial faz sua lista de instituições de elite, os rankings passam a não ter nenhuma influência nos estágios subsequentes de sua busca. Passam a utilizar outro tipo de material, como por exemplo folhetos ou mesmo visitas às instituições, para tomarem sua decisão final.

Apesar de os rankings serem vistos com determinada parcimônia por parte das instituições de ensino, essas mesmas instituições encorajam os alunos a usá-los como forma de facilitar a escolha dos programas. Van Roon (2003) percebeu também que os alunos são extremamente preguiçosos no que se refere à coleta de informações sobre os cursos ou programas que melhor atendam suas necessidades, e que tendem a escolher um programa baseando-se exclusivamente na posição ocupada por aquela instituição.

#### **4.2.3 A Comunicação das Escolas de Negócios sobre os Rankings**

Normalmente, as instituições recebem os resultados de sua classificação antes que estes sejam publicados para o grande público. Isso dá às instituições um tempo considerável para que possam preparar uma resposta aos resultados, sejam estes positivos ou negativos. Todas as instituições vêem como muito importante a necessidade de comunicar esses resultados a seus *stakeholders* e cada instituição escolhe a melhor forma de fazê-lo.

A necessidade de comunicar esses resultados aos *stakeholders* foi criada a partir do momento em que a instituição percebeu a necessidade estabelecer uma comunicação de mão-dupla mais eficaz. Mas as instituições tendem a comunicar os resultados de duas maneiras completamente diferentes. Quando o resultado do ranking é positivo, eles comemoram muito, mas quando é negativo, eles simplesmente os menosprezam (VAN ROON, 2003). Uma outra estratégia importante, quando os resultados não são tão bons quanto o esperado, é fazer com que satisfaçam a necessidade da instituição: elas fazem com que aspectos positivos sejam enfatizados e tentam esconder o que de negativo foi publicado (VAN ROON, 2003).

É importante perceber que essa estratégia não faz com que os aspectos negativos desapareçam completamente, mas certamente faz com que as pessoas olhem para os resultados sob uma outra perspectiva. Às vezes, ao invés de usarem essa estratégia, as instituições preferem tentar explicar os motivos pelos quais o resultado não foi satisfatório. Todas as instituições sabem que atacar os rankings pode não ser a melhor das idéias, pois o resultado pode se tornar ainda pior na próxima publicação (VAN ROON, 2003). O público interno, especialmente, recebe os resultados com muita restrição, porque tem a certeza de que a metodologia não faz justiça e até mesmo desconsidera aspectos que fazem da instituição algo único (VAN ROON, 2003).

A importância da comunicação tem que ser, portanto, enfatizada. A necessidade de se ter uma comunicação forte e atuante ao longo do ano pode, sem dúvida, evitar que a instituição sofra demasiadamente com os resultados publicados. Se a instituição fizer uso da comunicação de maneira esporádica, ou seja, somente quando os resultados são publicados, pode ser que ela sofra os impactos da publicação de maneira indesejável. As pessoas que se relacionam com a instituição têm uma tendência maior a ouvir o que ela tem a dizer, se a comunicação fizer parte atuante de sua estratégia.

Concluindo, podemos enfatizar que os rankings publicados exercem uma influência considerável, influenciando e direcionando a decisão de *stakeholders*, especialmente alunos e profissionais de recrutamento. No entanto, qualquer pessoa envolvida nesse setor sabe que esses resultados não podem ser considerados uma imagem fidedigna da qualidade de determinada instituição. É por isso que reitores e funcionários têm se mostrado relutantes em aceitar os resultados publicados. As escolas, no entanto, reconhecem que embora os rankings não sejam completamente confiáveis, ignorá-los pode ser um caminho muito perigoso. Não estar entre as instituições classificadas pode significar a entrada para o esquecimento. Como Corley e Gioia (2000) observaram os rankings agora têm vida própria. Eles influenciam de alguma forma todos os públicos relacionados à organização, sejam eles internos ou externos. Podemos dizer, portanto, que este é um jogo que deve ser jogado. O importante é definir como fazê-lo.

### **4.3 O Contexto das Escolas de Negócios no Brasil**

No Brasil, nos últimos anos, observa-se um crescimento significativo do ensino de gestão empresarial, com a proliferação de escolas com programas de conteúdos variados e formatos diversos. Esse crescimento é resultado de um cenário de maior competitividade que exige mudanças na gestão empresarial, com conseqüentes demandas por profissionais com competências gerenciais atualizadas e alinhadas ao negócio.

Para os profissionais, a busca por estes cursos torna-se pré-requisito de mercado. Aqueles que desejam crescer e alcançar posições relevantes nas organizações precisam associar, à formação técnica obtida na graduação, os conhecimentos da área de gestão, oferecidos por cursos de pós-graduação e MBAs (SILVA, 2004; FUJITA, 2004).

Se por um lado, o comportamento dos profissionais e empresas indica a necessidade da educação continuada, por outro lado, os resultados de pesquisas demonstram que diplomas não têm sido determinantes de salário e carreira no mercado de trabalho (JACOMINO, 2002, 2003; PFEFFER; FONG, 2003).

Além da influência das percepções dos profissionais e empresas estimularem a demanda, o negócio de educação continuada, tem-se mostrado lucrativo para as instituições de ensino no Brasil e no exterior. A educação na área de negócios está se tornando um bem material e, as universidades ocidentais competem, cada vez mais, nos mercados emergentes por oportunidades lucrativas e por estudantes estrangeiros. (STURDY; GABRIEL, 2000). No Brasil, observamos a entrada de universidades internacionais como Michigan, Pittsburgh e Thunderbird (JACOMINO, 2002).

Atualmente, grande parte das escolas que oferecem programas de desenvolvimento de executivos estão espalhadas por todo o país, não se restringindo, como observado em passado recente, numa concentração no eixo Rio de Janeiro e São Paulo. O perfil dos alunos que buscam estes programas é, na maioria, do sexo masculino (cerca de 60% das turmas), com idade média de 34 anos e pelo menos seis anos de experiência gerencial (JACOMINO, 2002).

As pesquisas que dão origem aos rankings das *Escolas de Negócios* no Brasil indicam que o custeio dos programas também acontece de forma variada. Em alguns casos os alunos arcam com 100% do investimento; em outros contam com a ajuda integral ou parcial das empresas. Registra-se ainda, por parte das empresas, um movimento em direção aos chamados MBAs *in company*, formatados sob medida, com foco nas necessidades específicas das empresas que, para isso, estabelecem parcerias com as escolas, o que racionaliza custos e direciona conteúdos (GOMES, 2000; JACOMINO, 2003).

Fischer (2003) procura mostrar a distinção entre os programas acadêmicos e profissionais. Os cursos considerados acadêmicos são similares aos de outras áreas de conhecimento, constituindo-se em programas de mestrado e doutorado. Os programas profissionais incluem os mestrados profissionais, as especializações e MBAs. Os programas batizados de MBA oferecidos no Brasil são diferentes dos tradicionais *Masters Business Administration* americanos e europeus os quais exigem, na maioria das vezes, dedicação integral do aluno, duração de um a dois anos e integram teoria e treinamento prático em seu currículo, possibilitando uma formação mais generalista (GOMES, 2000).

Os programas profissionais de pós-graduação, possuem formatos, currículo e classificação diversificados, sendo os principais:

- *Mestrado Profissional em Administração*<sup>30</sup> - MPA (pós-graduação *stricto sensu*) com duração de 12 a 24 meses, busca dar formação prática com aprofundamento nas questões da gestão empresarial, preparando o aluno para o mercado de trabalho. Tem grande semelhança com os MBAs, porém com maiores exigências acadêmicas. Esta modalidade diz respeito aos "MBAs de verdade" (RUAS, 2003, p.56), ou seja, mais próximos aos realizados nos EUA e Europa. Segundo Fischer (2003, p.122) "está se desenhando como uma fusão entre os cursos acadêmicos e os MBAs".
- *MBA Executivo* também chamado de *Executive MBA* (pós-graduação *lato sensu*) - com duração em geral de um ano, com currículo generalista, aborda todas as disciplinas da administração como em um MBA tradicional, porém em um curto espaço de tempo, não exigindo dedicação integral, o que possibilita ao aluno manter suas atividades profissionais. O

---

<sup>30</sup> Modelo criado, em 1985, pela Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Nível Superior, reconhecido pelo Ministério da Educação e Cultura. Na conclusão do curso os alunos fazem a defesa de uma dissertação para receber o título de Mestre (WOOD JÚNIOR; PAULA, 2002, p. 37).

público alvo são alunos que já possuam alguma vivência profissional. Possui legislação regulamentadora<sup>31</sup> que determina, entre outras coisas, duração mínima de 360 horas, 50% do corpo docente com título de doutor e obrigatoriedade de apresentação de trabalho de conclusão de curso. Os cursos recebem as mais variadas denominações, algumas vezes sendo chamados de especialização em gestão.

- Os chamados *MBA* carregam a sigla e são anunciados no mercado com os mais variados formatos e durações. Na realidade dizem muito mais respeito a especializações e extensões em áreas de administração, possuem conteúdos e carga horária das mais variadas, inclusive programas fechados para empresas. Normalmente, a formação é concentrada em funções da administração como Recursos Humanos, Finanças, Marketing etc. O currículo não aprofunda os conteúdos e inclui a apresentação de técnicas gerenciais, possíveis de serem aplicadas imediatamente (GOMES, 2000; RUAS, 2003; WOOD JÚNIOR; PAULA, 2002; 2004; FISHER, 2003).

Entender a diversificação destes programas, seus currículos, qualidades e a diferenciação entre instituições é uma tarefa árdua. Além disso, a oferta tem crescido tanto que fica difícil para os profissionais fazerem suas escolhas. No Brasil, não existem números oficiais que descrevam um panorama deste setor, mas as estimativas indicam que o número ultrapasse a 1.000 cursos anunciados como *MBA - Master in Business Administration* por centenas de instituições de ensino, sendo que o número daqueles que se dizem "MBA em alguma coisa" ultrapassa os 6.000 cursos (UTIYAMA, 2003; GIARDINO, 2004; ABARCA, 2004).

---

<sup>31</sup> Regulamentados pela resolução número 1 do Conselho Nacional de Educação - CNE e da Câmara de Ensino Superior, aprovada em 3 de abril de 2001. Define que estes cursos podem ser oferecidos por instituições credenciadas, mas não necessitam ser autorizados e reconhecidos (WOOD JÚNIOR; PAULA, 2002, p.34).



*A partir da década de 1990, o campo da pós-graduação em administração sofreu uma considerável expansão e diversificação, acompanhada de uma disputa pelo uso do rótulo MBA. A sigla passou a ser utilizada no âmbito dos cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu, embora a carga horária, os conteúdos e objetivos dos programas sejam diferentes. Foi também empregada com grande liberdade em cursos de extensão, inclusive in company (WOOD JÚNIOR; PAULA, 2002, p.34).*

Ainda não há, por parte do Ministério da Educação, nenhuma avaliação e/ou fiscalização dos cursos *lato sensu*, entre eles os cursos de especialização e MBAs. Em novembro de 2004, um grupo de instituições de ensino criou a Associação Nacional das Escolas de MBA (Anamba) com o objetivo de reunir as escolas brasileiras cujos programas estejam nos padrões da AACSB - *Association to Advance Collegiate School of Business* - que reúne cerca de 400 das melhores escolas de MBA dos Estados Unidos e Europa, criando um selo de qualidade. A Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD<sup>32</sup> - também pretende criar um selo de qualidade, porém a sua prioridade é definir critérios de avaliação para os cursos de pós-graduação e em seguida, para os MBAs (GIARDINO, 2004).

Neste contexto de muita competitividade e pouca regulamentação, as Escolas de Negócios trabalham para desenvolver diferenciais que agreguem valores como prestígio, qualidade, distinção, entre alunos e empresas, a fim de que se tornem as melhores opções. Uma de suas ações tem sido a busca de alianças com escolas internacionais, como forma de intercâmbio de professores, conteúdos, metodologia e alunos.

As escolas têm feito um investimento maior na qualificação do corpo docente<sup>33</sup>, contratando professores com formação em mestrado ou doutorado. Também passa a fazer parte das discussões sobre a qualidade das escolas, a geração de conhecimento próprio, determinando a

---

<sup>32</sup> A ANPAD, criada em 1976, reúne hoje 54 programas de pós-graduação e desenvolve atividades para promover o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da criação do conhecimento no campo das ciências administrativas, tendo fornecido a base para a institucionalização de uma comunidade acadêmica.

<sup>33</sup> A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) determina que até 19/12/2004, as instituições de ensino superior deverão compor pelo menos 1/3 do quadro de docentes com mestres ou doutores (RIBEIRO, 2004).

necessidade de investimento em pesquisa. Esse atributo começa a ser observado por potenciais alunos que vêm na pesquisa, uma porta de entrada para futuros programas de mestrado e doutorado. A pesquisa atua também como fator de maior visibilidade, na medida em que artigos são publicados em congressos e/ou publicações específicas e gerais.

Outro fator de diferenciação pode ser a base tecnológica adotada. É fato a tendência de crescimento do ensino a distância, levando as escolas a desenvolverem programas específicos, totalmente virtuais, ou em parte de suas atividades na forma presencial e parte virtual. Além disso, a tecnologia permite maior integração com outras instituições associadas, através da realização de videoconferências, videoaulas e até mesmo orientação e defesa de projetos via teleconferências.

Ao mesmo tempo que as escolas buscam estabelecer diferenciais para se apresentar como melhor opção a seus potenciais alunos, surgem publicações específicas, direcionadas para a publicação de rankings que avaliam os programas ofertados, através de distintos e variados critérios, reproduzindo o mesmo movimento já registrado nos EUA e Europa.

#### **4.3.1 Os Rankings no Brasil e América Latina**

No Brasil, a primeira publicação a lançar seu ranking foi a revista Você S. A, em 2000, avaliando os programas denominados MBAs. Nestes quatro anos, a revista manteve suas fontes de informação que são: 1) ex. alunos; 2) executivos de recursos humanos de empresas de grande porte; 3) coordenadores de cursos. Em 2004, incluíram também os professores. As versões recentes do ranking da Você S/A incluíram a distinção entre MBA executivo (pós-graduação *lato sensu*) e o mestrado profissional (pós-graduação *stricto sensu*) e as especializações em Recursos

Humanos, Finanças, Marketing e Tecnologia da Informação (pós-graduação *lato sensu*) (VOCÊ S.A., 2000/2004).

Os itens avaliados variam conforme o segmento pesquisado. Os ex.-alunos avaliam a qualidade das aulas, do currículo, professores, método de ensino e os resultados alcançados em relação ao mercado de trabalho. Os profissionais de recursos humanos avaliam a percepção que têm dos cursos disponíveis no mercado e o peso que a chancela da instituição tem no momento das contratações. Os coordenadores dos cursos avaliam os convênios internacionais, disciplinas optativas, tecnologia disponível, perfil dos alunos, processos de seleção e avaliação, qualificação do corpo docente

Outra publicação que exerce influência nas escolas brasileiras é a revista AméricaEconomia, que monitora as Escolas de Negócios da América Latina, desde 1995. Com periodicidade anual, a publicação do ranking dos Melhores Escolas de Negócio da América Latina utiliza como fontes de informação as próprias escolas, informações públicas disponíveis e leitores da revista, por região.

Em 2004, a Revista AméricaEconomia inovou, ao lançar o primeiro ranking que avalia a Educação Executiva, dentro de um foco mais abrangente que vai além dos tradicionais programas abertos como MBA's, incluindo várias outras atividades importantes e fundamentais para o desenvolvimento profissional na área de gestão. Nessa linha, a avaliação considera a relação da instituição de ensino com as empresas.

Participaram deste ranking as Escolas de Negócio da América Latina, Europa e Estados Unidos que desenvolveram programas fechados para empresas que possuem operações na América Latina. Ou seja, não interessa se a instituição está localizada em outro continente e sim sua atuação na América Latina. As fontes de informação para a formatação do ranking foram: 1) altos

executivos - com relação direta com a escolha ou recomendação de programas - das principais empresas que contrataram cursos; 2) professores das Escolas de Negócios; 3) executivos leitores da revista AméricaEconomia na região.

Como critério para a análise, foram considerados os seguintes aspectos: rede empresarial - percentual de clientes multinacionais e multilatinas; perfil dos participantes em programas fechados, por níveis hierárquicos; criação de universidade corporativa dentro das empresas, a partir da demanda de capacitação; internacionalização - percentuais de alunos estrangeiros e de programas desenvolvidos em outros países; composição e experiência do corpo docente; *expertise* em educação e custos.

Como se vê, os rankings no Brasil acompanharam a evolução e o crescimento dos cursos de pós-graduação, especialização, MBAs e MPAs. No entanto, diferentemente da Europa e EUA, ainda não há nenhum estudo sobre os impactos destes rankings nas percepções da alta administração e membros das instituições de ensino; dos alunos e potenciais alunos; de professores e profissionais responsáveis por recrutamento nas empresas, publicados nos principais meios acadêmicos<sup>34</sup> sobre administração.

#### **4.4 A Fundação Dom Cabral na Mídia: Posições nos Rankings Nacionais e Internacionais**

Os rankings nacionais e internacionais não avaliam todas as atividades do portfólio da FDC. Incluem somente as atividades que permitem uma comparação com outras Escolas de Negócios, no Brasil e exterior, descritas a seguir:

---

<sup>34</sup> Pesquisa realizada nos anais da ANPAD e nas publicações RAE e RAUSP de 2001 a 2004.

- 1) *MBA Executivo* no formato aberto, com duração de um ano, com módulos presenciais e a distância; currículo generalista, com foco no indivíduo e visão geral sobre gestão de negócios; com etapa internacional opcional realizada na *Sauder School of Business* - UBC, no Canadá. Esse programa foi lançado em 2002, com a participação de 122 executivos.
- 2) *MBA Empresarial* nos formatos aberto, em consórcio ou *in company*, com duração de um ano, com módulos presenciais e a distância; currículo generalista com foco no desenvolvimento do indivíduo e da empresa e com a opção do pós-MBA que dá continuidade ao programa com módulo de cinco dias na Kellogg, nos EUA, sobre temas avançados em marketing e liderança. Esse foi o primeiro MBA lançado pela Fundação Dom Cabral, em 1997, tendo participado desse programa até o ano de 2004, um total de 1941 executivos.
- 3) *Mestrado Profissional em Administração* – MPA - viabilizado através de parceria com a PUC Minas, sendo reconhecido pelo MEC. Desenvolvido no formato aberto, tem duração de dois anos, exige dedicação parcial - um ano para integralização dos créditos e um ano para a elaboração da tese. Os alunos ex-participantes dos programas de MBA da Fundação Dom Cabral eliminam créditos, o que reduz a duração total do programa. Em 2004, o programa de mestrado conta com 57 alunos matriculados.

O ranking da revista *Você S.A* avalia o *MBA Executivo*; o *MBA Empresarial* e o *Mestrado Profissional em Administração* - MPA. Nas análises dos rankings de 2000 a 2004, a Fundação Dom Cabral está entre as cinco primeiras Escolas de Negócio do Brasil, destacando-se em 2001 como o Melhor MBA do Brasil (APÊNCIDE A).

Nos rankings internacionais que citam as instituições de ensino no Brasil, a Fundação Dom Cabral ocupa posições significativas, se considerarmos que está sendo comparada com instituições americanas e européias tradicionais, com décadas de existência, como por exemplo o

*Insead*, com 47 anos; a *Kellogg*, 96 anos; o *IMD* com 58 anos, a *London Business School* com 39 anos, entre outras.

No ranking do *Financial Times* a Fundação Dom Cabral, em 2004, ocupa o 39º lugar entre as melhores Escolas de Negócios do mundo no que se refere aos programas desenvolvidos para empresas, sendo a única instituição brasileira de ensino citada e a primeira da América do Sul. A Fundação Dom Cabral é ainda distinguida pelo ranking em alguns indicadores monitorados tais como:

*[...] terceiro lugar em relação ao “follow-up” -capacidade de acompanhar os participantes durante os programas e na avaliação dos resultados com a direção das empresas contratantes, quinto em “future use” - empresas que pretendem comprar novamente programas da instituição, quinto em “consortia” - número de programas desenvolvidos para consórcio de empresas, e décimo-sétimo em “facilities” - qualidade das instalações da escola, tecnologias de informação e serviços oferecidos (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2004).*

As instituições com as quais a Fundação Dom Cabral mantém algum tipo de relacionamento estão classificadas nas seguintes posições, segundo o ranking do *Financial Times*, de 2004, que avalia educação executiva: *Insead* na 7ª; a *Kellogg* na 18ª, o *IMD* na 2ª e o *HEC* na 16ª colocações.

De acordo com o ranking “Melhores Escolas de Negócios da AméricaEconomia” a Fundação Dom Cabral em 2004 está em 14º lugar, sendo possível registrar avanço em relação a 2003 quando ocupava o 18º lugar. Já no ranking de “Educação Executiva”, ocupa a 4ª posição. Essa colocação é de maior valor para a Fundação Dom Cabral uma vez que avalia não apenas os programas educacionais, mas a relação da instituição com as empresas, principalmente, sua capacidade de atender a demandas específicas.

As posições alcançadas pela Fundação Dom Cabral nos rankings nacionais e internacionais a classificam como uma das melhores Escolas de Negócios do Brasil e da América Latina. A instituição utiliza-se dos resultados dos rankings, através da publicação de anúncios divulgados em veículos nacionais, para projetar sua imagem externamente, como apresentado a seguir:



FIGURA 3 – Anúncio da FDC

FONTE: Acervo FDC

## FUNDAÇÃO DOM CABRAL. A ÚNICA ESCOLA BRASILEIRA NO RANKING INTERNACIONAL DO *FINANCIAL TIMES*.

GARANTA PARA SUA EMPRESA A EXCELÊNCIA DE UMA DAS 50 MELHORES ESCOLAS DE NEGÓCIOS DO MUNDO.



A FDC acaba de alcançar mais uma grande conquista: a classificação no *Financial Times - Executive Education Ranking 2004 - Custom Programmes*, um dos mais respeitados rankings internacionais em educação executiva. A FDC foi a única escola brasileira entre as 50 melhores do mundo, atingindo a 39ª posição.

O *Financial Times* também reconheceu a FDC como a 3ª escola do mundo na capacidade de acompanhar participantes durante os programas e avaliar resultados

com as empresas, bem como a 5ª em recompra e em número de programas desenvolvidos em consórcio.

Esse destaque confirma a excelência das soluções educacionais que a FDC vem construindo há mais de 27 anos para o desenvolvimento de executivos e empresas em áreas como: Competências Organizacionais, Estratégia Empresarial, Finanças, Desenvolvimento Gerencial, Liderança e Gestão de Pessoas e Equipes.

"Identificamos a Fundação Dom Cabral como a instituição capaz de nos apoiar no processo de desenvolvimento organizacional, tendo como foco as competências de liderança dos executivos. Baseada no estudo da nossa realidade e necessidades, a FDC criou uma abordagem centrada em torno do conceito de Academia, que pressupõe uma construção conjunta e continuada do processo, envolvendo os 1000 executivos de todos os níveis do Grupo Telemar. Esta abordagem serviu como uma 'luva' na nossa realidade, e hoje, completando 2 anos, a Academia de Liderança é um espaço organizacional legítimo e um projeto sólido nas empresas do Grupo Telemar. Isto deve-se em grande parte à flexibilidade da FDC que, a partir da compreensão da estratégia do negócio, da absorção do nosso conhecimento de gestão empresarial, somadas à sua *expertise* em metodologia de ensino e excelência neste campo de conhecimento, criou sistemas e atividades que estão 'colados' à dinâmica e estratégia do nosso negócio."

**Ronaldo Inabradi**  
Diretor-Presidente do Grupo Telemar

**Ranking 2004  
Financial Times  
Educação Executiva**

**FDC  
Única escola  
brasileira  
presente**

**Confira na prática por que a FDC é a 1ª colocada da América do Sul no ranking do *Financial Times*.**

Para mais informações sobre os Programas em Empresas da FDC, acesse [www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br).  
Se preferir, ligue para **31 3589-7300** ou envie um e-mail para [atendimento@fdc.org.br](mailto:atendimento@fdc.org.br).



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

FIGURA 4 – Anúncio da FDC

FONTE: Acervo FDC

Além dos rankings, um dos fatores que contribuem para uma reputação positiva ou negativa é a cobertura geral feita pela mídia.

#### **4.4.1 A Cobertura em Mídia Impressa**

A cobertura de assuntos relacionados à gestão empresarial, na mídia impressa, varia de acordo com a linha editorial dos veículos. Alguns com páginas e colunas específicas; outros inserida em cadernos sobre emprego e carreira; e alguns abordam o tema dentro da editoria de negócios. Duas revistas de circulação nacional, “Exame” e “Você S. A” podem ser consideradas mídias especializadas, com coberturas específicas voltadas para assuntos da área de negócios. A revista “Você S.A”, lançada em 1998, é uma publicação mensal, com tiragem em torno de 300.000 exemplares, focada no indivíduo e sua carreira profissional. Suas matérias abrangem uma cobertura generalista, que vão de um amplo leque de questões comportamentais a entrevistas e artigos de “gurus” de *management* (WOOD JÚNIOR; PAULA, 2002).

A revista “Exame”, lançada em 1968, tem como foco matérias sobre economia nacional, estratégias de negócios e métodos modernos de administração. Com tiragem de 240.000 exemplares, edições quinzenais, seu público alvo são empresários, executivos de vários níveis gerenciais, pessoas em torno do mundo de negócios, como consultores, professores, profissionais de marketing e comunicação (WOOD JÚNIOR ; PAULA, 2002).

A Fundação Dom Cabral considera o trabalho junto à imprensa como uma diretriz estratégica, incluindo os jornalistas entre seus públicos prioritários, e como veículos estratégicos, as revistas “Você S.A” e “Exame”; os jornais de circulação nacional “Gazeta Mercantil”, “Valor Econômico”, “Folha de São Paulo”, “O Estado de São Paulo” e “O Globo”; os jornais regionais



“Estado de Minas”, “Diário do Comércio”, “Hoje em Dia”, “Gazeta mercante” e “O Tempo” (Relatório de Análise de Mídia, 1999 - 2003).

Os Relatórios de Análise de Mídia (1999 – 2003)<sup>35</sup> indicam uma evolução da presença da Fundação Dom Cabral na cobertura geral de assuntos sobre gestão empresarial, além da publicação de artigos de professores; projetos e pesquisas produzidos pela instituição, tornando-se fonte para consulta.

Em 1999 observa-se a presença da Fundação Dom Cabral na mídia local, com pequenas e esporádicas inserções na mídia nacional, principalmente no jornal “Gazeta Mercantil” e revistas “Você S.A” e “Amanhã”. A partir desta data, começa a se inserir em veículos que até então não publicavam matérias sobre a Fundação Dom Cabral, destacando os jornais “Hoje em Dia”; “O Tempo” e “Gazeta Mercantil/MG”.

Em 2000, sua estratégia de divulgar competências e conhecimentos é fortalecida, gerando uma ampliação na produção de artigos. Um acordo firmado com os jornais “Valor Econômico” e “Gazeta Mercantil” lhe garante a publicação mensal de artigos. Amplia-se a sua participação em revistas dirigidas a executivos e em jornais internos de empresas parceiras e tem início a publicação de matérias em sites de notícias. Mesmo assim, o número de inserções sofre uma redução – foram 182 inserções contra 240 no ano anterior. No entanto, a avaliação geral é positiva, uma vez que passou a entrar em veículos nacionais de maior representatividade.

O ano de 2001 é marcado por um crescimento de 48% de sua presença na mídia, com 270 inserções, tendo destaques o projeto de internacionalização e a inauguração do novo campus, que recebe a cobertura positiva dos veículos de circulação nacional e de maior prestígio editorial

---

<sup>35</sup> Relatórios de Análise de Mídia Da FDC. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1999-2003. Anual.

Algumas citações na imprensa local e nacional são exemplos da abordagem da cobertura, na ocasião da inauguração, identificadas no *clipping* deste período:

*O Presidente Fernando Henrique Cardoso está em Minas para inaugurar o novo campus da Fundação Dom Cabral, entidade que se tornou um dos mais tradicionais centros de formação profissional para executivos e empresários no Estado (FHC INAUGURA..., 2001).*

*... O encontro acontece em Nova Lima, na inauguração do novo campus da Fundação Dom Cabral uma das mais respeitadas entidades especializadas em desenvolvimento de executivos (MOREIRA, 2001).*

*Emblemático, o Centro Alfa, como foi batizada a nova sede da Fundação Dom Cabral, inaugurada na última quarta-feira no Alphaville Lagoa dos Ingleses, reflete a tentativa da instituição de expandir a sua referência fora do país. Para tanto, a Dom Cabral elaborou um projeto (passo a passo) que culmina em 2006 quando a expectativa é tornar-se, numa primeira etapa, referência na América Latina, mantendo firmes as raízes mineiras (D'ANGELO, 2001).*

Neste mesmo ano, outros assuntos que receberam destaque foram o posicionamento em 1<sup>o</sup> lugar do programa MBA Empresarial no ranking dos Melhores MBAs do Brasil da revista “Você S.A /Exame”, como citado anteriormente; e ainda a entrada da Fundação Dom Cabral no ranking latino-americano da revista “AméricaEconomia”, ocupando a 20<sup>a</sup> colocação.

Em 2002, continua o processo de fortalecimento de sua cobertura na imprensa, alcançando um crescimento de 40% de artigos publicados. É registrado também crescimento de 31,8% no número de inserções, num total de 356. E ainda, três pesquisas<sup>36</sup> desenvolvidas na instituição recebem ampla divulgação, assim como os estudos sobre competitividade mundial do IMD - *Internacional Institute for Management Development* -, na Suíça, e do WEF – *World Economic Fórum*, com a colaboração da Fundação Dom Cabral . Também em 2002 receberam destaque a evolução da Fundação Dom Cabral no ranking da revista “AméricaEconomia”, que passou da 20<sup>a</sup> para o 17<sup>a</sup> posição; e o posicionamento, neste ano, em 2<sup>o</sup> lugar, do programa MBA Empresarial

---

<sup>36</sup> As pesquisas são "Gestão da Cultura Organizacional nos Processos de Fusões e Aquisições" coordenada pela Prof. Betania Tanure de Barros ; "Global Players - Grau de Internacionalização das Empresas Brasileiras" coordenada pelos professores Álvaro Cyrino e Moacir de Miranda Oliveira Júnior e “Tendência de Desenvolvimento das Empresas no Brasil”, coordenada pelo professor Rosseti.

no ranking dos Melhores MBAs do Brasil da revista “Você S.A /Exame”. Recebe também cobertura, com inserções na mídia regional e nacional, o MBA Executivo lançado neste mesmo ano.

Em 2003 o crescimento registrado foi em torno de 33,7%, atingindo 476 de inserções. A publicação de artigos na mídia nacional cresceu 110%, compensando a retração no número de artigos publicados na mídia local que caiu 60% .

Além dos Relatórios de Análise de Mídia (1999 – 2003) que mostram o crescimento da divulgação da Fundação Dom Cabral, realizamos uma análise do conteúdo e abordagem das matérias veiculadas nos anos de 2001 a 2003. Observa-se que a cobertura é positiva, dentro de uma abordagem que valoriza seus produtos e serviços, destaca sua competência, sua capacidade de inovar e de gerar conhecimentos. Alguns trechos de matérias, identificadas no *clipping* do período, mostram o tipo de cobertura que geralmente é feita sobre a Fundação Dom Cabral na mídia impressa, em geral.

*Mulheres precisam provar maior competência.*

*A aprovação do novo código civil brasileiro na última semana, foi comemorado como mais um passo para a igualdade de condições entre homens e mulheres. No mercado corporativo, porém, a realidade é outra. Pesquisa da Fundação Dom Cabral*

*(...)Fundação Dom Cabral, voltada à educação executiva, em pesquisa, feita especialmente para a Gazeta Mercantil, revela que as mulheres precisam provar que são mais competentes que os homens para ocupar o mesmo cargo na hierarquia."[...] (MADUREIRA; MENEZES, 2001).*

*Se a economia vai mal, o melhor é estudar.*

*O reitor da Insead diz que a desaceleração econômica está propiciando o momento ideal para se aprender. [...] No Brasil, a escola mantém parceria com a Fundação Dom Cabral (sede em Belo Horizonte), para divulgação do curso.[...] (BONANÇA, 2001).*

*O brilho do aço.*

[...]Diante do cenário de acirramento da competição que fez a CSN?Mandou seu pessoal de volta à sala de aula para aprender a fazer negócios. Contratou a Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, uma referência em formação executiva, para formatar um curso de MBA sob medida para os funcionários. "Ou aprendíamos a focar o mercado ou não teríamos futuro", diz Pinheiro da Silva. [...] (BLECHER, 2001).

*Cabral cruza a fronteira*

A Fundação Dom Cabral, uma das mais respeitadas escolas de formação de executivos do Brasil, com sede em Belo Horizonte, levará, neste ano, seu programa de excelência para médias empresas (PAEX) ao Chile e à Argentina. [...]. (BLECHER, 2001).

A Fundação Dom Cabral celebrou aliança com a UBC Commerce, da University of British Columbia, de Vancouver, Canadá (RACY, 2002)

*Parcerias em Debate*

Luiz Fernando Furlan, presidente do Conselho de Administração da Sadia e Horácio Lafer Piva, da FIESP, participaram do Fórum das Parcerias, promovido pela Fundação Dom Cabral, terça e quarta, em São Paulo, O tema central "A nova ordem mundial e seus impactos nas empresas. (FACCIOLI, 2002).

*Vale a pena ter trainee?*

[...]Segundo uma pesquisa divulgada neste ano pela Fundação Dom Cabral, 89% dos diretores de recursos humanos têm como preocupação significativa a retenção de jovens talentos - mas apenas 57% sabem citar práticas específicas de retenção, e só 32% calculam a rotatividade dos trainees."A maioria das empresas têm grande preocupação em recrutar talentos, mas na hora de retê-los peca pela desorganização", diz Rosa Bernhoeft, da consultoria de recursos humanos Alba, de São Paulo. (BLECHER, 2003).

*Os herdeiros vão à Escola.*

[...]Sem planos de trabalhar na empresa da família, Angela e outros sete herdeiros da Andrade Gutierrez participaram do programa Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas (PDA), da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte. É um programa de dois anos, estendido a pedido dos participantes."Foi importante para que os filhos e os netos dos fundadores percebessem que há vários caminhos para o acionista fora da empresa", diz Angela. "Também nos conscientizamos da necessidade de uma estrutura familiar coesa para que possamos manter e ampliar o capital. (BLECHER, 2003).

Nota-se, pela análise de conteúdo das matérias, no período pesquisado, que o discurso da Fundação Dom Cabral sempre é mantido, não havendo questionamentos ou contra-argumentos que venham a contradizê-la, permanecendo sempre seus pontos de vistas. Nas matérias em que a Fundação Dom Cabral aparece junto com outras instituições, em geral, há um equilíbrio entre o

espaço para outras instituições e para suas citações. Não houve nenhuma matéria em que a Fundação Dom Cabral ou alguns de seus produtos fossem criticados seja por aluno, empresa, fornecedor ou outro segmento de seu relacionamento. Em geral, seu nome está associado a grandes empresas nacionais ou multinacionais, seja no desenvolvimento de projetos, pesquisas, parcerias etc. Outro ponto constatado é que a Fundação Dom Cabral não viveu nenhuma crise empresarial ou questão que, de alguma forma, gerasse cobertura negativa.

As referências sobre a divulgação da Fundação Dom Cabral nas publicações que cobrem os assuntos de gestão empresarial mostram uma evolução significativa tanto no espaço adquirido, como na inserção de artigos e de divulgação de resultados de pesquisas.

Esta análise se justifica, por ser a mídia considerada um dos fatores que gera visibilidade e impacta fortemente a reputação. Além disso, como mostraram os estudos na Europa e EUA, muitas vezes a divulgação de um ranking interfere na decisão da escolha pela escola.

Se por um lado, observa-se, no Brasil e no mundo, uma demanda maior para a formação gerencial de executivos, com o crescimento e proliferação *de* Escolas de Negócios e, conseqüentemente, uma maior oferta de cursos e programas, por outro lado, mostrar a diferença entre um ou outro programa ou escola torna-se mais difícil.

A competitividade tem imposto algumas regras para que as melhores instituições mantenham suas posições. A busca por maior qualificação de professores, produção de pesquisas e geração de conhecimento, alianças com instituições que agreguem valor, desenvolvimento de ensino a distância; maior estreitamento das relações com empresas com intuito de identificar necessidades do mercado são alguns dos fatores nos quais as instituições melhor posicionadas vêm empenhando esforços.

No entanto, os investimentos nos ativos tangíveis não bastam para assegurar-lhes posição de destaque na percepção de seus *stakeholders*. A construção de uma reputação forte pode dar-lhes a *distintividade*, o reconhecimento e prestígios almejados.

A teoria permitiu-nos uma análise dos principais fenômenos a serem estudados nesse projeto de pesquisa que irá adotar a seguinte concepção de modelo.

## PARTE II – CONCEPÇÃO DO MODELO E RESULTADOS DA PESQUISA

### 5 CONCEPÇÃO DO MODELO DE PESQUISA

#### 5.1 Conceitos Pesquisados

A questão central desta pesquisa pode ser sintetizada em: *quais são os impactos da identidade projetada sobre a reputação da organização, na percepção dos públicos interno e externo?* E, para responder a essa questão central, foram pesquisados os aspectos, a seguir:

- As percepções dos *stakeholders* externos sobre a reputação da FDC.
- A projeção da identidade da FDC no espaço público.
- O grau de atratividade e concordância com a identidade projetada da FDC.
- Os impactos da identidade projetada e da percepção do prestígio externo na identificação e no grau de envolvimento institucional de seus empregados e professores.

Analisou-se como os *stakeholders* externos vêem a organização (reputação), como os membros da organização percebem a “visão de outros” sobre a organização (PEP), o grau de concordância e de atratividade da identidade projetada (APOI) na percepção dos públicos internos e externos; o nível de identificação (OID) e o comportamento de envolvimento institucional (CEI) do público interno. A pesquisa teve como base teórica os estudos sobre identidade, imagem e reputação e suas fronteiras, tendo os seguintes estudos como referência: Albert e Whetten, 1985; Ashforth e Mael, 1996; Whetten e Godfrey, 1998; Hatch e Schultz, 2000; Fombrun, 1996; Dacin e Brown, 2002; Fombrun, Gardberg e Sever, 2000; Johnson e Zinkhan, 1990; Kennedy, 1997; Dowling, 1986; Olins, 1989; Elstack e Van Riel, 2004; Berens, Guido e Van Riel, 2004; Van Riel e

Balmer, 1997; Carroll e Van Riel, 2001; Van Riel et al., 1998; Fombrun; Van Riel, 1997; Gioia e Thomas, 1996; Alvesson, 1990; Abratt, 1989; Kunsch, 1997, 2003; dentre outros.

Como objeto de estudo, foi analisada a Fundação Dom Cabral, instituição brasileira que atua no setor educacional há 28 anos, com parcerias internacionais com instituições de ensino como o *Insead* (França); *Kellogg Graduate School of Management* (USA); *UBC-University of British Columbia* (Canadá), graduando, em média, 9.000 executivos por ano.

A concepção do modelo desta pesquisa, apresentada a seguir, teve como base teórica e metodológica pesquisas realizadas por Carroll e Van Riel (2001); Smidts, Pruyn e Van Riel, (2001); Elstak e Van Riel, (2004), tendo sido desenvolvida em conjunto com a equipe de pesquisadores do *Corporate Communication Centre*, dirigido pelo prof. dr. Cees B. M. Van Riel, na Erasmus University, em Rotterdam.

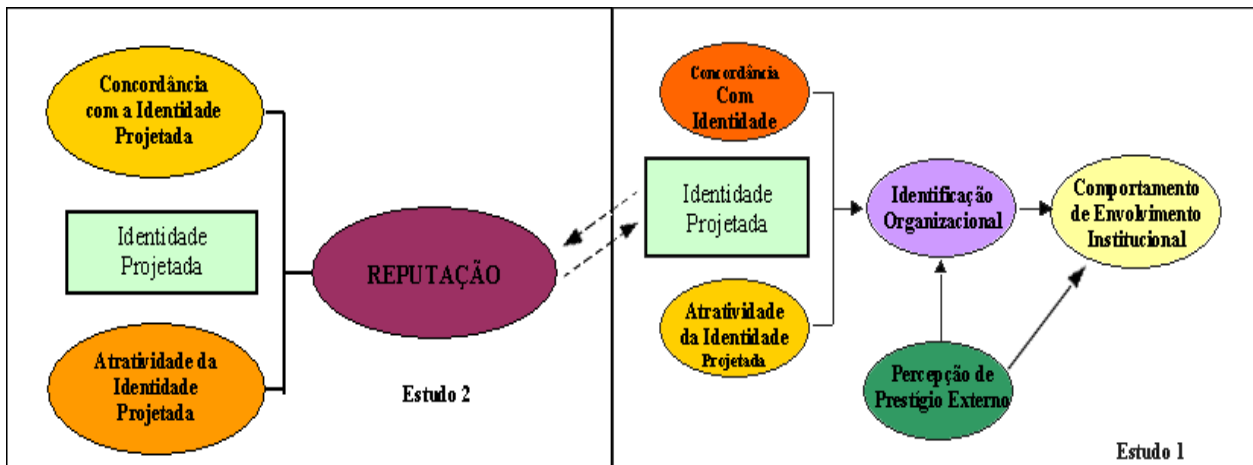


FIGURA 5 - Modelo da Pesquisa – Estudos 1 e 2

Como pode ser observado no modelo proposto, dois conceitos foram centrais: reputação e identidade projetada (APOI), sendo ambos definidores do marco teórico e da construção metodológica. A estes conceitos centrais foram agregados os conceitos de percepção de prestígio externo (PEP), identificação organizacional (OID) e comportamento de envolvimento



institucional (CEI) que, direta ou indiretamente, relacionam-se com a identidade projetada e a reputação. O estudo 1, foi realizado com o público interno - funcionários e professores e o estudo 2, com o público externo – empresas-clientes e executivos, cuja justificativa de definição será detalhada após a descrição dos conceitos que fizeram parte do modelo dessa pesquisa, apresentados a seguir:

### **5.1.1 Reputação**

Esta pesquisa teve como foco a relação entre identidade projetada e reputação, reconhecendo os estudos teóricos e empíricos que sugerem que reputação e identidade estão diretamente relacionados, na medida em que a reputação mesmo sendo a percepção de quem está de fora, não elimina a influência dos membros da organização na construção da identidade. E, por sua vez, a identidade afeta a reputação. (VAN RIEL, 2003, DUTTON; DUKERICH, 1991; SCHULTZ et al., 2000; GARDBERG; FOMBRUN, 2002; RINDOVA; FOMBRUN, 1998; GIOIA; THOMAS, 1996).

O foco da análise desta pesquisa, centrou-se em que medida, os públicos internos e externos, concordam com os atributos utilizados pela organização para divulgar “quem ela é” e qual sua influência na reputação. Com isso, buscou-se avaliar o grau de alinhamento ou não alinhamento entre as percepções internas e externas.

Através da identidade projetada, a organização tenta ser mais atrativa aos olhos dos *stakeholders*. Como vários autores destacam, a identidade projetada foca-se nos aspectos da identidade organizacional que são mais atraentes, embora essa possa não ser exatamente uma representação verdadeira da realidade organizacional. (ELSTAK; VAN RIEL, 2004).

Como descrito anteriormente, no capítulo 4, os estudos sobre reputação em Escolas de Negócios demonstram a ausência de um mesmo critério de avaliação, uma vez que os rankings adotados como uma das formas de análise, utilizam metodologias e padrões distintos. Indicaram também que cada instituição define, de acordo com seus objetivos e interesses, quais públicos são relevantes e quais instituições podem servir como referência para comparações. (ELSBACH; KRAMER, 1996).

### **5.1.2 Identidade Projetada**

Carroll e Van Riel (2001) argumentam que a maior parte das pesquisas sobre identidade analisa de que forma os membros da organização percebem sua identidade, não sendo objeto de estudo a identidade que a organização decide proclamar como sendo “ela própria”. No entanto, compreender a identidade projetada e o grau de concordância dos *stakeholders* com o que a organização diz sobre si mesma pode contribuir para que a organização faça um alinhamento destas percepções. Ou seja, conhecer os *gaps* entre o que os membros da organização consideram como essencial, o que a organização projeta e como os *stakeholders* externos percebem esses atributos, fornece elementos para que a organização faça um trabalho direcionado, no sentido de aproximar essas percepções, construindo uma imagem mais coerente e consistente.

Como descrito anteriormente, a identidade projetada compreende os atributos que na percepção da alta administração, representam a organização e que são utilizados para projetá-la interna e externamente. Esta percepção pode não ser necessariamente a mesma do público interno ou de outros grupos de relacionamento da empresa.

Por outro lado, o nível gerencial reconhece que é difícil projetar uma imagem da empresa, dizer o que ela é, se os membros da organização não concordam com o que é dito. Além disso, a

percepção da audiência externa também é influenciada pela percepção dos membros internos da organização (ELSTAK; VAN RIEL, 2004).

Nesse sentido, essa pesquisa buscou avaliar como a FDC projeta sua identidade no espaço público e qual o grau de concordância e atratividade destes atributos na percepção de seus stakeholders internos e externos.

### **5.1.3 Grau de Concordância com a Identidade Projetada e de Atratividade (APOI)**

A identidade projetada foi analisada considerando-se duas dimensões: o grau de concordância e de atratividade dos atributos projetados. Concordância com identidade projetada significa o “grau em que as características da identidade projetada correspondem à percepção dos membros da organização sobre a identidade organizacional” (ELSTAK; VAN RIEL, 2004, p.13).

Carroll e Van Riel (2001, p.10) sugerem que “quando a identidade organizacional é destacada, a concordância com a identidade projetada pode ser um fator de mediação entre o processo de construção da imagem externa e a identificação organizacional”. Ou seja, a maneira como os empregados percebem a identidade está diretamente relacionado com o grau de concordância (APOI) que estes fazem dos atributos que a organização projeta como sendo “ela própria”. Na medida em que os empregados concordam com as características projetadas, aumenta também o nível de identificação destes com a organização (OID) (CARROLL; VAN RIEL, 2001).

Atratividade avalia a percepção de apelo que o atributo possui. Os atributos de baixa atratividade dão pouca *distintividade* à organização e, em geral, tratam-se de características comuns a organizações de um mesmo setor. Nessa pesquisa, a análise da identidade projetada foi realizada como parte dos estudos 1 e 2, para que fosse possível comparar as percepções de *stakeholders*

internos e externos. Desta forma foi possível avaliar o alinhamento ou não entre o que a empresa divulga, e as percepções dos empregados, professores, empresas-clientes e executivos.

#### **5.1.4 Percepção de Prestígio Externo (PEP)**

A percepção do prestígio externo refere-se à maneira como os empregados vêem o “olhar de outros” sobre a organização. Nesse sentido, os membros da organização podem ter uma impressão distorcida sobre o que “outros” pensam sobre a organização, podendo ser mais positiva ou negativa do que realmente seja a visão de “outros”. (DUTTON et al., 1994). Vários autores argumentam que a percepção do prestígio externo afeta a identificação organizacional e que os membros da organização sentem-se orgulhosos de pertencer a uma organização, quando acreditam que esta possui características socialmente valorizadas. (MAEL; ASFORTH, 1992; PRATT, 1998; DUTTON et al., 1994; SMIDTS et al., 2001; CARROLL; VAN RIEL, 2001).

Mael e Ashforth (1992) argumentam que os membros de uma organização se identificam com a organização, quando esta aumenta sua auto-estima e a percepção de prestígio externo indiretamente aumenta a auto-estima. Dutton et al.(1994, p.249) afirmam que “a identificação organizacional é extremamente sensível a como os membros da organização pensam que “outros” vêem a organização” e denominam percepção de prestígio externo como imagem externa construída.

No nível individual, a percepção de prestígio externo pode ser formada através de diversas fontes; opinião de pessoas e/ou grupos que sejam referência, boca a boca, comunicação externa e interna. A percepção do prestígio externo é como se fosse um espelho da imagem externa que os *stakeholders* sustentam sobre a organização, que retorna para os membros da organização e estes

a usam como referência para compará-la com suas percepções da identidade. (DUTTON et al., 1994; GIOIA et al., 2000)

Nesta pesquisa foi feita a análise de como os membros da organização vêem a percepção externa e como essa percepção afeta a identificação organizacional e o comportamento de envolvimento institucional. Entender como os empregados percebem a identidade projetada e suas percepções sobre como os *stakeholders* externos vêem a organização pode ajudar a organização a prestar melhor atenção nos atributos que lhe asseguram *distintividade* e que podem afetar tanto as respostas dos seus públicos externos de relacionamento como de seu público interno. (DUKERICH; CARTER, 2000; SMIDTS et al., 2001; DUTTON et al., 1994; ASHFORTH; MAEL, 1989; ELSBACH; KRAMER, 1996; PRATT, 1998; CARROLL; VAN RIEL, 2001)

### **5.1.5 Identificação Organizacional (OID)**

Outro importante aspecto, analisado no estudo 1, foi identificação organizacional. Por identificação organizacional entende-se “as percepções de cada pessoa em relação ao sentido de pertencer a uma organização, o que a leva a definir a si própria em relação à organização” (MAEL ; ASHFORTH, 1992, p.104).

Vários autores têm estudado a relação entre identidade organizacional e identificação e como esta afeta o comportamento dos membros da organização (FOREMAN; WHETTEN, 2002). Como previamente descrito, os membros da organização incorporam o *feedback* das audiências externas na percepção da identidade, a qual é determinante na identificação destes com a organização, refletindo-se também no comportamento de envolvimento institucional. (CARROLL; VAN RIEL, 2001; SMIDTS et al., 2001).

Carroll e Van Riel (2001) ressaltam que há vários estudos que analisam o relacionamento entre identidade e identificação organizacional. Alguns têm como foco a percepção dos membros da organização sobre a identidade organizacional e os impactos sobre a identificação; outros enfatizam a *distintividade*; outros os impactos sobre os resultados, incluindo a interpretação de questões estratégicas; e, poucos são os trabalhos direcionados para a identidade projetada e suas implicações na identificação.

Dutton et al.(1994, p.242) descrevem identificação como “uma forma de união psicológica que ocorre quando os membros adotam as características que definem a organização como sendo as mesmas características que os definem”. A identificação é um importante objetivo organizacional, porque contribui para a construção de sentido do processo de decisão. (CARROLL; VAN RIEL, 2001). Identificação foi incluída nessa pesquisa por sua relação com a identidade projetada e “por ser um fator essencial no processo de gerenciamento organizacional” (PRATT, 1998, p.171). A identificação organizacional “fornece elementos sobre como os indivíduos desenvolvem seus pensamentos, sentimentos e ações no contexto social” (ALBERT et al., 1998, p. 209).

#### **5.1.6 Comportamento de Envolvimento Institucional (CEI)**

O quarto conceito do Estudo 1, Comportamento de Envolvimento Institucional, é definido como um comportamento relacionado ao trabalho “em que os empregados apóiam os interesses do grupo ou organização mesmo que não recebam nenhum benefício direto”. (MOORMAN; BLAKELY, 1995, p.127). Vários autores, em seus estudos, demonstraram que “um alto nível de identificação com a organização, aumenta a motivação do grupo para se atingir os objetivos,

estreita a afinidade entre os membros da organização, aumenta a interação do grupo, desenvolve comportamentos de cooperação”. (SCOTT; LANE, 2000, p.52).

Os indivíduos que se identificam com a organização, associam-se mais coletivamente e agem considerando os interesses da organização. (SCOTT et al., 1999). Os conceitos de identificação e envolvimento institucional descrevem comportamentos dos empregados que contribuem significativamente para os resultados da organização, mesmo que não sejam formalmente reconhecidos como parte de suas atividades.

Para o nível gerencial, no entanto, é difícil reconhecer tanto o comportamento de envolvimento institucional como a identificação organizacional. O comportamento de envolvimento institucional torna-se cada vez mais importante para as organizações, pois afeta o grau de apoio que os indivíduos dão à organização, sem necessariamente gerar a estes nenhum benefício específico, e conseqüentemente, aumenta a eficácia organizacional. (MOORMAN; BLAKELY, 1995; ELSTAK; VAN RIEL, 2004). Além disso, CEI é um indicador do grau de conexão de cada indivíduo com a organização e pode sinalizar comportamentos que afetam a identificação organizacional, como também indicar a coerência entre identidade percebida e projetada.

O comportamento de envolvimento institucional trata de como o empregado age, no dia-a-dia, além do que se espera formalmente no seu contrato de trabalho. Contribui para um melhor relacionamento entre os grupos, maior motivação para cumprimento dos objetivos e, conseqüentemente, melhor desempenho. E, por isso, esse é um fator precioso que as organizações buscam atingir. (SCOTT; LANE, 2000; ELSTAK; VAN RIEL, 2004).

O desenho do modelo descreve uma visão de cada fase da pesquisa e as etapas de seu desenvolvimento. Entretanto, outro importante aspecto nessa pesquisa trata-se da definição de quais *stakeholders* foram pesquisados, através de quais metodologias.

## 5.2 Públicos pesquisados

Um importante conceito nesse modelo de pesquisa é a definição de quem são os *stakeholders* e quais os grupos que foram pesquisados e a justificativa desta escolha. A definição de quem são os públicos, como eles surgem, qual a sua capacidade de influenciar ou ser influenciado pelas ações da organização, como comunicar de forma mais efetiva com cada segmento são algumas questões que têm sido base das pesquisas acadêmicas em relações públicas (GRUNIG, 1997).

Michell et al.(1997) destacam que há alguns pontos de concordância na literatura sobre que tipo de entidade pode ser um *stakeholder*: pessoas, grupos, comunidades, organizações, instituições, sociedade. O termo pode ser definido como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas realizações da organização” (FREEMAN, 1984, p. 46).

Os *stakeholders* estabelecem distintos vínculos com a organização, uma vez que cada grupo possui necessidades específicas e demandam diferente atendimento. Em algumas situações a organização é objeto de escrutínio destes grupos. Um outro aspecto a ser destacado é que os grupos também se distinguem em relação à sua importância para o sucesso da organização. (GRUNIG, 1997).

Nessa pesquisa, os *stakeholders* foram analisados de acordo com os critérios propostos por Grunig e Hunt (1984) e Mitchell et al. (1997). O modelo de relação adotado, definido por Grunig



e Hunt (1984), define os grupos de maior relevância para a organização, classificando-os em quatro tipos de relações:

1. Relação de Capacitação: (*Enable linkage*) públicos que criam condições necessárias para a organização operar. Como exemplo, estão nesse grupo os acionistas, órgãos de financiamento, instituição que gera o conhecimento.
2. Relação Funcional: (*functional linkage*) grupos que diretamente são afetados pelas atividades do dia-a-dia de uma organização, da mesma forma que podem facilitar suas operações. Divide-se em dois grupos: aquele que gera informações de dentro da organização e o outro que gera informações de fora da organização. Geralmente são os públicos mais visíveis e incluem empregados, clientes, consumidores, distribuidores, fornecedores, empresas prestadoras de serviços (agência de publicidade, firmas de advocacia, empresas de consultoria, etc).
3. Relação Normativa: (*normative linkages*) grupos que dão autoridade para que a organização funcione e definem regras e regulamentações para suas atividades. Como exemplo estão os órgãos de governo, entidades de classe. O conselho de diretores também pode fazer parte deste grupo pois, muitas vezes eles próprios sancionam as atividades da organização.
4. Relação Difusa: (*Diffused linkages*) grupos que não possuem uma relação muito bem definida com a organização, mas afetam a opinião pública. Em algumas situações defendem os interesses de outros. O grupo mais importante nessa relação é o de jornalistas. Incluem ainda organizações de defesa do meio ambiente, organizações não governamentais, ministério público etc.

Cada grupo identificado deve ser analisado de acordo com o grau de envolvimento com os objetivos da organização, o tipo de relacionamento e como esse relacionamento pode afetar as crenças e sentimentos destes sobre a organização. (VAN RIEL, 2003; DOWLING, 2001). Grunig (1992) destaca que este sistema de relações é um sistema aberto, em que os grupos podem mudar de posição conforme as condições e ameaças do ambiente.

Para priorizar os grupos de relacionamento, Michell et al. (1997, p. 854) propõem que “sejam identificados de acordo com três atributos: poder, legitimidade e urgência”. Poder refere-se a percepção que a organização tem da capacidade de ação do grupo em afetar seus negócios. Legitimidade trata-se da medida em que as demandas do grupo são consideradas justificáveis pela organização. Urgência lida com o grau em que a organização irá atender às demandas do grupo, ou seja, quão imediata será a atenção dada pela organização aos possíveis conflitos.

Adotando a classificação de Grunig e Hunt (1984) e a priorização de Mitchell et al. (1997) foram identificados e definidos quatro grupos de *stakeholders* da FDC, descritos a seguir:

**Grupos de Relacionamento Interno:**

1. Funcionários Administrativos e Núcleo Técnico
2. Professores – com vínculos distintos.

**Grupos de Relacionamento Externo:** Clientes divididos em dois distintos grupos, em função da relação com a FDC.

3. Empresas-Clientes
4. Executivos (participantes dos programas abertos e fechados; especialização; MBAs, mestrado)

**Quadro 5**  
**Matriz de Relacionamento da Organização com seus *stakeholders***

<b>Grupo de Stakeholder</b>	<b>Relação com a organização</b>	<b>Poder</b>	<b>Legitimidade</b>	<b>Urgência</b>
Funcionários (Administrativos e Núcleo Técnico)	Relação Funcional Interna	x	x	x
Professores	Relação Funcional Interna e Externa	x	x	x
Empresas -Clientes	Relação Funcional Externa	xx	xx	xx
Executivos	Relação Funcional Externa	x	x	x

**FONTE:** Adaptado de Grunig e Hunt (1984) e Mitchell et al., (1997). O x indica o grau de poder, legitimidade e urgência com que a empresa considera suas demandas ( x – menor grau; xx – maior grau)

Os quatro segmentos de públicos foram considerados como importantes pela FDC. No entanto, ao analisarmos o grau de poder, legitimidade e urgência de suas demandas, observa-se distinções significativas. Funcionários, professores e executivos possuem menor grau de poder, legitimidade e urgência de suas demandas se comparados com as dos clientes- empresas.

O público interno foi segmentado em funcionários e professores com o intuito de identificar diferenças nas percepções. Os clientes foram distinguidos em dois grupos: empresas-clientes e executivos participantes, considerando suas diferenças em função das relações estabelecidas com a FDC e as características de poder, legitimidade e urgência. Como empresas-clientes consideramos os profissionais que têm poder de compra de produtos e serviços da FDC, em nome de suas organizações. Têm maior poder uma vez que podem definir por programas de

desenvolvimento para grupos de executivos e, em geral, estabelecem uma relação de longo prazo e trabalham em conjunto na construção do programa mais adequado às necessidades da empresa. São representados, na sua maioria, pelo presidente e profissionais da área de recursos humanos.

Os executivos participantes, mesmo estando no grupo de clientes, possuem uma relação diferente da empresa cliente. Alguns definem pela FDC e pagam seus cursos, outros contam com subsídios de suas empresas e grande parte dos executivos participa dos programas da instituição a partir da decisão e compra dos produtos por suas empresas. Como as relações de poder, legitimidade e urgência mudam, consideramos importante a segmentação. A seguir apresentamos a estratégia da pesquisa.

### **5.3 Estratégia da Pesquisa**

O modelo desta pesquisa teve como propósito analisar as relações entre organização e seus *stakeholders*. O que a organização projeta como sendo “sua verdade” e de que forma as pessoas se apropriam ou não desta “verdade”; quem ela diz que é, quem as pessoas pensam que ela seja; o alinhamento entre o seu discurso, suas ações e as percepções de seus *stakeholders*. Ao conhecer estas percepções, a organização se capacita melhor para delinear uma política de relacionamento que sustente de forma mais efetiva uma reputação positiva.

A estratégia de pesquisa adotada, nos estudos 1 e 2, compreendeu as abordagens qualitativa e quantitativa. Ambos os estudos constaram de duas etapas: etapa um, abordagem qualitativa, e etapa dois, abordagem quantitativa, descritas a seguir:

### **5.3.1. Procedimentos Qualitativos**

Os procedimentos qualitativos foram adotados com o propósito de avaliar as percepções sobre os dois conceitos centrais da pesquisa – identidade projetada e reputação. Como afirma Bauer e Gaskell ( 2002, p. 68) “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”.

#### **Estudo preliminar**

Foi desenvolvido um estudo preliminar por meio da análise documental de todo o material de divulgação produzido pela FDC, em 2004, com o propósito de identificar os atributos projetados.

Neste estudo, foram analisados os folhetos institucionais; folhetos de cursos e de programas abertos e fechados; homepage; portal específico para clientes e vídeo institucional ( ANEXO A).

Como a análise de conteúdo é o método prevalente utilizado para análise textual a adotamos aplicada nas análises da comunicação formal que projeta a identidade organizacional uma vez que esta revela a identidade projetada e os temas centrais recorrentes historicamente. Esta técnica consistiu na análise de conteúdo de todas as peças impressas, vídeo institucional, homepage e portal, comparações entre os discursos utilizados nas peças publicitárias e identificação dos atributos recorrentes. Foram identificados 56 atributos e, em seguida, a relação destes atributos foi encaminhada aos membros da alta administração – presidente, diretores e líderes - que selecionaram os 10 mais representativos, de acordo com suas percepções. Após a tabulação foram selecionados os atributos citados com maior frequência.

Procurou-se também identificar atributos projetados não revelados por meio do material de divulgação. Para isso, paralelamente, foi realizado um levantamento junto a dez clientes - todos compradores de programas em 2004 – de dez atributos que em suas percepções representam a Fundação Dom Cabral. Após a tabulação de 100 atributos, identificados pelas empresas-cliente, foram selecionados os cinco atributos citados com maior frequência.

No total, foram identificados quinze atributos: dez atributos definidos pela alta administração e cinco pelas empresas-cliente que, posteriormente, foram analisados por meio de abordagens qualitativas e quantitativas. A adoção deste estudo preliminar justifica-se em função de que a identidade projetada revela-se na produção do material formal de comunicação e é uma escolha da alta administração. A inclusão do levantamento de atributos identificados, junto a dez clientes, justifica-se uma vez que estes podem inferir distintos atributos a partir de suas experiências diretas e outras fontes de informação. Os 15 atributos identificados foram base para elaboração dos instrumentos de coleta de dados utilizados tanto na abordagem qualitativa quanto na quantitativa do conceito de identidade projetada.

### **Identidade Projetada**

A abordagem qualitativa adotada, no Estudo 1, teve dois objetivos: o primeiro, de investigar detalhadamente o entendimento de cada um dos 15 atributos identificados no estudo preliminar sobre a identidade projetada para que se definisse a linguagem que melhor representasse o significado de cada atributo e, o segundo, a percepção em relação à concordância ou não com os atributos projetados. Como resultado, foi possível elaborar uma listagem dos 15 atributos

adotando uma linguagem coerente com os significados consolidados internamente e compreender o grau de concordância ou não com os atributos projetados.

### **Estratégia para seleção dos entrevistados:**

A estratégia de definição dos entrevistados foi feita por meio de uma amostra intencional, em que foram selecionados funcionários e professores, por serem estes, os grupos que têm uma relação direta com a instituição, em condições de fornecer informações mais detalhadas sobre os atributos projetados e, mais especificamente, em que medida a FDC age ou não de acordo com o que ela afirma em sua identidade projetada. Os critérios adotados foram os seguintes:

1. Funcionários: foram selecionados de acordo com tempo de casa e funções, uma vez, que estes dois aspectos interferem nas percepções dos atributos projetados. Funcionários mais antigos tendem a serem mais críticos e possuem visão histórica podendo comparar a evolução de mudanças dos atributos. Por outro lado, podem também estar, num certo sentido “contaminados” pelo discurso, reproduzindo-o como “verdade”, não sendo o que ocorre na prática. Funcionários com pouco tempo de casa, tendem a ter um distanciamento maior, podendo perceber gaps entre o discurso e a prática. Por outro lado, não possuem visão histórica. O segundo critério adotado foi selecionar funcionários em funções distintas, pois o tipo de trabalho, hierarquia, relações de poder, podem significar visões distintas da organização.
2. Professores – foram selecionados considerando o tempo de casa e vínculos. Da mesma forma que funcionários, tempo de casa é fator determinante nos sentimentos e percepções de professores, uma vez que interfere na relação destes com a instituição. Outro critério

considerado foram os vínculos – contratados e prestadores de serviços. Os professores com contrato formal e/ou funções administrativas podem ter percepções diferentes de um professor aulista, que presta serviço, uma vez por ano, ministrando aulas em apenas um curso. Outros professores, embora, sejam prestadores de serviço, atuam exclusivamente para a FDC, muitas vezes, há vários anos, estabelecendo um vínculo mais estreito.

Os critérios adotados para a seleção dos entrevistados permitiram trabalhar com dois grupos de stakeholders fundamentais, ambos considerados público interno, mas com papéis, expectativas e visões distintas, dependendo do “lugar” de cada ator social diante da organização.

### **Técnica de Coleta e Análise de Dados**

Adotou-se como técnica de coleta de dados, entrevistas individuais com apoio de roteiro semi-estruturado (Anexo B). Nas entrevistas individuais buscamos através da interação, troca de idéias e significados, explorar as percepções dos entrevistados na construção de sentidos e sentimentos sobre os atributos projetados pela FDC.

Como instrumento básico de análise da pesquisa qualitativa, foi adotada a análise de conteúdo, caracterizada como um método de investigação que permite que se estabeleçam códigos textuais dentro de categorias conceituais de forma que possamos fazer inferências a uma questão central. (KRIPPENDORFF, 1980). As teorias sobre os fenômenos simbólicos, incluindo a análise de conteúdo, são, da mesma forma uma questão entre si mesmas, e em relação com os dados e o contexto. (KRIPPENDORFF, 1980).



Esta etapa foi realizada antes da produção do instrumento de coleta da pesquisa quantitativa, o que permitiu maior segurança na definição e clareza de cada um dos termos explicitados como atributo projetado. A abordagem quantitativa, no segundo momento, permitiu confirmar ou não a pertinência dos atributos identificados, nessa etapa da pesquisa, como representativos da FDC.

### **Reputação**

A abordagem qualitativa, do Estudo 2, foi adotada com dois objetivos. O primeiro, para análise da percepção dos entrevistados sobre a reputação da Fundação Dom Cabral e, o segundo, a visão destes sobre fatores que determinam a construção da reputação de empresas no Brasil.

### **Estratégia para seleção dos entrevistados**

Foram entrevistados empresas-clientes e executivos participantes dos programas de desenvolvimento. Como critério de seleção dos entrevistados foi adotado o seguinte critério:

1. Empresas-clientes : compradores de produtos e serviços em 2004, representados por profissionais de recursos humanos e/ou presidentes de empresas. Definiu-se por clientes atuais por estarmos trabalhando com a identidade projetada, no ano de 2004, e por este segmento de público ter uma visão mais clara da atuação da FDC hoje, uma vez que há um relacionamento estabelecido. O critério de seleção de profissionais de recursos humanos e presidentes foi adotado considerando o poder de decisão: compete a estes profissionais a escolha da FDC ou outra instituição concorrente para a compra de programas de desenvolvimentos de executivos para suas empresas.

2. Executivos participantes dos programas de desenvolvimento: foram selecionados de acordo com a participação em parcerias, programas abertos, programas fechados (in company), MBAs, especialização e mestrado, uma vez, que cada um dos programas e/ou atividades permite um tipo de relacionamento distinto com a FDC.

### **Técnicas de Coleta e Análise de dados**

Como a teoria sobre reputação, adotada pelo Instituto de Reputação, estava sendo analisada, pela primeira vez no Brasil, a abordagem qualitativa teve o intuito de clarear quais elementos são dominantes em relação aos fatores que compõem a reputação nas percepções dos *stakeholders* externos da FDC. Como instrumento de coleta de dados foram realizadas entrevistas individuais com apoio de roteiro semi-estruturado e para realização da análise dos dados foi adotada a análise de conteúdo que teve como construção referencial de codificação os cinco fatores que definem reputação, propostos na teoria – produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho, responsabilidade social, desempenho financeiro. O fator apelo emocional como é considerado consequência dos outros cinco fatores, não foi explicitado na abordagem qualitativa. Além da análise dos fatores que determinam reputação foram identificados e analisados os fatores, que na percepção de empresas-clientes e executivos, definem a reputação da FDC; o que consideram mais importante em sua reputação; pontos críticos ou negativos para sua reputação e sugestões para melhoria.

### 5.3.2. Procedimentos Quantitativos

Definiu-se também, pela abordagem quantitativa, para se obter um maior grau de formalização e verificação das relações entre as dimensões, uma vez que esta abordagem permite testar estatisticamente os diferentes conceitos, suas relações, estrutura e mensuração (ELSTAK; VAN RIEL, 2004). A técnica estatística adotada foi análise de variância (ANOVA) que possibilita testar a igualdade entre três ou mais médias e se a variabilidade dentro dos grupos é maior que a existente entre os grupos. A técnica supõe independência e normalidade das observações e igualdade entre as variâncias dos grupos. Nesse estudo, ANOVA será utilizada para comparar as diversas médias dos clusters que compõem uma determinada dimensão. (BELSLEY et al.,1980.)

Foi utilizado o teste estatístico *t de Student* (teste-t) cujo objetivo é testar a igualdade entre duas médias. O teste supõe independência e normalidade das observações. As variâncias dos dois grupos podem ser iguais ou diferentes, havendo alternativas de teste para as duas situações. Na análise em questão, esse teste será utilizado na comparação dos resultados obtidos para professores e funcionários, bem como empresas e executivos.

Para complementar a análise adotou-se a técnica de Regressão Linear Múltipla, procedimento que define uma relação funcional linear entre uma variável dependente ou de interesse (aquela que mede o fenômeno que se estuda e que se quer explicar) e as variáveis independentes (variáveis candidatas a explicar a variável dependente, cujos efeitos queremos medir entre variáveis). A relação matemática é expressa pela seguinte equação.  $Y = a + b_1 * X_1 + b_2 * X_2 + \dots + b_n * X_n$ , em que  $b_1, b_2 \dots b_n$  são os coeficientes de regressão, ajustados a partir dos dados experimentais; Y a variável dependente e  $X_1, X_2 \dots X_n$  são as variáveis independentes.

Esta técnica foi aplicada objetivando verificar, no estudo 1, a existência de efeitos estatisticamente significativos das dimensões APOI (Concordância e Atratividade da Identidade Projetada) e PEP (Percepção de Prestígio Externo) no grau de Identificação (OID) e no Comportamento de Envolvimento Institucional (CEI). No estudo 2, foram analisados os efeitos da dimensão APOI na Reputação, conforme modelo apresentado na Figura 5, do capítulo 6.

### **Dimensionamento da amostra**

O dimensionamento da amostra foi efetuado mediante a utilização da técnicas estatísticas de amostragem. O número de entrevistados do Público Interno foi determinado utilizando-se um nível de confiança de 95% e um erro máximo tolerável de 5,8%. Em outros termos, a amostra dimensionada é capaz de assegurar, com 95% de certeza, que as estimativas obtidas, não se afastem mais que 5,8% dos seus verdadeiros valores. Com esses requisitos encontra-se um tamanho de amostra de 193 entrevistados no público interno.

**Tabela 1**  
**Configuração da Amostra para Público Interno**

<b>PÚBLICO INTERNO</b>	<b>População</b>	<b>Amostra</b>
Funcionários	229	80
Professores	335	113
<b>TOTAL</b>	<b>587</b>	<b>193</b>

A amostra do público externo foi dimensionada objetivando garantir níveis de certeza e precisão para os dois segmentos desse público: empresas-clientes e executivos. O número de empresas componentes da amostra foi determinado utilizando-se um nível de confiança de 95% e um erro

máximo tolerável de 5,8%, o gerou uma amostra de 174 empresas. A amostra de executivos na pesquisa foi de 551, obtida com a utilização de 95% de confiança e erro máximo de 4,1%.

**Tabela 2**  
**Configuração da Amostra para Público Externo**

	População	Amostra
Empresas-clientes	425	174
Executivos participantes programas	11851	551
<b>TOTAL</b>	<b>12276</b>	<b>725</b>

### **Técnicas de Coleta e Análise de Dados**

Na abordagem quantitativa, foram aplicados dois questionários distintos, um com o público interno e outro com o público externo. ( ANEXOS B) No questionário, com o público interno ( Estudo 1) foram pesquisados o grau de concordância e atratividade da identidade projetada, a percepção de prestígio externo, a identificação organizacional e o comportamento de envolvimento institucional. No questionário com o público externo ( Estudo 2) foram pesquisados o grau de concordância e atratividade da identidade projetada e a reputação.

Na etapa dois, do Estudo 1, o questionário foi construído tendo como base os atributos identificados como resultado da etapa um (abordagem qualitativa), em que foram analisados o grau de concordância e atratividades destas características (APOI). Nesta etapa foram incluídos

os questionários específicos sobre a identificação, o comportamento de envolvimento institucional e a percepção de prestígio externo, todos estes mensurados e analisados conforme parâmetros internacionais já estabelecidos, como descritos a seguir. (ANEXO B) O questionário foi enviado, através de e-mail, a todos os funcionários e professores.

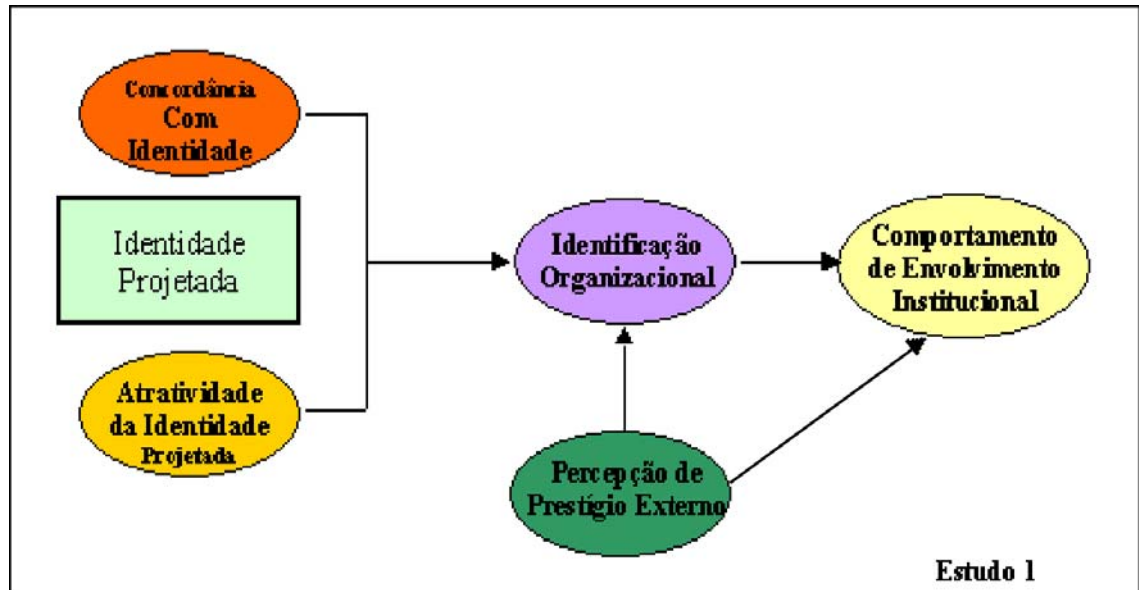


FIGURA 6 – Estudo 1 - (público interno: funcionários e professores)

### Concordância e Atratividade com a Identidade Projetada (APOI)

A *Concordância e Atratividade com a Identidade Projetada* indicam o quanto os públicos internos consideram as características da identidade projetada de acordo com suas percepções sobre a identidade da organização. A escala de confiança é de 0.93 (ELSTAK; VAN RIEL, 2004). (ANEXO B)

### **Identificação Organizacional**

A escala de *Identificação Organizacional* desenvolvida, consiste de cinco itens mensurados em uma escala de cinco pontos, concorda e discorda. Os itens têm como base os estudos de identidade social, sendo esta escala adotada em vários estudos sobre o tema. Os itens abordados são, por exemplo, “Eu sinto fortes laços com a FDC”; “Eu experimento forte sentido de pertencer à FDC”. O fator de análise confirmatória (CFA) mostra que a escala é unidimensional e o grau de confiabilidade é de 0.84 (SMIDTS et al., 2001, p.1054) (ANEXO B)

### **Percepção de Prestígio Externo**

A mensuração da *Percepção do Prestígio Externo* tem como base a escala de Mael e Asforth (1992) e consta de 22 itens a serem mensurados com cinco pontos concorda/discorda. Esse projeto de pesquisa excluiu o item “X é vista como organização responsável pelo meio ambiente”, por ser uma instituição do setor educacional, não lidando diretamente com questões ambientais. Consideramos que a questão “A FDC é vista como organização socialmente responsável”, engloba uma postura mais ampla., estando mais relacionada a suas atividades. Também foi excluída a questão “X é vista como organização de baixo risco de investimento”, por ser a Fundação, uma instituição sem fins lucrativos”.

Esta pesquisa constou, no total, de 20 itens de mensuração que incluíram questões como “A FDC é vista pela maioria do público externo como uma organização bem administrada”; “A FDC é considerada externamente como uma boa organização para se trabalhar”, etc. A escala é unidimensional e o grau de confiança de 0.73 (SMIDTS et al., 2001, p. 1054) (ANEXO B)

### **Comportamento de Envolvimento Institucional – CEI**

O *Comportamento de Envolvimento Institucional* foi pesquisado usando uma escala de quatro dimensões desenvolvida por Moorman e Blakely (1995), utilizando escala de 1-7 para as respostas (discorda fortemente a concorda fortemente). As quatro dimensões avaliadas são (1) ajuda interpessoal, que tem como foco a ajuda que os empregados dão uns aos outros sem serem demandados; (2) iniciativa individual, que descreve a comunicação entre os empregados para melhorar o desempenho individual e do grupo; (3) atividade individual que descreve o desempenho superior na realização de atividades específicas e o quanto o empregado vai além de suas obrigações e (4) promoção da lealdade que descreve o quanto divulgam a imagem organizacional para o público externo.

As quatro dimensões incluem questões que descrevem o comportamento de envolvimento institucional dos empregados e diferem em relação ao grau que representam o comportamento que vai além da função formal e que não se relaciona com o reconhecimento. Na análise de CEI, são pesquisados 19 itens com índices confirmatórios de 0.91 (Confirmatory Fit Index – CFI) e 0.90 Tucker Lewis Index (TLI). (MOORMAN; BLAKELY, 1995, p.131). (ANEXO B)

### **Reputação**

Na etapa dois (abordagem quantitativa), do Estudo 2, foram analisados a reputação e o grau de concordância e atratividade da identidade projetada, ambos conceitos analisados tendo como base os dois estudos da etapa um. A etapa um, do Estudo 1 (abordagem qualitativa), que definiu e analisou os atributos projetados e a etapa um, do Estudo 2 (abordagem qualitativa), que avaliou a percepção dos stakeholders externos sobre fatores que determinam a reputação. (ANEXO B).



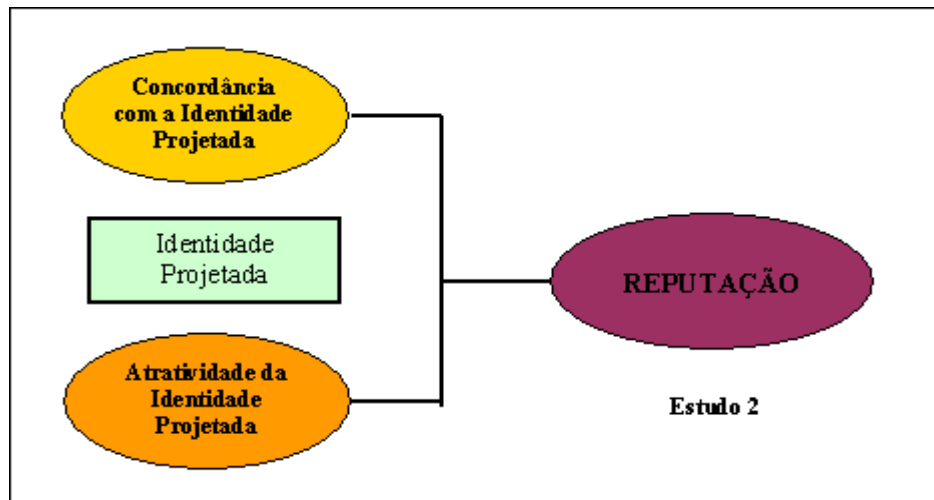


FIGURA 7 - Estudo 2 (Públicos Externos: Empresas-clientes e executivos)

Para a análise de reputação, adotou-se como técnica de mensuração o “Quociente de Reputação”, desenvolvido por Fombrun, Gardberg e Sever (2000), consolidado pelo Instituto de Reputação, em conjunto com o instituto de pesquisa americano Harris Interactive. (ANEXO B)

O instrumento foi validado nos Estados Unidos, Canadá, África do Sul e Austrália e dez países Europeus (Itália, Inglaterra, Alemanha, Holanda, Dinamarca, França, Áustria, Bélgica, Suécia, Noruega) (FOMBRUN et al., 2000; FOMBRUN ; VAN RIEL, 2003).

Como afirmam Fombrun e Gardberg (2000, p.14) esse instrumento permite “avaliar como um grupo representativo de *stakeholder* percebe a organização através de 20 atributos que compõem as seis dimensões que constituem os pilares da reputação” . As seis dimensões do construto do “Quociente de Reputação” estão descritas a seguir:

- *Apelo Emocional*: o quanto as pessoas gostam, admiram e respeitam a organização.
- *Produtos e Serviços*: percepção da qualidade, inovação, valor e credibilidade de produtos e serviços.

- *Desempenho Financeiro*: percepções de resultados, perspectivas e risco
- *Visão e Liderança*: percepção do quanto a organização é bem administrada, tem visão de futuro e capacidade de capitalizar oportunidades de mercado
- *Ambiente de Trabalho*: percepção da organização como bom local para se trabalhar; da qualidade de seus empregados; da relação da organização com seus empregados.
- *Responsabilidade Social*: percepção sobre o quanto a organização atua com postura de cidadania empresarial ao lidar com comunidades, empregados e meio-ambiente. (FOMBRUN; GARDBERG, 2000).

É importante destacar que algumas dimensões são mais importantes para determinado grupo, como por exemplo, investidores prestam mais atenção no desempenho financeiro que consumidores e estes, por sua vez, observam mais produtos e serviços.

Como esta técnica de coleta de dados foi aplicada pela primeira vez no Brasil, a pesquisa teve como propósito validar o instrumento “Quociente de Reputação – RQ”, no país. Para a análise da concordância e atratividade com a identidade projetada (APOI) adotou-se o mesmo questionário utilizado na etapa dois ( quantitativa) do Estudo 1.

### **Análise de Dados**

Os dados coletados pelos questionários foram analisados utilizando-se o programa estatístico SPSS, por meio da técnica multivariada, que tem como objetivo explicar a estrutura de variância e covariância de um vetor aleatório, composto de um conjunto de variáveis aleatórias, através da construção de combinações lineares das variáveis originais. (JOHNSON; WICHERN, 1992)

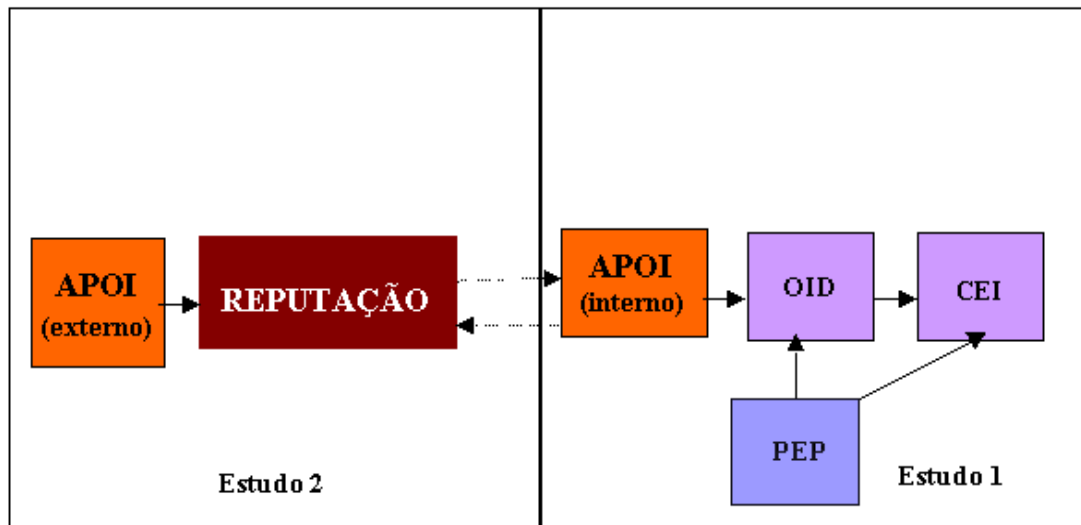
Estas combinações denominadas de Componentes Principais, não são correlacionadas. Em geral, obtém-se uma redução do número de variáveis a serem avaliadas, sendo construída uma interpretação das combinações lineares. A análise de Componentes Principais pode ser aplicada a qualquer conjunto de variáveis, independentemente das distribuições de probabilidade das mesmas.

Na análise de  $p$  variáveis, até  $p$  Componentes Principais podem ser construídas, em que cada Componente responde por uma proporção da variância total do dados. Componentes que explicam uma proporção muito pequena da variação total dos dados não são convenientes para descrever o comportamento das variáveis analisadas. A viabilidade da utilização de uma Componente depende também de sua interpretação prática, a qual se dá em função dos coeficientes das variáveis que compõem essa Componente. O coeficiente de uma variável representa a importância relativa dessa variável no conjunto e o sinal atribuído a esse coeficiente indica sua importância, isto é, se positiva ou negativa. Desse modo, podemos dizer que variáveis, cujos coeficientes têm sinais opostos, estão sendo comparadas. Para cada unidade experimental avaliada, calculam-se os escores da Componente Principal formada, e tais escores são usados na comparação entre as unidades experimentais, tomando como referência a interpretação da Componente.

A comparação entre grupos independentes foi feita por meio de análise de variâncias (ANOVA). A análise de variâncias consiste em determinar, através do modelo proposto, se as diferenças observadas entre os níveis dos fatores são significativas ou não. A regra de decisão é baseada no valor  $p$  (probabilidade de significância) do teste de hipóteses construído a partir da estatística  $F$  de Snedecor (teste- $F$ ) sobre a significância de cada fator. Em geral, o efeito do fator sobre a variável resposta é considerado significativo se  $p < 0,05$ , isto é, pelo menos um dos níveis do fator

testado é diferente dos demais. Montgomery (1991). Todos os instrumentos de pesquisa foram previamente testados com cada um dos segmentos pesquisados.

Nas análises estatísticas os conceitos foram tratados pelas siglas, conforme o modelo abaixo, para facilitar a montagem das tabelas e quadros:



**FIGURA 8 – Modelo da Pesquisa – Siglas**

1. Concordância com Identidade projetada – APOI
2. Identificação Organizacional – OID
3. Percepção de Prestígio Externo – PEP
4. Comportamento de Envolvimento Institucional - CEI

### **Síntese da Estratégia de Pesquisa**

O quadro a seguir sintetiza como foi definida a estratégia de pesquisa: o foco de cada estudo; as abordagens qualitativas e quantitativas; os grupos de stakeholders pesquisados; a forma de coleta e análise de dados; a definição da amostra ou seleção dos entrevistados.

**Quadro 6**  
**Síntese das Estratégias de Pesquisa**

<b>Foco da Pesquisa</b>	<b>Fonte de Informação / Stakeholders</b>	<b>Abordagem Pesquisa/ Técnica Coleta e Análise Dados</b>	<b>Amostra e /ou Seleção Entrevistados</b>
1. Identidade Projetada	Folhetos Institucionais e de Produtos; Homepage <a href="http://www.fdc.org.br">www.fdc.org.br</a> ; Portal <a href="http://www.fdc.org.br/parcerias">www.fdc.org.br/parcerias</a> ; vídeo institucional; palestra	Qualitativa: estudo documental por meio do material de divulgação – análise conteúdo	
2. Identidade Projetada	Funcionários Professores	Qualitativa: entrevista com roteiro semi-estruturado / análise conteúdo	20 entrevistas
3. Reputação	Empresas-Clientes (compradores de produtos e serviços)  Executivos (participantes dos programas de desenvolvimento)	Qualitativa: entrevista com roteiro semi -estruturado – análise de conteúdo	18 entrevistas
4. Concordância e Atratividade com Identidade Projetada – APOI; Percepção Prestígio Externo – PEP; Identificação Organizacional – OID; Comportamento de Envolvimento Institucional - CEI	Funcionários Professores	Quantitativa: questionários APOI; PEP; OID; CEI enviados por e-mail / análise estatística	Enviado a todos os funcionários (229) e professores (335). Retorno: 80 funcionários e 113 professores
5. Reputação e Concordância e Atratividade da Identidade Projetada (APOI)	Executivos	Quantitativa: (RQ – Quociente de Reputação) APOI (concordância e atratividade identidade projetada) - análise estatística	551 executivos questionários aplicados diretamente
6.Reputação e Concordância e Atratividade da Identidade Projetada (APOI)	Empresas Clientes (gerentes de RH ou outros profissionais contratantes de serviços FDC)	Quantitativa: (RQ – Quociente de Reputação) APOI (concordância e atratividade identidade projetada) - análise estatística	1524 questionários enviados por email. Retorno: 174 questionários

**FONTE:** Modelo da pesquisa

## **6 RESULTADOS DA PESQUISA**

### ***Estudo 1 – Pesquisa Qualitativa e Quantitativa***

#### **6.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL PROJETADA: PERCEPÇÕES DOS PÚBLICOS INTERNOS**

##### **6.1.1 A Definição dos Atributos Projetados**

A pesquisa para a definição dos atributos da Identidade Projetada, foi realizada analisando-se o material de divulgação utilizado pela FDC, no ano de 2004, para se posicionar institucionalmente e lançar seus programas abertos, fechados e projetos. As peças publicitárias analisadas foram: o Portfólio 2004, catálogo que abrange todos os seus programas; o “Folheto Institucional 2004; os folhetos específicos de seus programas denominados “Programa Avançado em Negócios Internacionais” ; “MBA Executivo”; “Programa de Gestão Avançada – PGA”; “Gestão Responsável para a Sustentabilidade”; “Especialização em Gestão: ênfase em Finanças, Logística, Marketing, Negócios, Pessoas e Projetos”, “MPA – Mestrado Profissional em Administração”; o vídeo institucional, palestra de apresentação da FDC, a homepage: [www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br); e o portal dirigido a executivos de empresas parceiras [www.fdc.org.br/parcerias](http://www.fdc.org.br/parcerias) que inclui os programas CTE – Centro de Tecnologia Empresarial; PAEX – Parceiros para Excelência; PDA – Parcerias para o Desenvolvimento de Acionistas e Comunidade Ampliar.

Através da análise de conteúdo, nesta primeira etapa, foram identificados 56 atributos que se sucediam nos diversos meios, repetidamente, formando um discurso sobre quem era a instituição. Em seguida, foi feita uma consolidação destes atributos com a alta administração, pois, como determina a teoria, são os gestores que intencionalmente definem quais os atributos devem ser

projetados sobre a organização. Com a lista dos 56 atributos, foi-lhes solicitado que definissem os dez que melhor representassem a instituição. Ainda, como parte desta etapa, foram selecionados, aleatoriamente, dez clientes da FDC, e solicitou-se a eles que indicassem dez características que representassem a FDC, não lhes sendo apresentado nenhum atributo como referência. De suas definições, listamos cinco que não apareciam no material de divulgação.

Após a identificação dos 15 atributos, foram realizadas entrevistas qualitativas com funcionários e professores para aprofundar no entendimento dos significados destes atributos, de acordo com suas visões, e identificar um conceito que traduzisse o sentido de cada atributo para que pudéssemos construir o questionário a ser utilizado na pesquisa quantitativa. (ANEXO B)

Destacamos nessa análise alguns aspectos que marcam a comunicação corporativa da FDC. Todo o material de divulgação adota uma mesma linha em sua programação visual, utilizando a mesma cor (azul) como fundo; a mesma tipologia; e o ambiente de escolas é sugerido em fotos que mostram sala de aula e discussão em grupos. Na maior parte de seus folhetos, as fotos contribuem como elemento visual, podendo ser decodificadas como momentos de reflexão, de estudos, num ambiente em que prevalece o conceito de executivos, na faixa entre 30 e 40 anos.

No folheto “Porfólio 2004”, em português, e nas versões internacionais, a foto de capa é a fachada do prédio. Também na *homepage*, a primeira foto de todas as páginas é a fachada do prédio, com alguns alunos conversando, com livros nas mãos. Como o prédio é novo, ainda pouco conhecido, a utilização da foto é uma forma de identificá-lo. Juntamente com o texto, passa uma mensagem de espaço agradável, com área verde, em torno da Lagoa dos Ingleses; sugere um local que, ao mesmo tempo que é propício ao estudo, tem um ambiente que transmite calma, paz, sossego, qualidade de vida. Também podemos associar aos elementos visuais e textuais, a referência de um campus, inclusive na denominação do novo prédio Campus Alfa

(homenagem ao empresário Aloysio Faria), o que busca remeter o leitor para um campus universitário. Há também a comparação com a estrutura das grandes instituições de ensino do mundo.

No site há um convite para se fazer um visita pelo campus, que permite através de pequenos vídeos entrar e conhecer virtualmente alguns locais específicos: a fachada do prédio, a lagoa e o entorno; entrando no prédio é possível conhecer o espaço cultural, a sala de meditação, o auditório e o pátio central. Em toda a referência do novo campus observa-se o interesse em mostrar um espaço adequado, com infra-estrutura das mais avançadas, ambiente bonito e agradável. É importante destacar que sempre há fotos de pessoas colocadas em um contexto de aprendizado, o que humaniza as peças de divulgação e busca uma identificação com o público de executivos.



**FIGURA 9** – Foto da primeira página da homepage da FDC

**FONTE:** site da FDC

Algumas das citações textuais, de seus folhetos e sites, ilustram alguns dos aspectos citados:

*O campus reflete uma série de aspectos da filosofia da Fundação Dom Cabral uma instituição de visão internacional que preserva suas raízes mineiras*

*Ele foi projetado ao redor de uma belíssima lagoa....*

*... uma estrutura própria das grandes instituições de ensino do mundo*

*... planejado sob o conceito de edifício inteligente...*



A marca da FDC é aplicada em todas as capas, junto com o slogan, *desenvolvimento de executivos e empresas*, que também faz parte de sua missão de “contribuir para o desenvolvimento da sociedade, por meio da educação e capacitação de executivos, empresários e empresas.” Como slogan esta frase reverbera não apenas na capa, mas está colocada claramente no texto de todos os folhetos, vídeo, site e portal específico para os clientes e parceiros

Nos programas desenvolvidos em conjunto com instituições internacionais, as respectivas marcas também estão impressas na capa e destacadas no site, com *link* para os respectivos sites das escolas, como forma de atrair os clientes e reforçar a parceria. As alianças são destacadas também com espaço privilegiado no texto, chamando a atenção do leitor para quem são as instituições, incluindo fotos dos respectivos campus. Podemos constatar uma valorização muito grande da relação da FDC com *Insead, Kellogg e Sauder*.

Outro ponto que chama a atenção são as referências às posições conquistadas pelas instituições parceiras nos rankings da *Business Week* e *The Economist*. Da mesma forma, a FDC ressalta também a sua classificação nos rankings no seu site, destacando sua pontuação na revista *AméricaEconomia*, no *Financial Times* e mais especificamente, uma citação no jornal *Folha de São Paulo* que destaca o seu MBA como o mais citado por profissionais de Recursos Humanos, como podemos comprovar por meio das citações extraídas de seu material de divulgação.

*A FDC mantém alianças com a Kellogg School of Management nos EUA (melhor MBA 2003 – ranking The Economist e a primeira business school americana 2002 segundo a revista Business Week), com o INSEAD, na Europa (melhor MBA fora dos EUA, segundo o mesmo ranking) e com a Sauder School of Business, no Canadá, maior centro canadense de formação de executivos.*

*Estas alianças estratégicas possibilitam o desenvolvimento de pesquisas e programas conjuntos no Brasil, Europa, Estados Unidos e Canadá, e o intercâmbio de professores, de trabalhos conjuntos de pesquisas e estudos de casos.*

Na divulgação dos Programas, observa-se a distinção do que é realizado para o desenvolvimento da empresa, do executivo, programas de pós-graduação, desenvolvimento do gestor. Em cada

folheto, há uma chamada de capa, distinguindo algum aspecto, como mostram os exemplos, a seguir:

*MBA Executivo – “ Incentivando o espírito empreendedor nas novas lideranças”*

*PGA – Programa de Gestão Avançada – “ O futuro das organizações discutido pelos próprios gerentes”*

Em geral, a divulgação do programa segue uma linha textual que inclui: a quem se destina; objetivo, resultados, estrutura do programa, metodologia. Os folhetos promocionais focam nos programas e cursos e os institucionais buscam dar uma visão mais ampla da FDC .

Outra característica, “soluções educacionais inovadoras”, é destacada como sub-título no “Portfólio 2004” e várias vezes repetida ao longo do texto :

*“Propõem soluções inovadoras, que levam aos participantes a realidade do mercado, debatendo questões do cotidiano das empresas.”*

*“... é possível formatar soluções educacionais .....”*

*“.. conciliando, de forma integrada, conceitos e práticas que possibilitam a aprendizagem coletiva e a busca compartilhada de soluções.”*

Outros três atributos ressaltados: a “escuta comprometida”, em que destacam a postura da FDC de buscar entender a necessidade do cliente, para então definir o que lhe é mais adequado; a “customização”, como consequência do processo de saber ouvir; o trabalhar “com” e não “para” as empresas, em que reforçam o trabalho realizado em conjunto. Algumas frases demonstram claramente esses conceitos:

*“A Fundação Dom Cabral entende o mundo empresarial porque dá atenção aos problemas dos clientes, ouvindo o que as empresas têm a dizer”*

*“ Ouvimos seus anseios e suas opiniões”*

*“Ao captar as demandas dos indivíduos, constrói-se o caminho para desenvolver soluções totalmente customizadas...”*

*“Trabalhar sempre COM e não apenas para as empresas, é essa a filosofia da FDC”*

A forma com a qual constrói o conhecimento é destacada em alguns atributos como “professores

que utilizam o conhecimento aplicado”; “parcerias com empresas clientes”; “equilíbrio entre teoria e prática”, “rigor em seus princípios e valores”. Observamos em todo seu material de divulgação uma ênfase em ter como foco os resultados, em buscar trabalhar o conhecimento aplicado, em vincular a teoria à prática. Associado a esse “*modus operandi*”, está o “rigor em seus princípios e valores” estabelecido como base em suas relações. A seguir algumas frases selecionadas de seu material de divulgação:

*“... pessoas e organizações interagem para discutir processos e métodos de gestão e suas aplicações no cotidiano.”*

*“...O programa foi desenvolvido para possibilitar uma nova referência conceitual e ferramental...”*

*“... mesclando teoria e prática em perfeita harmonia”*

*“... a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos é sempre enfatizada, preservando o equilíbrio ideal entre consistência teórica e experiência prática.”*

*“... faz com que o senso de utilidade em todos os seus programas seja uma constante”*

*“... os professores e gerentes da FDC se diferenciam pela sua alta capacidade e atitude pró-ativa na construção de soluções em conjunto com as empresas.”*

O item “*instituição que é referência em educação para executivos*” não aparece no material de divulgação, mas foi citado pela alta administração, sendo incluído no questionário para que pudéssemos avaliar a percepção interna e externa deste atributo.

Na análise de sua história, um aspecto que chama a atenção é sua capacidade de posicionar-se como sendo uma instituição de ensino das mais importantes do país, obtendo o reconhecimento das maiores autoridades políticas e empresariais do Estado de Minas Gerais e do Brasil. Desde sua inauguração, em 1976, ainda sem ser conhecida, levou o governador do Estado à época, para participar das solenidades. O arcebispo de Minas Gerais sempre esteve presente nos momentos mais importantes da FDC, o que se justifica, por ser uma instituição da Sociedade Mineira de Cultura, vinculada à arquidiocese.



**FIGURA 10 – Foto de inauguração da primeira sede, em 1976**

**FONTE:** Acervo FDC

Na inauguração do novo campus, em 2001, a FDC contou com a presença do presidente Fernando Henrique Cardoso, ministros de estados, autoridades federais, estaduais e municipais. Participaram também os maiores empresários do país, presidentes de empresas internacionais e representantes das parcerias internacionais.



**FIGURA 11 – Foto da inauguração do campus Aloysio Faria, em 2001**

**FONTE:** Acervo FDC

Outros cinco atributos surgiram da pesquisa com clientes e não constam do material de divulgação. Os atributos “*instituição de elite*”; “*adota padrões e modelos internacionais*”; “*gera altos resultados financeiros*”; “*adota rígido padrão acadêmico*”; “*atende a grandes empresas*” foram incluídos com o objetivo de avaliar se fazem ou não parte da identidade da FDC nas percepções de seus funcionários, professores, clientes e executivos participantes de seus programas. Vale ressaltar que esses cinco atributos não são vistos pela alta administração como parte de sua identidade. Como foram identificados em estudo preliminar com alguns clientes, não podemos afirmar que sejam representativos até o resultado da pesquisa quantitativa.

## **6.2 A IDENTIDADE PROJETADA: PERCEPÇÕES DE FUNCIONÁRIOS E PROFESSORES**

A pesquisa qualitativa, realizada com funcionários e professores, teve como propósito avaliar a concordância com a identidade projetada. Nesse sentido, buscamos por meio de entrevistas individuais, com roteiro pré-estabelecido, elementos que nos dessem referência sobre o grau em que estes consideram que a Fundação Dom Cabral age ou não de acordo com os atributos projetados. (ANEXO B)

Foram analisados os dez atributos definidos e projetados pela alta administração e os cinco identificados através de estudo preliminar com clientes que são: soluções educacionais inovadoras; desenvolvimento de executivos e empresas; trabalha com as empresas (e não para as); parcerias e alianças internacionais; equilíbrio entre teoria e prática; soluções específicas para cada cliente; professores que utilizam o conhecimento aplicado; rigor em seus princípios e valores; parcerias e alianças com empresas clientes; instituição que é referência no setor de educação para executivos; instituição de elite; padrões e modelos internacionais; altos resultados financeiros; rígido padrão acadêmico; atende a grandes empresas.

### **6.2.1 Pesquisa Qualitativa: Público Interno**

#### **1. Soluções Educacionais Inovadoras**

Há concordância nas percepções de funcionários e professores no que diz respeito a *soluções educacionais* e divergências no que se refere ao caráter *inovador* destas soluções. Os funcionários

e professores, em sua maioria, afirmam que as soluções são diferenciadas, considerando as necessidades de cada cliente, mas não necessariamente inovadoras.

*A partir da demanda do cliente é que nós montamos uma solução diferenciada para aquele cliente e esta solução pode acabar sendo utilizada para outros clientes também. (Depoimento funcionário).*

*Se a solução já foi usada e testada com sucesso, a FDC adota essa solução. (Depoimento funcionário).*

*Inovação é cara. (Depoimento funcionário).*

*São soluções educacionais porque a Fundação compreende o problema do cliente e cria modelos de abordagem, ela se envolve mesmo no problema do cliente, procurando desenvolver uma solução para aquele cliente, não é uma coisa pronta, não é de prateleira. (Depoimento professor).*

*Em termos de soluções educacionais eu não tenho a menor dúvida que esse é o foco da Fundação. (Depoimento professor).*

*As soluções que a FDC utiliza são eficazes, mas não são inovadoras. Conhecendo melhor as metodologias de intervenção e as metodologias do curso de pós-graduação e até mesmo do MBA, são metodologias tradicionais que a maioria das instituições que têm cursos da mesma natureza praticam. (Depoimento professor).*

Entretanto, esta percepção não é unânime. Há entrevistado que afirma:

*A gente vê e vivencia essa busca permanente, principalmente pela inovação e aprimoramento daquilo que está dando certo. A Fundação sabe que precisa estar dando um passo à frente, não perdendo de vista essa questão da globalização que leva a isso. (Depoimento funcionário).*

*Eu vejo que a Fundação está sempre buscando essa inovação, de forma constante, de forma permanente, sempre atrás dos assuntos, dos temas, dos mercados, dos profissionais. (...) ela realmente está sempre atrás de soluções inovadoras, temas inovadores, tudo que surge ela corre atrás, como se diz, para chegar lá. (Depoimento professor).*

Alguns professores ressaltaram a busca conjunta de soluções específicas para cada cliente, a

partir de uma atitude de escuta e entendimento da demanda do cliente:

*A FDC é inovadora porque constrói muito conhecimento junto ao cliente (Depoimento professor)*

*(...) a partir do momento em que a organização se propõe a construir com, ela acaba sendo inovadora (Depoimento professor).*

Há também uma percepção de que a FDC é inovadora se comparada à atual postura dos concorrentes.

*A FDC se comparada aos seus principais concorrentes ela é inovadora, mas na visão interna há uma expectativa de que ela seja muito mais inovadora do que realmente é. Externamente a FDC é uma instituição inovadora, ela busca soluções muito criativas no geral. Ela tem uma capacidade de se renovar, de renovar o que é inovação, bastante grande. Com o crescimento, essa inovação tem diminuído. O fato da Fundação estar se tornando uma instituição maior, com maior número de pessoas, desafios mais densos, mais fortes, faz com que se repitam determinadas fórmulas, porque a inovação é cara. Isso é um risco para a Fundação. (Depoimento funcionário).*

Alguns professores analisam a inovação dentro de uma perspectiva histórica e acreditam que esta característica vem diminuindo ao longo do tempo:

*Na origem, a FDC foi uma solução educacional inovadora. A FDC foi inovadora ao buscar um pouco do conhecimento na academia e nas próprias empresas. Mas, hoje a FDC não tem um nível tão grande de inovação. O próprio sistema interno de avaliações tem uma baixa tolerância ao risco e normalmente uma solução inovadora pressupõe uma abertura a um risco maior. (Depoimento professor).*

*A Fundação tem alguns momentos de muita inovação, eu acho que realmente ela mudou o ciclo no que se refere a educação de executivos, mais até do que educação de empresas. (...).Hoje ela está numa fase de escala, numa fase de que não é de inovação. (Depoimento professor).*

A divergência quanto a soluções educacionais inovadoras está presente nos depoimentos de ambos os públicos internos. Professores e funcionários reconhecem o papel da FDC em desenvolver soluções educacionais, mas questionam até que ponto estas soluções estão sendo ou não inovadoras. Percebe-se na análise de seus depoimentos o reconhecimento da importância da inovação, apontada como necessária para o desenvolvimento e crescimento da FDC. No entanto, não foi citado espontaneamente, em nenhum depoimento de funcionário e professor, algum projeto ou ação, desenvolvido ou em desenvolvimento, que direcionasse a percepção destes para algo inovador.



## 2 Desenvolvimento de executivos e empresas

Todos os entrevistados concordam que a FDC é uma instituição de desenvolvimento de executivos e empresas:

*Este é o nosso negócio da FDC. (Depoimento de funcionário ).*

*É a razão de ser da Fundação. (Depoimento de funcionário).*

*É outra meta, reconhecida e perseguida. (Depoimento de funcionário).*

*A FDC tem programas tanto para os executivos, que são nossos programas abertos, mas também tem os programas para empresas, que são customizados de acordo com a necessidade da empresa. (Depoimento de funcionário).*

*Ao trabalhar com o programa in company a Fundação desenvolve realmente a empresa, porque a ensina a fazer. A empresa é capacitada com metodologia, com sistemática, com processo, para que realmente construa o seu saber. Mesmo no programa aberto, onde o aprendizado é muito mais individual, mais da pessoa do que da empresa, a Fundação sempre tem alguma atividade que faz com que esse desenvolvimento do participante seja revertido para a empresa a qual trabalha. Então tudo faz um link com a organização. Você desenvolve as duas pontas. (Depoimento de funcionário).*

Também na percepção dos professores esse é o principal atributo da Fundação Dom Cabral.

*Esse é o DNA da Fundação. (Depoimento de Professor).*

*Isso é a sua vocação, é o grande valor da Fundação. Ela não possui graduação, por exemplo, e nem tem a pretensão de ser uma universidade, o seu papel , e o que a diferencia no mercado é o fato da Fundação se direcionar para o desenvolvimento de empresas e de executivos. (Depoimento de Professor).*

*Começa com o desenvolvimento de empresa, primeiro a FDC tenta entender qual é o momento da empresa, tenta desenvolver soluções de acordo com a estratégia da empresa, dando suporte para a mudança organizacional, e isso é feito através dos executivos, o que não é incomum esses executivos falarem o quanto que eles cresceram e se desenvolveram nesse processo. (Depoimento de Professor).*

*(...) o conhecimento que ela gera e que pretende ampliar, essa geração não é um conhecimento qualquer, é um conhecimento que agregue valor a esse seu público: empresas e executivos. (Depoimento de Professor).*

Ao compararmos todos os depoimentos em relação aos quinze atributos, fica evidente a coerência em “ser uma instituição de desenvolvimento de executivos e empresas”. Há um alinhamento entre o que a FDC é, o que ela diz que é, e a percepção dos funcionários e professores. Esse é seu slogan, está destacado em todas as peças de divulgação e é reconhecido por seus funcionários e professores.

### 3 Trabalha com empresas (e não para)

A maioria dos funcionários percebe que ocorrem as duas modalidades: *trabalha com e para*. Há consenso de que, nos programas fechados, a FDC *trabalha com* as empresas, enquanto que nos programas abertos, em geral, é oferecida uma solução menos customizada.

*Nos programas fechados, a FDC molda o ‘pacote’ a ser fornecido para empresa de acordo com as necessidades desta. A empresa está sempre junto com a FDC para estar desenvolvendo solução para ela. (Depoimento funcionário).*

*100% no programa fechado e nas parcerias. A Fundação constrói com as empresas, em função das suas necessidades e junto com elas faz um consenso entre grupos. A FDC tem muita habilidade em fazer isso. No programa aberto isso é menos evidente, pois a Fundação não possui produtos de prateleira, mas tem tido uma pressão financeira para tê-los. Como os programas precisam de um determinado resultado para que a Fundação cresça, ela tende a buscar coisas prontas, não o produto de prateleira, faz-se sempre uma customização, os grandes projetos da FDC são customizados. (Depoimento funcionário).*

No caso dos professores as percepções foram distintas: alguns destacam que a FDC *trabalha com* e outros percebem a existências das duas modalidades. Os professores que a vêem mais próxima do discurso dos funcionários, afirmam que:

*A FDC tem de tudo, é claro que tem produto de prateleira, mas ela não sabe fazer muito de prateleira, o forte da Fundação é fazer COM, por isso que ela é cara. Quando ela desenvolve um modelo para um cliente, sem perceber, já fez um modelo diferente dos outros já elaborados. (Depoimento professor).*

*Nas parcerias a Fundação trabalha muito com. Para soluções in company a FDC também trabalha com, porque precisa fazer adequação, apesar de que existem algumas soluções in company, que são um modelo que deu certo numa empresa e esse modelo acaba sendo utilizado em outras. (Depoimento professor).*

*Um modelo que deu certo numa empresa, esse modelo acaba sendo utilizado em outras. (Depoimento professor).*

Para alguns entrevistados, existem situações em que a FDC *trabalha para* até mesmo por uma limitação da empresa-cliente que demanda uma ação de “fazer para ela”:

*(...), mas, há alguns momentos que a FDC tem que avançar um pouco em fazer, ser mais para do que com, pois pode ocorrer de uma empresa não estar bem preparada, não ter uma estrutura. (Depoimento funcionário)*

*Tanto com quanto para. A FDC tem parcerias com empresas onde o trabalho delas é o trabalho da Fundação. Mas tem tipo de trabalho que a Fundação oferece para a empresa; oferece seus serviços prontos para a empresa. Uns ela desenvolve com a empresa outros ela faz para a empresa. (Depoimento funcionário).*

*Ela desenvolve programas específicos, projetos específicos com as especificações que são colocadas pelas empresas ou por grupos de empresas, isso, ao longo do tempo, vai tomando um formato mais ou menos comum, porque essas demandas não são tão diferentes ao longo do tempo. A empresa diz e a Fundação desenvolve, ela não cria junto com a empresa. (Depoimento professor).*

Os professores que concordam com a afirmativa “trabalha com (e não para)”, afirmam que ouvir o cliente, compreender suas demandas e buscar uma construção conjunta é uma forte característica da FDC. Para estes professores este é um diferencial da FDC:

*Esse é o grande desafio da Fundação, não só no sentido futuro, mas um desafio que ela tem ao longo da sua história. A questão da escuta tem a ver com as origens da Fundação. Dentro dela há uma base de psicanalistas muito grande e esse termo escuta é muito específico na linguagem da psicanálise, de você ouvir, não só ouvir, mas escutar, compreender o outro e a partir do outro fazer uma construção conjunta. (Depoimento professor).*

*Eu percebo isso na medida em que os nossos programas, e eu como professor tenho sido cada vez mais solicitado, demandado pelos gerentes, que são o braço comercial da Fundação, as pessoas que vendem a Fundação, para fazer a chamada escuta para ir ao cliente e ouvir o que ele quer. (...) É um diferencial, a Fundação enxerga isso como um diferencial, e os clientes no meu ponto de vista enxergam isso como um diferencial.. (Depoimento professor).*

Há professores que abordam o tema dentro de uma perspectiva histórica e percebem mais dificuldades para *trabalhar com* nos tempos atuais do que no passado. Desenvolver soluções customizadas representa um custo, que nem sempre os clientes podem ou estão dispostos a pagar.

*O tempo gasto para customizar está sendo cada vez menor, porque representa um custo e os projetos precisam de uma rentabilidade grande. Quando o cliente está disposto a pagar um valor maior para o desenvolvimento, a Fundação faz, mas quando não tem essa flexibilidade a Fundação faz e entrega o que está na prateleira..(Depoimento professor).*

Além disto, o crescimento da FDC trouxe limitações no seu corpo de professores.

*Nem sempre os professores que já têm o jeito da FDC estão disponíveis. (Depoimento professor).*

*Hoje não existe uma Fundação, existem várias Fundações, então eu acho que tem um grupo que isto está meio na pele, que foi criado, que foi desenvolvido por essa filosofia,*

*que eu acho que faz isso com mais naturalidade e tem um outro grupo que vem entrando na casa sem um processo de aculturação, que eu acho que não faz isso definitivamente. (Depoimento professor).*

Esse atributo é destacado em todo o seu material de divulgação como sendo um dos diferenciais da FDC. No entanto, depreende-se nos discursos que, na percepção de funcionários e professores, ela trabalha *com e para*. Isso fica evidente quando estes destacam as diversas situações com as quais a Fundação lida no seu dia-a-dia. Como afirmamos na teoria, é importante o alinhamento entre o que é a identidade projetada e a concordância com estes atributos pelos seus *stakeholders*. Desta forma, nesse atributo específico, a Fundação deveria divulgar que *trabalha com e para* as empresas, dependendo de cada tipo de demanda, alinhando o discurso às percepções dos professores e funcionários.

#### **4 Parcerias e alianças internacionais**

É fato a existência de um relacionamento entre a FDC e as instituições internacionais, Insead, Kellogg e Sauder, como mostram os depoimentos a seguir:

*(...) está pautado na história da Fundação. (Depoimento funcionário).*

*Temos importantes parceiras como o Insead e a Kellogg e alguns dos programas são em parceria com eles. (...) e está sempre querendo ampliar esse leque. (Depoimento funcionário).*

*A FDC tem parcerias com a Kellogg, com a Insead. Essas instituições têm projetos em comuns com a Fundação; os seus professores vem para o Brasil e trabalham com a Fundação, há uma parte dos cursos que é desenvolvida para o exterior, há uma relativa troca de pessoas da Fundação que vão para os programas dessas instituições. (Depoimento professor).*

Na percepção de alguns professores não há dúvida da importância das parcerias para a FDC, mas consideram que esta é uma questão que precisa de uma atenção maior.

*É um fator fundamental para o avanço da Fundação. É uma questão até para a sua própria sobrevivência. (Depoimento professor).*

*No passado, principalmente, essa parceria teve um valor muito grande para a Fundação em relação à imagem. De uns tempos para cá, as negociações estão sendo mais difíceis,*

*está sendo mais uma relação de fornecedor, são poucos os projetos juntos, assumindo riscos juntos. Há umas questões que precisam ser revistas. É preciso estar descobrindo mais possibilidades de parcerias. (Depoimento professor).*

*A Fundação tem tido um esforço muito grande para a geração do conhecimento, para criar um núcleo técnico e assim permitir uma interlocução. Até alguns anos atrás, a Fundação não tinha doutores pertencentes ao seu quadro, ela os trouxe para facilitar inclusive a geração do conhecimento e ter condições de chegar junto ao INSEAD, à Kellogg, por exemplo. A base de conhecimento é que vai permitir a FDC ter realmente parcerias efetivas. (Depoimento professor).*

*De novo eu vejo alguns ciclos nisso, em relação ao Insead, no início não éramos parceiros nós buscávamos localmente de uma maneira muito acertada estrategicamente, na minha visão, uma parceria internacional que pudesse nos dar uma grife que a gente não tinha. Depois durante um período eu acho que teve uma parceria de fato e parcerias são construídas com pessoas, não apenas entre instituições, tinham pessoas envolvidas compartilhando de fato um monte de coisas, destino e tal. Hoje a opção que a Fundação tomou por fazer múltiplas alianças internacionais acho que tem um benefício você dilui o risco mas por outro lado você dilui a força da relação. Hoje até aonde eu consigo enxergar se você tirar uma ou duas pessoas do Insead por um motivo ou por outro acaba a aliança. Hoje a relação é mais frágil do que já foi. Em relação a Kellogg eu acho que ela permanece mais ou menos com a mesma intensidade, ela não teve mudanças significativas. É uma relação hoje de interesse comercial meramente. Não estão envolvidos em um objetivo comum, mas a gente não diz isso para o mercado. (Depoimento professor).*

Para alguns as alianças internacionais são utilizadas mais como uma ação de marketing, no sentido de divulgar uma relação com as instituições, como forma de tornar-se mais atrativa aos olhos de seus clientes.

*Isso é mais Marketing. Nós temos parceiros internacionais como Insead, Kellogg. Hoje eles são parceiros basicamente em programas abertos, temos com Insead o PGA, por exemplo, mas o que parece é que eles não vêem a FDC como parceira efetivamente. (Depoimento professor).*

*A FDC tem essas parcerias como a Kellogg, Insead, mas a Fundação poderia andar muito mais nessas parcerias, elas são muito mais estratégicas para a FDC do que para eles. Eles acabam sendo nossos fornecedores. (Depoimento professor).*

*Isso é mais Marketing do que verdadeiro. A FDC se utiliza muito do nome dos parceiros, mas não tem uma parceria verdadeira. Usa-se muito a chancela destas instituições. Não há uma troca de experiências, não há um intercâmbio, não há uma comunhão de interesses. Em alguns momentos a Fundação é fornecedora deles, em outros é cliente deles, mas não existe uma parceria. É uma área que a Fundação deveria investir mais. (Depoimento funcionário).*

Observa-se, através dos depoimentos, que mesmo aqueles que fazem ressalvas à forma do relacionamento, valorizam as alianças internacionais. Os depoimentos que apontam para uma relação não de parceria, mas de fornecedor, ressaltam a necessidade de um investimento maior

por parte da FDC para tornar ainda mais efetivo esse relacionamento. Em suas percepções esse é um fator crítico para que ela possa ser reconhecida como instituição de padrão internacional. Reforçam que esse papel não deve se restringir a levar e trazer alunos e professores. Deve-se buscar um intercâmbio de conhecimento, produção de pesquisa conjunta, projetos mais sustentados e ousados com o envolvimento da instituição aliada.

Um aspecto citado como restritivo para ampliar esse relacionamento é a visão interna das instituições aliadas que, na maioria das vezes, não vê numa instituição brasileira possibilidades de trocas no mesmo patamar. As instituições internacionais se vêem mais como geradoras do conhecimento e a instituição brasileira como mera repassadora destes. Como são instituições reconhecidas internacionalmente, com marcas fortes, já posicionadas, não vêem no interlocutor brasileiro o mesmo peso de suas instituições.

## **5 Equilíbrio entre teoria e prática**

Todos os entrevistados concordam que outra forte característica da FDC é o equilíbrio entre teoria e prática. Reconhecem um trabalho permanente no sentido de buscar os conhecimentos associados a práticas gerenciais, através de estudos de casos, projetos aplicativos, professores com experiências no mercado.

*Ensina-se a teoria e depois mostra na prática. (Depoimento funcionário).*

*Os projetos aplicativos dos programas abertos são exemplos da integração entre teoria e prática. O aluno tem a possibilidade de fazer o link desse saber, dessa metodologia, do conceito metodologia com a aplicação. (Depoimento professor).*

*No final há sempre um projeto aplicativo onde vão estar colocando a teoria e a prática. Ela sempre trabalha com os dois. (Depoimento funcionário).*

*A FDC consegue fazer isso muito bem. Ela não trabalha só com professores acadêmicos, há sempre um misto professor-profissional e profissional-professor na sua equipe de profissionais que atuam na área. Como os programas têm sempre uma atividade prática, isso faz com que o conceito seja pensado no dia-a-dia. (Depoimento funcionário).*

Alguns professores percebem uma evolução: de um passado que privilegiava mais a prática para o equilíbrio entre prática e teoria. Reconhecem nessa mudança as conseqüências da globalização e da competitividade que forçam as empresas a buscar outras competências em seus profissionais:

*Anteriormente, quando se falava em teoria as empresas a viam de uma forma muito distante, elas queriam mesmo era uma boa prática, como se fosse possível uma boa prática sem uma teoria por trás. (...) Com todo esse processo de globalização e abertura, da necessidade de inovação e da geração do conhecimento e a criatividade passando a ser um fator de diferenciação competitiva, as organizações estão começando a perceber que elas precisam desse perfil,, que traz uma sustância de bagagem, mas que não se basta aí, ele tem também que transformar conhecimento em tecnologias, em ações e é esse o perfil que a Fundação busca. Não dá mais para simplesmente trazer receitas de bolos e ficar reproduzindo, porque a realidade está muito mais complexa. O foco da Fundação não é uma teoria qualquer, não é uma prática qualquer, é uma prática atrelada à busca de soluções para empresas e para executivos, não é uma ciência pura. (Depoimento professor).*

*Agora a Fundação está encontrando um equilíbrio, porque antes era mais prática do que teoria. Nos últimos anos, com a presença de professores de tempo integral a Fundação tem dado um tom de teoria, suportando a prática. (Depoimento professor).*

*Hoje existe uma preocupação maior com a questão do rigor teórico. Algum tempo atrás a teoria não era um valor muito grande na Fundação, era mais a prática, e à medida que a Fundação foi colocando mais professores doutores no seu quadro, essas pessoas foram introduzindo um rigor pela teoria, e também a própria Fundação começou a questionar determinados métodos internos que eram muito voltados para a questão da prática. Essa melhor qualificação do corpo docente da Fundação tem ajudado nesse processo. (Depoimento professor).*

*Hoje ela dá mais valor do que no passado. E ela está fazendo isso em função de demanda mesmo do mercado.(Depoimento professor).*

Nesse atributo se sobressaem os depoimentos que ressaltam a transição de um foco maior na prática para a busca do equilíbrio entre teoria e prática, principalmente entre os professores. Apontam também para uma mudança de perfil no atual quadro de professores que se fortalece com a vinda de novos professores com doutorado. Há por parte dos funcionários, principalmente alguns coordenadores de projetos, uma preocupação para que não ocorra o inverso: uma base de professores teóricos, mas com pouca vivência de mercado. Segundo eles este é um risco ao qual a instituição deve ficar atenta, no processo de contratação de novos professores. Outro aspecto destacado é a mudança da demanda das empresas, que hoje tende a incorporar conhecimentos

sustentados em teorias e não apenas modelos simplistas e receitas prontas.

## **6 Soluções específicas para cada cliente**

As percepções tanto entre funcionários quanto entre professores são distintas. Para alguns a Fundação age de acordo com esse atributo e para outros não é sempre que se trabalha com soluções criadas especificamente para cada cliente. Um dos aspectos em que há maior concordância trata-se dos programas *in company* ou fechados. Percebem que a solução é construída em conjunto com o cliente, buscando atender à sua necessidade e, neste sentido, a solução é única e exclusiva.

*A customização é o forte. E isso é pesado.(depoimento professor)*

*Há cursos e projetos que são desenhados e formatados de acordo com uma demanda específica. Você pode ajustar número de horas, duração do programa de acordo com as demandas. Você tem uma demanda específica para uma área específica, para um público de nível gerencial, ou para a alta administração da empresa, então você vai ajustar o conteúdo em função da especificidade de cada público. (Depoimento professor)*

*A FDC é específica para cada cliente no sentido, principalmente, de um mínimo de customização, mas essa customização hoje, ainda não é uma customização muito profunda. (Depoimento professor)*

*Se for programas fechados ou in company aí vamos sentar com a empresa, ouvi-la e montar a solução de acordo com o que aquela empresa está precisando. (Depoimento funcionário).*

*O próprio cliente procura alguma coisa específica, trabalhar com a Fundação para fazer um trabalho exclusivo para aquela empresa, vendo as necessidades dela. (Depoimento funcionário).*

No entanto, para alguns funcionários e professores trabalhar “soluções específicas” não é algo que se consegue sempre. Destacam que não há como exercer um “controle” sobre o que o professor entrega em sala. Para esses, o crescimento da FDC, com professores que não conhecem bem seu “estilo”, sua forma de trabalhar, acaba comprometendo em alguns momentos. Em algumas situações acreditam que já houve um investimento grande na construção de um



programa e esse pode ser reaplicado a outras instituições. Outro ponto citado é o custo de um programa customizado. Seu desenvolvimento implica numa demanda maior de horas de professores, envolvimento mais próximo com a equipe da empresa cliente, dentre alguns aspectos que levam a um custo maior, nem sempre capaz de ser absorvido pelo cliente. Nesses casos, a solução já desenvolvida, com pequenos ajustes, pode atender às necessidades da empresa nos quesitos conteúdo e custo.

*A Instituição persegue isso, mas ela não consegue entregar, porque ela depende do professor que está dentro de sala de aula. Ficamos decepcionados, pois tentamos e não conseguimos. Na maioria das vezes isso é muito difícil de ser conseguido. (Depoimento funcionário).*

*(...) a solução específica para um cliente pode ser aplicada a outros clientes. Você busca solução, se você já tiver essa solução pronta é até racional e inteligente que você adote essa solução. (Depoimento funcionário).*

*A Fundação poderia padronizar mais, porque tem coisa que não precisa ser customizado. A Fundação poderia aproveitar mais o conhecimento existente e empacotar mais, para poder agilizar e aumentar a produtividade. (Depoimento professor)*

*A Fundação tem produtos que são de prateleira, até por uma questão de viabilização econômica, mas ela está permanentemente ouvindo os clientes, realizando reuniões periódicas com os gestores de recursos humanos, fazendo um mapeamento do ambiente. Agora, nos programas in company, por exemplo, há um processo que é mais individualizado, é como se a Fundação tivesse um lego, ela tem as diversas peças, mas não dá para montar essas peças, sem primeiro escutar. Nesse sentido é um processo customizado. (Depoimento professor)*

*...então você pega um perfil de um professor que faz um show dentro de sala mas que não necessariamente vai customizar, aquele professor fala da mesma coisa pra A, B, C, D ou E não interessa, então eu acho que tem um dilema entre a customização de fato e o tipo de entrega que está sendo feita. Até porque isso custa tempo, custa fundamentação teórica, custa um monte de coisa, não é simples não. (Depoimento professor)*

Esse atributo, da mesma forma que *trabalha com e não para*, é percebido de formas diferentes e até mesmo divergentes. Isso ocorre em função do tipo de programa e/ou demanda da empresa, mas também, na visão que funcionários e professores têm, da forma como a Fundação trabalha: para alguns, ela sempre busca ouvir e atender de forma mais personalizada e para outros, a solução pode ser algo já pronto, com alguns retoques. Observa-se que não há uma percepção clara e uniforme. Mesmo quando se trata de programas *in company*, alguns defendem uma maior

padronização, “produtos de prateleira” como forma de maximizar o trabalho já realizado; ou de gerar melhores resultados para a instituição e/ou reduzir os custos para os clientes. Outros, no entanto, defendem a customização como um diferencial fundamental, que deve ser buscado e/ou mantido. E outros avaliam que cada situação deve ter um tipo de solução: de “prateleira” ou customizada.

## **7 Professores que utilizam o conhecimento aplicado**

Os entrevistados também concordam que esta é uma forte característica da FDC. Ter um corpo docente altamente qualificado e que, ao mesmo tempo, traga a vivência de mercado e um conhecimento com o foco direcionado à realidade empresarial brasileira, mostra-se, nas percepções de professores e funcionários, necessário e desafiador.

*Hoje a FDC busca esse quadro de professores, que além de possuir um lado acadêmico tenha também experiências em empresas ou consultorias, para que possa dar exemplos e não ficar um conhecimento muito alienado. (Depoimento professor).*

*O perfil dos professores é extremamente específico e isso é um grande desafio para a Fundação, porque não é um perfil fácil. Não adianta você ter um doutorado, você tem que possuir uma sólida bagagem acadêmica e ao mesmo tempo uma visualização do contexto empresarial, e para gerar o conhecimento, gerar críticas, novas abordagens isso é fundamental. (Depoimento professor).*

*O professor precisa ter uma vivência empresarial. (Depoimento funcionário).*

*A FDC tem essa preocupação sempre de manter professores voltados para academia e vivência de mercado, não necessariamente exigindo essas duas características em um professor só, pode acontecer de um ser totalmente acadêmico e outro ter tido bastante experiência de mercado e mesclar os conhecimentos dos dois. (Depoimento funcionário).*

*Isso é um outro desafio. Em função do crescimento da Fundação hoje ser acelerado, ela está selecionando profissionais que nem sempre têm o perfil que ela precisa, mas a Fundação ainda tem profissionais que em alguns casos são mais do que professores no sentido do conteúdo, possuem conhecimento inclusive vivenciado. (Depoimento funcionário).*

Há percepções de mudanças da instituição em relação a esse atributo. Na visão de professores e funcionários, a FDC vêm procurando, nos últimos anos, professores com um perfil mais

acadêmico. Em função disso, os próprios professores estão procurando se qualificar com mestrado e doutorado, sendo a qualificação incorporada como um dos pré-requisitos para novas contratações.

*A Fundação está passando por um momento que ela está buscando um ponto de equilíbrio entre o conhecimento acadêmico e o conhecimento aplicado. É um momento de questionamento; o que é melhor e o que é pior, mas o resultado desse conflito está sendo positivo, porque está permitindo encontrar um ponto de equilíbrio entre o conhecimento acadêmico e o aplicado. Está trabalhando em função disso. (Depoimento funcionário).*

*(...) aqui tinha um pessoal de mercado que dava exemplos práticos, tinha vivência na empresa. (...) Em função desses convênios com Insead, Kellogg, UBC etc, essas instituições internacionais primam, prezam também pelo padrão de qualificação dos professores, então começou a se exigir titulação. Por causa dos convênios e o próprio MEC. Os próprios gerentes mesmo que não atuem em sala de aula, atuam mais na venda, a maioria já está fazendo mestrado e quem já tinha o mestrado está fazendo o doutorado, um movimento global dentro da empresa para essa titulação. É uma questão de sobrevivência. (Depoimento professor)*

*(...) a Fundação sempre foi reconhecida como tendo os professores de mercado, da prática e, tinham o conhecimento muito mais das empresas do que da academia (...) hoje, um número significativo de professores tem dedicação exclusiva à Fundação. A preocupação maior da Fundação hoje é a área acadêmica, não igual a universidade, mas a atividade docente, cursos que se desenvolvem em vários lugares do Brasil, em várias empresas, em vários lugares diferentes. (Depoimento professor).*

Percebe-se que professores com conhecimentos aplicados continuam sendo sua característica, embora haja uma busca hoje por professores com uma formação acadêmica maior. Nos discursos há sempre uma coerência de que é necessário a formação acadêmica e a visão de mercado, em uma busca pelo equilíbrio. A característica de professores com conhecimentos aplicados está diretamente relacionada à busca do equilíbrio entre teoria e prática. Da mesma maneira que os entrevistados observam uma tendência forte da FDC hoje em se fundamentar mais nas teorias, desenvolver pesquisas, voltar-se um pouco mais para o universo acadêmico, isso se reflete no perfil dos professores. No entanto, tanto professores quanto funcionários, têm uma percepção clara de que o perfil de seus professores deve direcionar-se mais para o conhecimento aplicado, traduzido à realidade empresarial.

## 8 Rigor em seus princípios e valores

É interessante observar que a maioria dos funcionários e professores focou o atributo “rigor em seus princípios e valores” em relação ao ambiente e clima internos. Foram abordadas, espontaneamente, pelos entrevistados, questões referentes à comunicação interna, gestão de clima e gestão de pessoas.

*Age de acordo mais externamente. Muita coisa que a gente aplica lá fora às vezes não é aplicado aqui dentro 100%. A FDC age de acordo, mas poderia ser melhor internamente. De uns tempos pra cá a FDC está desenvolvendo um trabalho de gestão de pessoas bem amplo, bem melhor. Já começou a trabalhar com a política de cargos e salários, desenvolvimento de pessoas, neste aspecto, ela tem melhorado muito, mas ainda existe muita falha nossa, a comunicação interna a gente ainda peca muito, a gente não sistematizou muito ainda, no corre-corre do dia-a-dia a gente acaba deixando de comunicar às pessoas da casa sobre alguma coisa importante. (Depoimento funcionário).*

*Falta transparência nos critérios de avaliação. (Depoimento funcionário).*

*(...)como não existe um processo sistemático de avaliar as pessoas, acaba causando uma percepção de injustiça. (Depoimento funcionário).*

*De 70 a 75% a Fundação age de acordo. Às vezes dá uma escorregada. A questão interna dos Recursos Humanos seria uns dos itens que a Fundação escorrega. Isso não deveria acontecer levando em conta os valores da Fundação. (Depoimento funcionário).*

*(...) só há uma falha no desenvolvimento das pessoas. (Depoimento funcionário).*

*Há uma sobrecarga em umas áreas e outras não. Isso cria uma insatisfação salarial, porque uns trabalham mais outros trabalham menos, uns são mais qualificados e ganham menos...A cobrança da gerência cria um clima ruim entre as pessoas. A FDC está começando a mudar a visão paternalista. Mas está começando a mudar. (Depoimento funcionário).*

Alguns entrevistados percebem a preocupação e rigor da FDC em seus princípios e valores, mas entendem que há um descolamento do discurso com a prática. Atribuem este descolamento ao crescimento da instituição:

*A FDC age 70% de acordo com os seus princípios e valores. A FDC tem um rigor de uma forma geral. Ela cuida muito da imagem, da questão ética, mas falta um pouco olhar para o operacional, no dia-a-dia, verificar se esses princípios realmente estão sendo praticados e ter mecanismos de avaliação e de acompanhamento. No começo da Fundação todo mundo sabia quais eram os valores da Fundação, hoje em dia não. Quando a Fundação era menor os valores passados eram muitos, frisava-se muito essa questão, hoje em dia os funcionários entram e já começam a trabalhar, cada um no seu*

*processo, não tem um treinamento às vezes introdutório onde esses valores possam ser reforçados e explicados. (Depoimento professor).*

*Não age de acordo. Ela está engatinhando nisso ainda. Peca muito na comunicação. Existe a tendência a mudar, isso é uma questão de cultura. Agora, ela está arrumando a casa, ela cresceu e agora tem que olhar para dentro. É uma instituição centralizadora, porém há uma abertura, por isso esse ano é de suma importância. Hoje, há uma boa vontade do Presidente. A maioria das pessoas é pessimista. Nessa tendência, as pessoas não acreditam. (Depoimento funcionário).*

*Antes com uma equipe muito menor, uma sede única, onde as pessoas se conheciam muito mais, estavam muito mais próximas, os valores da FDC eram muito mais fortes. Atualmente, os princípios e valores são muito fortes para a equipe diretiva, que os construiu e construiu formalmente, sobretudo na vivência. Com a entrada de pessoas novas na casa, isso não está sendo trabalhado adequadamente. (Depoimento funcionário).*

Alguns professores a comparam com outras instituições brasileiras ressaltando que a FDC, na percepção destes, está dentro da média.

*Eu acho que o rigor em relação aos princípios e valores a Fundação está rigorosamente na média da organização brasileira, quer dizer que os valores e princípios escritos não são necessariamente os valores e princípios praticados. (Depoimento professor).*

*(...) mas a Fundação não difere de nenhuma outra empresa na questão dos interesses, da possibilidade financeira. É como em qualquer outra empresa, não tem uma ética diferenciada por causa da sua origem ter sido dentro de uma universidade e ela hoje ter vínculos com a diocese. Não vejo que há práticas significativamente diferentes em função dessa história da Fundação. (Depoimento professor).*

Esse foi o único atributo em que professores e funcionários fizeram ressalvas entre o que a instituição diz e o que pratica internamente. Em nenhum momento questionaram o rigor em seus princípios e valores, na relação com alunos e clientes. As questões levantadas tratam principalmente da gestão interna de recursos humanos e comunicação interna. Apontam que, com o crescimento da instituição, algumas questões internas de gestão tornaram-se mais críticas como critérios de avaliação; equiparação salarial; circulação de informação. Outro aspecto apontado refere-se ao crescimento da instituição, que, num certo sentido, pode dificultar a transmissão de seus valores e princípios para profissionais novos de casa.

## 9 Parcerias e alianças com empresas-clientes

A maior parte dos entrevistados concorda com a afirmativa e cita como exemplo PAEX, CTE e PDA.

*É um forte também da Fundação criar essas parcerias. A FDC faz isso como ninguém e é reconhecida por isso. Ela tem o CTE, O PAEX. Nós somos bons articuladores. (Depoimento professor).*

*(...) tem o CTE, um negócio que funciona muito bem, tanto é que as maiores empresas do Brasil estão fazendo parte desse grupo há mais de anos, então se não funcionasse eles já teriam tirado o corpo fora, já teriam dado uma desculpa qualquer. (Depoimento professor).*

*A Fundação fomenta a criação de uma parceria entre as empresas e ela, monitora esse relacionamento entre as empresas, mas é um relacionamento voltado para a aprendizagem. A Fundação não é um membro da parceria. Ela tem um papel de articulação nesse processo. (Depoimento funcionário).*

A maioria dos professores percebe ser este um dos pontos fortes da FDC e, alguns afirmam que as parcerias estão se ampliando e fortalecendo ao longo do tempo.

*As parcerias com as empresas estão se ampliando, fortalecendo-se, porque é uma forma que a FDC lucra, é o radar dela. O PAEX tem crescido muito e isso é muito positivo. O PAEX tem aumentado inclusive geograficamente, ou seja, não só com grupos mas também em localidade, inclusive fora do país. (Depoimento professor).*

*Em termos de parcerias a Fundação tem um trabalho como o CTE, o PAEX.. Voltando a questão do construir com, não é entregar tão somente, você tem que ouvir, dar alguma coisa em troca, mas também esperar alguma coisa dessa organização. A Fundação tem que ir além, sair de alianças e evoluir para rede, onde todos construam com todos. Há um apetite de entender as pessoas e esse é o grande diferencial da FDC. (Depoimento professor).*

*Age de acordo em uns 70 a 80%. Hoje a Fundação está ampliando em muito essa questão de parcerias com clientes. Parceria pra mim é algo mais do que uma relação cliente-fornecedor, você entra na intimidade das empresas. Você não pode ter muitos parceiros senão você não consegue atender a todos eles, você tem que focar mais em algumas coisas nos parceiros, ou segmentos em parceiros. A parceria é um forte nosso, mas precisa ser mais bem direcionada. (Depoimento funcionário).*

Alguns entrevistados afirmam que a natureza das parcerias são diferentes:

*Eu acho que você tem parcerias de naturezas muito diferentes, tipo o PAEX; o CTE é um bicho, o PAEX é outro completamente diferente, PDA também tem suas diferenças. (Depoimento professor).*

*Eu não sei se a gente pode chamar o PAEX de parceria... (Depoimento professor).*

Há ainda a percepção de que a proximidade com os presidentes das principais empresas do país, via CTE, está enfraquecida e precisa ser retomada:

*No CTE a FDC já foi muito mais forte em termos de proximidade com os dirigentes das empresas, com os presidentes, hoje essa relação está muito enfraquecida. A FDC, atualmente, agrega valores para as empresas parceiras, mas aquela proximidade com os presidentes ela não tem mais. A Fundação tem que resgatar isso, achar uma solução que seja atrativa para esses executivos, que são muito demandados e que ao mesmo tempo também gere valor para a Fundação, que não seja simplesmente mais um encontro, uma reunião, e que a Fundação consiga alavancar outros negócios a partir dessa proximidade. (Depoimento professor).*

*Acho que essas parcerias se iniciaram com motivos muito inovadores, na época da sua concepção, da sua construção e acho que passa por um momento de necessidade de revisão. Eu acho que por outro lado a motivação da criação do CTE hoje ela já não existe mais, então eu acho que precisa revigorar nesse sentido, o PAEX pelo princípio da parceria tem um ciclo, tem um ciclo de PAEX que depois você tem que dar alta, que nem terapia, então eu acho que são parcerias, com projetos, com premissas, com desenhos muito diferentes. E acho que esse é um diferencial da Fundação. Essa relação estreita com empresa parceira, mais do que essa relação estreita, a imagem da relação estreita. (Depoimento professor).*

Nos depoimentos observa-se que há uma clareza quanto ao atributo “parcerias e alianças com empresas clientes”, reconhecendo a importância de um relacionamento mais estreito com as empresas para a construção das parcerias. Observa-se nos depoimentos que as parcerias exigem um trabalho mais intenso e profundo, de conhecimento maior da vida das organizações parceiras, funcionando como atividade de mão-dupla, de longo prazo, com resultados duradouros.

Há também um entendimento de que as parcerias são distintas, CTE, PAEX, PDA, em função de seus propósitos, tempo de experiência, perfil de empresas. Dois depoimentos compararam o CTE hoje e no passado, ressaltando a importância de se resgatar uma proximidade maior com os presidentes das empresas. Outro aspecto constatado nos depoimentos trata do nível de informação dos entrevistados, principalmente professores, sobre as parcerias. Aqueles que têm uma relação menor com a instituição (professores de projetos específicos como MBA, por exemplo) pouco conhecimento têm das parcerias.

## 10 Instituição que é referência no setor de educação para executivos

Esse atributo, mesmo não sendo explicitado no material de divulgação da Fundação Dom Cabral, foi citado de forma recorrente pelos seus funcionários e pelos clientes o que levou-nos a incluí-lo na análise. Na pesquisa qualitativa com professores e funcionários, a maioria dos entrevistados concorda com a afirmativa:

*Quando se fala em FDC as pessoas reconhecem e isso é positivo. O profissional que trabalha na Fundação fala isso com orgulho, ou seja, há uma diferença em se falar que sou empregado da FDC, porque a imagem da Fundação é de uma grande empresa, que ensina o mercado a trabalhar. Não é a mesma coisa do que falar que trabalho na FUMEC ou na PUC. A sensação que eu tenho quando eu falo que trabalho na FDC é que há uma repercussão muito grande. (Depoimento funcionário).*

*Hoje é. Nacional. Se distingue em relação a outras(...) se você compara individualmente você compara alguns competidores que são muito mais competentes do que a Fundação, mas que por outras questões não conseguem fazer com que isso seja tangibilizado nos seus produtos e serviços. (Depoimento professor).*

*Isso é muito forte, inclusive, mal explorado por nós. (Depoimento funcionário).*

Alguns entrevistados destacam a visibilidade adquirida nos últimos anos não apenas no meio empresarial, mas também no meio acadêmico.

*E as premiações dizem isso. A visibilidade da FDC aumentou ao longo do tempo, ela está cada vez mais sendo reconhecida, até as escolas de pós-graduação, mestrado, doutorado estão reconhecendo o trabalho da Fundação. (Depoimento professor).*

*Essa é a grande marca da Fundação. Qualquer lugar que a gente vai, na ANPAD, meio acadêmico, em outros estados, a Fundação é uma referência na formação de executivos, é muito respeitada, as pessoas querem vir em Belo Horizonte conhecer a Fundação, professores de outras instituições de ensino mencionam freqüentemente a Fundação, têm um respeito muito grande pela atuação da Fundação. (Depoimento professor).*

Alguns entrevistados acreditam que, mesmo tendo imagem e marca fortes, ainda é necessário trabalhar a divulgação e visibilidade, principalmente considerando a extensão territorial brasileira:

*A Fundação é muito mineira no sentido de não fazer muito alarde. Em Minas mesmo muita gente não conhece a FDC, já em São Paulo a Fundação já é muito conhecida pelo fato de ter ganhado 1º lugar no MBA e se manter no ranking entre os primeiros*



*colocados. Isso criou uma visibilidade e uma responsabilidade para a Fundação muito maior. Hoje ela tem uma boa imagem, ela é reconhecida mas precisa trabalhar mais esse ponto. A Fundação tem um ponto positivo que é a sua prudência, ela só vai quando tem condições de ir. (Depoimento professor).*

*Essa referência em termos de imagem e de marca é muito forte para o público que ela atinge, mas não no Brasil todo. Nesse aspecto, a FDC tem que focar mais, saber o que quer. O que se nota é que a Fundação já começa a dispersar, por exemplo, quando começa a vir demandas pequenas, isso acaba fazendo com que a Fundação perca tempo para elaborar uma proposta, para fazer um contato. Deveria haver uma comunicação mais focada no seu público-alvo, no trabalho que é exercido por ela. (Depoimento professor).*

*(...) muita gente jovem não sabe o que é (a FDC) e outras pessoas também. Já aconteceu da FDC ser confundida com instituições de caridade. Mas executivos, pessoas que trabalham em empresas conhecem. É muito em função do nome. (Depoimento funcionário).*

Apenas um entrevistado entende que a instituição ainda não é referência no setor, mas caminha para isso.

*Agora em 2004 com esse reconhecimento internacional do Financial Times, isso daí muda de ponto. A FDC está criando uma projeção internacional e na medida em que ela se projeta lá fora, vem pra dentro, porque aqui nós ainda não somos percebidos em nível nacional. As pessoas perguntam sempre ‘É a PUC?’, a GV todo mundo sabe quem é. Até o Ibmecc nos outros estados é mais reconhecido. A FDC está estendendo os tentáculos dela, é questão de curto prazo. O 1º MBA deu uma visibilidade. A FDC está caminhando com força para ser reconhecida nacionalmente. Há um orgulho nas pessoas em dizer que trabalham na FDC. Não existe rotatividade. As pessoas acreditam que a Fundação vai mudar porque tem valor, é uma instituição de valor. É preciso ser inteligente para estar aqui dentro. (Depoimento funcionário).*

Existe uma percepção de que a FDC está adquirindo maior visibilidade nacionalmente através da divulgação externa, premiações, participação em Congressos como ANPAD etc. No entanto, para alguns entrevistados a instituição ainda precisa de um posicionamento mais amplo, que lhe dê maior visibilidade nacionalmente. É importante constatar como esse atributo “ser referência” está associado ao “orgulho”. Alguns dos depoimentos ressaltaram fortemente o orgulho de “ser uma instituição de valor”, “de ser reconhecida”, “é preciso ser inteligente para estar aqui”. Na medida em que a instituição adquire maior visibilidade, funcionários e professores sentem maior orgulho por pertencer a instituição e esse é um dos fortes atributos para a construção da reputação como apresentado nos capítulos teóricos.

## 11 Instituição de elite

Os atributos a seguir (de 11 a 15) não constam explicitamente no processo de divulgação da FDC, tendo sido identificados em levantamento preliminar com dez clientes.

A maioria dos professores e funcionários concorda com a afirmativa. A FDC trabalha para grandes empresas e com executivos das mesmas, o que por si só já define um público específico – uma elite.

*É de elite e tem uma fala clara do Presidente para que seja de elite. Dentro das empresas que têm condições de pagar a Fundação, porque o custo é alto, a Fundação seleciona o tipo de público que quer atingir. (Depoimento professor).*

*Esse é o foco e esse jeito da Fundação em trabalhar demanda um custo maior e as empresas têm que estar dispostas a pagar por isto. (Depoimento professor).*

*O nosso público é A/B. Os valores dos nossos programas são altos em relação ao mercado. É uma posição que a Fundação quis estar. (Depoimento funcionário).*

*Ela é uma instituição que atende a elite. Nosso grupo é médias e grandes empresas. (Depoimento funcionário).*

*Somos de elite, mas nós temos muita dificuldade de assumir isso. (Depoimento professor).*

*Os preços são altos, mas trabalhamos com grandes empresas que pagam para seus empregados e esses nem sempre são ricos. E há pessoas que conseguem pagar. Olhando a visão das empresas, elas sim são ricas. (Depoimento funcionário).*

*...a gente ouve dizer que a Fundação é só para empresa grande, que só empresa grande é que dá conta de pagar, então nesse sentido aí eu creio que sim. Mas em termos de conhecimento, de pesquisa não, ela vai aonde tiver o assunto independente do segmento, do porte. (Depoimento professor).*

Um dos entrevistados acredita que estão ocorrendo mudanças em função do tipo de programa, como por exemplo, o PAEX voltado pra empresas de médio porte.

*Não sei se isso hoje é tão forte assim. A Fundação acabou construindo uma linha de produtos que atende uma outra população mais intermediária, mas houve um tempo em que isso era muito forte. O próprio PAEX quebra muito isso, tem um público menos elitista. Essa imagem está menos intensa do que alguns anos atrás. (Depoimento funcionário).*

Os depoimentos confirmam a percepção dos clientes, de que a FDC é uma instituição de elite. Mesmo não sendo considerado um atributo atrativo para o processo de divulgação, essa é uma característica também reconhecida pelos funcionários e professores. Destacam que a Fundação trabalha para grandes empresas e seus executivos e os custos de seus programas são considerados acima da média do mercado, o que a direciona para um atendimento mais específico e exclusivo.

## 12 Padrões e modelos internacionais

A maioria dos entrevistados concorda com a afirmativa de que a Fundação adota padrões e modelos internacionais. Os professores entendem que esta é uma exigência do mercado.

*Temos sempre em mente padrões e modelos internacionais. (Depoimento funcionário).*

*O próprio nome MBA tem uma conotação de um modelo americano. Por outro lado, você hoje está num quadro que é o mundo, se a FDC trata com soluções, então onde elas estiverem cabe a ela buscar. (Depoimento professor).*

*A FDC é uma instituição brasileira, atuando no Brasil e ela sabe tirar os benefícios por transitar nas escolas internacionais. (Depoimento funcionário).*

*A Fundação tem um modo de fazer as coisas, eventos por exemplo, onde se percebe que existe um padrão de qualidade, onde ela se destaca muito. A Fundação passa para o público uma imagem sofisticada, de eventos muito bem organizados, com uma infraestrutura impecável, então, esse padrão a Fundação traz da Europa, do Insead, então eles buscam padrões externos. (Depoimento professor).*

Os professores apontam a capacidade de a FDC adaptar os padrões e modelos internacionais à realidade brasileira:

*(...) mas ela tem a capacidade de trazer esses padrões e modelos para o local. A Fundação tem o seu jeito de fazer as coisas. Por exemplo, esse próprio projeto aplicativo, temas para excelência, são coisas que foram desenvolvidas na Fundação e que hoje tem um valor muito grande percebido pelos clientes. (Depoimento professor).*

*Os padrões e modelos internacionais hoje a rigor estão disseminados pelo mundo inteiro, então não tem esse negócio de que foi desenvolvido em Havard e depois de três anos chegou aqui, no dia seguinte está aqui, então eu acho que adota sim, não tem jeito de não adotar. Eu acho que o diferencial é até ao contrário, é cotejar o modelo internacional com a realidade do brasileiro, porque copiar o que o Porter fala é fácil, dá uma aula sobre Porter é fácil, mas como isso se modela na realidade brasileira é um outro papo. E isso ela faz razoavelmente. (Depoimento professor).*

*(...) a produção do conhecimento e da produção técnica se dá em grande parte nos países desenvolvidos. Isso de certa forma a gente acaba reproduzindo. A questão é se a gente consegue adequar isso pra uma realidade das empresas, atuando no Brasil. Um papel nosso seja traduzir isso pra uma realidade nacional, mas por outro lado, cabe a nós também mostrarmos para as empresas que atuam no Brasil, que não dá para competir globalmente se não estiverem alinhadas com a realidade mundial (Depoimento funcionário).*

*Não age de acordo. Do ponto de vista de estrutura como padrão a Fundação age de acordo. No modelo, a Fundação não age, porque embora ela use nos programas internacionais muitos modelos, muitas metodologias, muitos cases internacionais, há uma tentativa em puxar para a realidade brasileira. (Depoimento funcionário).*

Também enfatizam a necessidade de se estar atento ao que acontece no mundo:

*O que a Fundação procura em padrão internacional é no sentido que o seu conhecimento seja de ponta, por isso ela procura estar alinhada ao que está acontecendo no mundo e também a idéia do campus, de ter sido inspirado no Campus do INSEAD, o trabalho com executivo, isso sim acarreta em padrões e modelos internacionais. (Depoimento professor).*

Observam-se nos depoimentos dois aspectos fortes: o primeiro, que a FDC busca padrões e modelos internacionais e, segundo, que há uma preocupação em traduzir esse “modelo” para uma realidade local. A questão colocada é em que medida ela consegue fazer isso de forma eficaz, ou em que grau as empresas percebem e valorizam esse seu esforço. Para funcionários e professores a FDC busca o que há de mais avançado na Europa e EUA e, com o processo de globalização, o que se adota nos países de primeiro mundo imediatamente passa a ser referência para as empresas brasileiras. Um aspecto a ser observado nesse atributo é o risco de buscar o que é “modismo”, pouco consistente, de pouco valor para as empresas.

### **13 Altos resultados financeiros**

Em nenhum material de divulgação a FDC fala de resultados e/ou desempenho financeiro. No entanto, alguns clientes vêem essa característica como sendo um forte atributo. Para eles esse é um negócio de alta rentabilidade e a FDC apresenta alguns sinais indicativos de altos resultados

financeiros: o crescimento nos últimos anos, o número de clientes, o perfil de empresas e executivos que atende, o custo de seus programas, a quantidade de programas ofertados, o crescimento do número de professores e o *novo campus* foram alguns dos itens citados.

Na pesquisa qualitativa constatamos que há divergências nas respostas por parte de professores e funcionários. Aqueles que concordam mencionam o crescimento da FDC:

*A gente percebe grandes saltos. De um ano pro outro, coloca-se uma meta no início do ano, que já é uma meta arrojada, normalmente as empresas trabalham com metas arrojadas, e o que percebemos a cada ano, é que no meio do ano nós já atingimos essa meta e estamos superando, então ela tem dado saltos bem significativos. (Depoimento funcionário).*

*É uma instituição que cresce continuamente desde que foi criada. (Depoimento funcionário).*

*Eu imagino que sim. É uma instituição que busca resultados financeiros em todos os projetos dela. Uma questão essencial para definição de um projeto é o resultado financeiro, até na negociação isso é percebido. Os sinais que a gente tem de crescimento e de modernização da Fundação são muito evidentes; a contratação dos professores, os salários, o campus. (Depoimento professor).*

Os entrevistados que discordam, percebem que:

*A Fundação tem bons resultados financeiros, mas altos não. (Depoimento de funcionário).*

*(...) a grande questão é você achar a busca do equilíbrio entre a busca do resultado financeiro e a busca do desenvolvimento. É uma instituição que tem que dar conta dela, ela tem que pagar seus funcionários, tem que pagar o desenvolvimento interno, mas não há intuito de se ganhar dinheiro para enriquecer alguém. (Depoimento funcionário).*

*A FDC não é uma empresa de alto resultado. O objetivo não é ganhar dinheiro e sim deixar o cliente satisfeito. (Depoimento funcionário).*

A grande maioria dos entrevistados não concorda com a afirmativa de altos resultados financeiros. Também fazem a distinção entre receita e lucratividade:

*(...) os programas, hoje, têm uma rentabilidade alta, só que a FDC tem um jeito de fazer que consome muito tempo e isso tem um custo alto para ela. O faturamento da Fundação tem crescido muito, mas de dois ou três anos para cá é que se está tendo uma preocupação maior com o lucro líquido. (Depoimento professor).*

*A FDC tem boa receita, mas não boa lucratividade.*

*A Fundação não sabe fazer isso, tudo dela é do zero, é perfeito. E ela não sabe ser diferente, não sabe gerenciar custos. A Fundação não economiza em nada. Isso tudo é cultura. (Depoimento professor).*

*Se você olhar o nível de rentabilidade dos projetos comparando a outros é muito alto, o dinheiro se perde na estrutura. (Depoimento professor).*

Há a percepção da necessidade de mudança:

*O perfil de uma fundação deveria ser focado na busca de recursos não-operacionais e isso a FDC faz mal. Ela pode estar começando a aprender isso agora, mas ainda não aprendeu a fazer. Todo crescimento que a Fundação já conquistou até hoje foi muito em cima de doação das empresas, de participação, mas não sabemos até que ponto isso vai se sustentar. Toda busca de recursos financeiros pressupõe uma contrapartida e a Fundação tem que ver o que fazer. (Depoimento professor).*

Nesse atributo a pesquisa qualitativa mostrou que não há um consenso. Alguns acreditam que ela esteja tendo altos resultados e outros avaliam que os resultados até podem ser positivos, mas a rentabilidade poderia ser melhor.

#### **14 Rígido padrão acadêmico**

A grande maioria dos entrevistados discorda da afirmativa e acredita que a ausência deste academicismo, ao longo do tempo, foi um diferencial da FDC.

*Não age de acordo e nem quer. Esse estilo de academia irrita, porque é burocrático, moroso, lento, cheio de regras. A Fundação tem um modelo teórico para análise, mas não seguimos as regras da academia. (Depoimento professor). Fundação tem uma missão que é levar soluções para empresas e para clientes, esse é o grande foco dela. Se para esse foco é importante um rigor, então ela é rigorosa, mas não é uma universidade no sentido de geração de conhecimentos puros. (Depoimento professor).*

*(...) isso foge a nossa filosofia de aplicação. (Depoimento funcionário).*

*A preocupação dessa turma é muito mais gerar resultado para empresa, de ser aplicável. Com o crescimento é preciso ter algum limite, alguma norma, alguma prática organizada. Na Fundação há a maior dificuldade em se seguir normas. Nós somos contra padrões, mas a FDC não deve ser rígida demais porque pode perder essa capacidade de juntar teoria e prática. (Depoimento funcionário).*

Ressaltam mudanças da instituição nos últimos anos, decorrentes também da legislação na área de educação superior no Brasil, mas demonstram inquietude com possíveis reações do mercado empresarial.

*Muitos clientes falam que existe um abismo entre a academia e as necessidades das empresas. A Fundação tem a vocação de ser a ponte entre uma coisa e outra e para*

*isso ela tem que estar permanentemente buscando um equilíbrio senão ela não consegue se sustentar. A FDC tem fortalecido o lado acadêmico de uns três anos ou quatro anos para cá, mas ela não pode perder de vista a perspectiva do mercado. (Depoimento professor).*

*A Fundação durante muito tempo trabalhou a idéia de que ela não é acadêmica, e sim gerencial, voltada para o fazer, então, durante algum tempo, ela quis se diferenciar por causa desse lado mais prático. Hoje, a Fundação está tendo um rigor maior com a questão acadêmica até porque houve uma mudança na lei que regulamenta os cursos de pós-graduação lato-sensu, então, ela tem que fazer um processo interno muito mais criterioso em toda a parte acadêmica. Mas atualmente ela tem muito mais apreço com a teoria do que já teve no passado. A Fundação está tendo que ter processos mais formalizados e mais adequados com a exigência da legislação e também pelo fato de ter professores com a titulação de mestres e doutores, tudo isso está levando a um rigor mais teórico e metodológico, embora para as empresas o discurso de que a Fundação é mais prática tem um apelo maior. Isso é até estratégico. (Depoimento professor).*

*(...) ela tende a ficar mais rigorosa mas ainda não é não, porque não é isso que dá visibilidade, que dá zona de conforto para quem está no sistema de poder, o padrão acadêmico instalado ameaça o poder vigente. (Depoimento professor).*

*Ela quer ser e está se estruturando pra ser. Nós não tratamos as pessoas como alunos, participantes, porque aluno tem regra básica. Ainda a Fundação não tem um centro de pesquisa, mas está correndo atrás para produzir. (Depoimento funcionário).*

Há uma clara percepção de que a FDC tem como foco o conhecimento aplicado, inclusive buscando se distinguir da academia. Nesse discurso verifica-se uma preocupação em atender ao que acreditam que as empresas esperam de uma instituição de educação para executivos, com conhecimentos direcionados a algo mais prático e aplicável. Ser identificada com a academia, num certo sentido, parece mais uma ameaça e, por isso, o atributo “rígido padrão acadêmico” é algo que seus funcionários e professores não percebem e não consideram que seja um atributo a ser adquirido. Pelo contrário, alguns deixam claro o receio de que “muita teoria” ou “foco muito acadêmico” afaste as empresas. Por outro lado alguns professores reconhecem a necessidade não de um rígido padrão acadêmico, mas de um rigoroso padrão acadêmico, no sentido de buscar maior precisão e aprofundamento teórico.

## 15 Atende a grandes empresas

Mesmo não estando explicitado em seu material de divulgação, esse é um atributo reconhecido por professores e funcionários. Todos os entrevistados concordam que a FDC atende a grande empresas, ressaltam que esse é seu público e seus programas são formatados tendo em vista este nicho de mercado.

*O público-alvo da FDC são as maiores empresas. Quanto maior a empresa, maior a sua participação, quanto menor a empresa, menor a sua participação. (Depoimento funcionário).*

*A empresas associadas ao CTE são todas empresas grandes nacionais. Até porque as pequenas empresas não teriam recursos para desenvolver os programas da Fundação. Devem ter proprietários de pequenas e médias empresas que possuam interesses em fazer os cursos abertos da Fundação, mas são participações pontuais. (Depoimento professor).*

Alguns entrevistados destacaram que há um programa específico, o PAEX voltado para médias empresas e que estas empresas não são clientes de outros programas..

*As médias empresas, têm um nicho bem definido dentro da Fundação, (...) ela trabalha de uma forma que não é tão customizada, há um modelo PAEX que é um modelo que serve a todas, então não se cria uma solução tão individualizada para cada empresa. (...) É uma ilusão achar que a Fundação vai ser uma instituição que vai dar conta de atender a pequenas empresas. (Depoimento professor).*

*A Fundação tem um custo hoje, uma ênfase em qualidade que a direciona para esse nicho mais específico. Tem algumas entradas como o PAEX, que busca as médias empresas, mas definitivamente eu não a vejo com pequenas e micro empresas. (Depoimento professor).*

*As médias (empresas) a Fundação tem um programa especial para elas, que é o PAEX, mas é difícil atendê-las fora do PAEX.. (Depoimento professor).*

Os depoimentos dos entrevistados revelam que há consenso por parte destes de que o perfil de clientes da FDC é de grandes empresas, com apenas um programa direcionado às médias empresas. Fica evidente que, mesmo não sendo esse um atributo declarado em seu material de divulgação, é percebido por seus funcionários e professores.



A pesquisa qualitativa também procurou identificar, dentre os quinze atributos, qual o entrevistado considerava mais importante para a Fundação e por quê. O resultado demonstra uma concentração no atributo “desenvolvimento de executivos e empresas”, sendo considerado a razão de ser da instituição. Em segundo lugar, o atributo “trabalha com empresas (e não para )” - característica considerada um diferencial forte: saber ouvir para melhor entender as demandas e, conseqüentemente, poder atender de forma customizada.

No geral, podemos concluir que, na maior parte de seus atributos, existe um alinhamento entre o que a Fundação Dom Cabral divulga sobre “quem somos” e o que professores e funcionários percebem daquilo que ela projeta. Como vimos na teoria, quanto maior o grau de concordância entre aquilo que a empresa projeta sobre si mesma e a percepção interna, maior o grau de identificação dos *stakeholders* internos com a organização e, conseqüentemente, maior adesão às suas políticas e práticas. A concordância com os atributos de sua identidade projetada faz com que estes sejam legitimados, incorporando-os nos comportamentos e ações do dia-a-dia de funcionários e professores.

Quando há concordância com os atributos projetados, podemos afirmar que, mesmo partindo de uma definição da alta administração, existe um senso comum compartilhado em relação a estes valores. Eles representam um discurso construído pela alta administração para projetar uma imagem externa e, quando são endossados pelo público interno, reafirmam uma coerência entre o que se diz e o que se pratica. A concordância com a identidade projetada é um fator essencial para se construir uma imagem sustentada interna e externamente.

### **6.3 REPUTAÇÃO: PERCEPÇÕES DE EMPRESAS-CLIENTE E EXECUTIVOS**

A pesquisa qualitativa e quantitativa com empresas-clientes e executivos participantes de programas de desenvolvimento foi realizada com o intuito de validar os itens que compõem o construto do “Quociente de Reputação”: produtos e serviços; visão e liderança; ambiente de trabalho; responsabilidade social e com o meio ambiente; desempenho financeiro. Teve também como propósito aprofundar o entendimento das percepções sobre aspectos relacionados à construção da reputação da Fundação Dom Cabral.

Como critério de segmentação, consideramos como empresas-clientes os profissionais que compram os serviços da FDC, em sua maioria da área de recursos humanos e presidentes de empresas e, como executivos, foram entrevistados representantes de parcerias e participantes de programas abertos, fechados, especialização, MBA, mestrado.

#### **6.3.1. PESQUISA QUALITATIVA: PÚBLICO EXTERNO - A REPUTAÇÃO DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

##### **O que determina sua reputação**

Essa questão teve como propósito avaliar o que os entrevistados consideram mais importante na reputação da FDC e o resultado indicou a qualidade de seus produtos e serviços. Esse ponto foi destacado pela maioria dos profissionais que compra seus produtos e serviços e pelos executivos participantes de seus programas.

Outro item citado com maior frequência foi visão e liderança. Ele sobressaiu nos depoimentos de compradores de seus produtos e serviços, o que de uma certa maneira reflete também uma relação maior com a instituição e um conhecimento mais profundo de seu processo de gestão. Em relação a produtos e serviços, os depoimentos destacaram a inovação, alinhamento com as melhores práticas nos Estados Unidos e Europa, o entendimento das necessidades dos clientes, a adequação do portfólio de produtos, a qualidade do corpo docente, a interface com as empresas, a forma de atendimento.

A seguir citamos alguns dos depoimentos que afirmam a importância dos produtos e serviços para a construção de sua reputação:

*Bom talvez eu esteja um pouco influenciado porque eu sou um usuário, eu sou um cliente, eu compro muita coisa da Fundação, e sou muito exigente com muitas coisas. O que tem feito a diferença para eu continuar comprando da Fundação? Decididamente é a qualidade dos produtos e serviços. Se não me oferecesse a qualidade que atende a minha expectativa, provavelmente eu estaria comprando a de um concorrente como a Fundação Getúlio Vargas ou algum outro. (Depoimento Empresa- Cliente).*

*Partindo do princípio de que a FDC vende para seus clientes soluções no desenvolvimento de seus executivos, considero que o mais importante são produtos e serviços. (Depoimento Empresa- Cliente).*

*A FDC se distingue pelos seus produtos e serviços em dois elementos que são fundamentais: a forma como ela interage com as organizações empresariais e a partir desta visão o que ela faz e como faz. Isso na FDC é medular. (Depoimento Empresa- Cliente).*

*O que eu sinto em relação à Fundação é o alinhamento dela com as melhores práticas e com as melhores escolas, tanto nos EUA quanto na Europa. (Depoimento Empresa- Cliente).*

*O que a FDC tem de maior valor é o serviço que ela entrega. É o aprender mais. (Depoimento Empresa- Cliente).*

*Quando eu fui escolher uma instituição para fazer um MBA, um dos fatores chave para essa escolha foi o alinhamento do produto com o que eu almejava para a minha carreira e com o que eu traria de benefício para a empresa. E o currículo da Dom Cabral, a formatação do MBA foi o que mais se adequou ao que eu estava buscando. (Depoimento executivo).*

*Porque é o que a Fundação vende, é o que o mercado vê, são os produtos e serviços que ela tem (.....) onde a gente enxerga que ela tem um diferencial Na forma, nas propostas, no desenho dos programas e dos projetos, na qualidade dos profissionais, cumpre o que promete na grande maioria das vezes. (Depoimento executivo).*

*A Fundação para mim se encaixa tranquilamente em produtos e serviços. ... a equipe docente da Fundação Dom Cabral é imbatível, a qualidade em relação ao conhecimento, isso é o diferencial dela. (Depoimento executivo).*

Alguns entrevistados destacaram a forma como ela conduz o processo, a forma de fazer, “seu jeito”, que pode ser traduzido no relacionamento.

*É a interação. É o que ela faz de melhor. E, com essa “escuta” ela conseguiu identificar espaços para construir produtos/portfólios bem estruturados. Não apenas na forma e abordagem, mas na seleção das instituições parceiras e/ou professores que operam os produtos. É a forma como a FDC consegue encadear esse processo. Ela consegue cobrir as necessidades das organizações. Ela consegue cobrir desde a necessidade dos profissionais iniciantes até o desenvolvimento da cúpula. Atende a demanda dos diversos segmentos “ sem excesso”. (Depoimento Empresa- Cliente).*

O aspecto *visão e liderança* também foi ressaltado pelos entrevistados, que apontam para sua visão de futuro, indo além do que se espera, buscando inovação, avançando permanentemente na busca de um processo de gestão empresarial moderno, ousado e compatível com as demandas das organizações atuais. Também foram destacadas características pessoais do presidente como um líder forte e carismático.

*A FDC tem uma visão de futuro. (Depoimento empresa- cliente)*

*Com certeza uma empresa que tem um líder forte, um cara justo, carismático, ético, isso tudo influencia no ambiente de trabalho. (Depoimento empresa- cliente).*

*Essa visão do negócio em si, que é um negócio muito especial, muito particular . (...) numa área de executivos, de líderes empresariais e formadores de opinião .... Aí está a visão que a Direção da Fundação tem para abordar e agir nessa área. (Depoimento empresa- cliente).*

*Claramente a visão e liderança. A FDC sabe se cercar de pessoas que contribuem para sua visão, não só a visão mas para a ação estratégica....O que o Emerson soube e sabe fazer muito bem é vender a visão da FDC que antes era dele e virou uma visão coletiva. Eu acho isso muito importante. (Depoimento empresa- cliente).*

*A Fundação desfruta hoje de um conceito no meio empresarial, no meio acadêmico, melhor do que anteriormente. Esse sucesso crescente, a sua solidez e a sua constância de atuação foram plantados há muitos anos. Se a Fundação continuar com essa visão e liderança, esse trabalho vai continuar crescendo. Eu vejo que tudo o que a Fundação faz é em função dessa visão e liderança....(Depoimento executivo)*

*(...) os líderes que eu conheço da Fundação são verdadeiros líderes, eles conseguem nos convencer, e já somos pessoas com uma certa maturidade, tanto profissional quanto pessoal. (...) a Fundação está buscando, cada vez mais, líderes com capacidade gerencial muito forte e com um nível de conhecimento mais profundo (Depoimento empresa-cliente).*

Um depoimento distinguiu a inovação alinhada à evolução do meio empresarial em conjunto com a qualidade do corpo docente.

*Duas coisas são importantes, inovação e junto aí eu coloco o alinhamento com a evolução do meio empresarial, eu acho que isso aí é fundamental e em segundo lugar a qualidade do corpo docente, eu acho que esses dois pontos são realmente diferenciadores. (Depoimento empresa- cliente).*

Podemos concluir que, na percepção dos entrevistados, o que sobressai na Fundação Dom Cabral é a qualidade de seus produtos e serviços. Observa-se uma valorização do seu portfólio, com produtos que atendem desde o desenvolvimento de executivos iniciantes em sua carreira profissional ao presidente da empresa. Distingue-se a amplitude deste portfólio, mas também sua adequação. Constata-se um foco na gestão empresarial, cobrindo as principais áreas e as demandas organizacionais.

Podemos fazer uma ligação entre a percepção externa da adequação de seus produtos ao atributo por ela projetado de *trabalhar com* as empresas e com *soluções específicas*. Na medida em que a Fundação consegue trabalhar com, ouvir as empresas, estar junto, é possível que ela construa seus produtos e serviços mais próximos ao que as empresas demandam - aspecto considerado como um dos mais importante para sua reputação.

Ainda dentro de produto e serviço, os entrevistados relevaram a forma de relacionamento, a interação, o “modo de ser” da Fundação. Em seus depoimentos eles chamam a atenção para o fato de a FDC “criar um ambiente diferenciado”. Os profissionais das empresas-clientes e executivos descrevem desde o prédio do campus, a beleza, tranquilidade, infra-estrutura adequada aos estudos, à qualidade do almoço e lanche, ao atendimento personalizado.

Outro ponto recorrente nos depoimentos é a capacitação técnica do corpo docente, fator apontado pela maioria dos entrevistados, inclusive com a citação de nomes específicos de seus professores.

O segundo ponto indicado, visão e liderança, como um dos aspectos que mais influenciam a reputação da Fundação, descreve o papel de seus líderes e uma visão de futuro. Os entrevistados ressaltam as especificidades do negócio - desenvolvimento de executivos - como sendo uma atividade que requer antever demandas. Citam também a capacidade de seus executivos em “vender uma visão”.

### **A percepção da FDC hoje**

Para avaliarmos um pouco mais as percepções que as Empresas-clientes e Executivos fazem da Fundação Dom Cabral, fizemos a pergunta aberta “o que chama a sua atenção na Fundação Dom Cabral?”

Alguns entrevistados sugeriram que sua imagem poderia ser melhor, se houvesse maior intencionalidade no seu posicionamento externo, considerado acanhado, no sentido de ser uma instituição com características da cultura mineira, pouco afeita a uma exposição maior. Nessa linha, um outro depoimento reforça que, ao conhecê-la melhor, a imagem também melhora. Alguns a compararam com outras instituições, colocando-a num patamar superior por razões distintas; outros focaram a qualidade de produtos e serviços, corpo docente, ambiente de trabalho, etc.

Os depoimentos a seguir abordam um pouco sobre sua imagem:

*As que não conhecem a FDC não possuem a menor idéia do que seja a Fundação. Quando você conhece a FDC por dentro, a sua imagem muda radicalmente. A FDC tem uma filosofia de aprender fazendo, os consultores da Fundação vão até a empresa, acompanham o trabalho dessa empresa, propõem sugestões e assim, ajudam a empresa a se formatar..... (Depoimento empresa- cliente).*

*A Fundação desfruta hoje de um conceito no meio empresarial, no meio acadêmico, melhor do que anteriormente. Esse sucesso crescente, a sua solidez e a sua constância de atuação foram plantados há muitos anos. (Depoimento executivo)*

*A FDC possui uma característica do povo que vive nas montanhas, a mineiridade. A Fundação possui uma tradição de tentar ser reconhecida pelo trabalho. A FGV já tem um trabalho maior voltado para a valorização da marca, de exposição na mídia, que é um trabalho que a FDC deveria fazer. (Depoimento empresa- cliente).*

*Eu não sei se a Fundação tem no mercado brasileiro junto à sociedade brasileira uma imagem tão maravilhosa quanto ela pode ter, no fundo eu acho que ela não tem, ela poderia ter. Eu acho ela muito mineira, ela divulga pouco quem ela é, ela é mineiríssima. Então eu vou te dizer uma frase infeliz, use-a como você quiser, mas se a Fundação Dom Cabral fosse paulista, ela teria uma imagem muito melhor trabalhada. Isso é consequência da "mineirisse", não estou falando mineiridade não, estou falando "mineirisse". É sim, a visão da montanha, a visão daquele que olha mais para dentro do que para fora e tem um certo pudor de se mostrar lindo, maravilhoso, eficiente, competente. É uma coisa muito nossa. Vamos provar que a gente é bom. É melhor do que falar que a gente é bom. Isso é muito bom sim, mas para o mercado, eu acho que não é ideal. (Depoimento empresa-cliente)*

*Hoje pelo o que eu sei da FDC é que ela é líder de mercado nessa área de consultoria e prestação de serviço, na área de gerenciamento em gestão organizacional. Ela conseguiu passar a Fundação Getúlio Vargas que era líder nessa área há muitos anos e durante muitos anos. Então hoje a FDC conseguiu isso.(Depoimento executivo)*

*Eu acho a Fundação maravilhosa, eu tenho o maior orgulho da Fundação de participar daquilo ali, eu já vivenciei a Fundação como aluna, como integrante de grupo de trabalho então eu acho que eu conheço relativamente bem e tenho muito orgulho de tudo que eu vejo e sinto que acontece ali dentro. (Depoimento empresa-cliente)*

Vários respondentes exprimiram aspectos positivos em relação a seus produtos e serviços:

*O que chama a minha atenção acho que está embutido na palavra serviços. (...) as pessoas que a Fundação busca em determinados pontos desse país ou fora do país eu acho que existe uma preocupação com a qualidade dessas pessoas, do conteúdo intelectual dessas pessoas, isso é uma coisa que chama muito minha atenção porque eu sei, eu tenho uma noção do quanto é difícil manter um padrão de qualidade nessa área. (Depoimento empresa-cliente)*

*Eu fiz Administração Financeira na PUC, MBA em Marketing na Fundação Getúlio Vargas e estou fazendo um MBA na FDC e eu posso dizer com tranqüilidade, em matéria de produto, desde o cuidado dos profissionais que estão dando a matéria, da forma como a matéria tem sido elaborada, a Fundação se destaca com facilidade. Tanto que, quando eu fui escolher um MBA, para mim era até mais um pouco confortável ter feito esse MBA no Rio de Janeiro, porque eu moro no Rio. Aqui é muito importante o ambiente de trabalho, eles têm uma certa capacidade de organização que é rara nesses ambientes de cursos e também conseguem integrar as turmas e isso potencializa muito o conhecimento, na medida em que a turma se relaciona a gente começa a trocar experiências com uma frequência maior.(Depoimento executivo)*

*O que me levou a escolher a FDC foi o grupo PAEXTEC, por oferecer um nicho de empresas que tinha como objetivo discutir a base tecnológica. Foi o tipo de serviço que a FDC ofereceu que me chamou a atenção.(Depoimento executivo)*

*(...) a equipe docente da Fundação Dom Cabral é imbatível, a qualidade em relação ao conhecimento, isso é o diferencial dela. (Depoimento executivo)*

Outros depoimentos abordaram como aspecto positivo o ambiente de trabalho, as pessoas e sua capacidade de organização:

*O que eu acho mais positivo é o comportamento da organização e este é reflexo do comportamento do conjunto de pessoas, da liderança de todos os níveis... O comportamento da Fundação é ao mesmo tempo profissional com um jeito mineiro que torna as conversas mais fáceis, mais amigáveis.....Enfim, o somatório dessas duas coisas aí é um diferencial na Fundação. (Depoimento empresa-cliente)*

*O ambiente de trabalho. A turma é sensacional, o perfil dos participantes é uma coisa muito boa, o modelo da Fundação, a troca de experiências, isso tudo é muito interessante, fora o espaço que é muito bom. (Depoimento executivo)*

*A partir dos Comitês ou Responsáveis pelas áreas de Empresas ela faz uma “escuta” que eu denomino de “Interaction Basement”. É a interação. É o que ela faz de melhor. E, com essa “escuta” ela conseguiu identificar espaços para construir produtos/portfólios bem estruturados. Não apenas na forma e abordagem, mas na seleção das instituições parceiras e/ou professores que operam os produtos. É a forma como a FDC consegue encadear esse processo. Ela consegue cobrir as necessidades das organizações. (Depoimento executivo)*

*A questão de organização, muito mais mesmo de controle/organização. Algumas instituições pelas quais eu passei, dá aquela sensação de que é um lugar desorganizado, é muito ruim e a gente fica ali completamente desorientada..... . Eu acho que isso é importante para quem é aluno.(Depoimento executivo)*

*Hoje eu tenho uma impressão muito boa da FDC. É o primeiro curso que eu faço aqui na verdade, é um curso fechado, não sou eu quem paga, mas a impressão que eu estou tendo é a melhor possível. O curso está muito bom, os professores são de excelente qualidade, o ambiente é muito bom, propício, é muito adequado para todo tipo de curso que a gente está tendo, as instalações, as pessoas também, que organizam, claro como todo lugar, tem sempre algumas falhas, super naturais, no geral eu acho que a organização está excelente. (Depoimento executivo)*

Outros depoimentos indicaram a infra-estrutura, em geral, e mais especificamente apontaram o campus:

*O que chama a minha atenção na FDC é esse campus aqui. Quando o vi pela primeira vez deu uma impressão de primeiro mundo. A Fundação não deu foi um salto foi um pulo, aí eu penso o seguinte, será que a Fundação teve tanta grana para construir isso aqui, será que o Aluisio Faria bancou por generosidade ou isso foi um empréstimo financeiro? Isso não é claro para o estudante, mas causa uma impressão muito boa esse ambiente de estudo, esse ambiente de trabalho, a imponência do prédio que mostra uma instituição igual a gente vê aquele retrato da Kellogg, aquela coisa maravilhosa, a Fundação está mostrando isso também um prédio muito bonito, num local muito bonito, salas excelentes, junto com a capacitação de professores e de ambiente de estudo muito favorável. Ela está dizendo o seguinte, olha eu tenho condições de te capacitar no mesmo padrão de uma instituição internacional.(Depoimento executivo)*

*O que chama a atenção é o ambiente de trabalho da FDC, o campus, a sua história.(Depoimento empresa-cliente)*



Embora sejam depoimentos com focos distintos, pode-se observar que dois aspectos sobressaem em seus discursos: produtos e serviços e a forma de a FDC atuar. Ambos englobam vários aspectos, tornando difícil tentar exprimir um ponto que seja o mais importante. Percebe-se que há um conjunto de fatores, em torno de produto e forma de atuar, que a distinguem na percepção dos profissionais que compram seus produtos e serviços, aqui denominados empresas-clientes, e de executivos participantes de parcerias, programas abertos, fechados, especialização, MBA, mestrado.

As análises dos depoimentos de empresas-clientes e executivos sugerem que a reputação da FDC depende significativamente de seus produtos e serviços e da forma como atua. Ambos foram determinantes nas percepções que distinguem a reputação da Fundação.

### **Aspectos que podem contribuir para sustentar a reputação da FDC**

A questão cinco procurou identificar, especificamente, a percepção de algum aspecto considerado negativo na reputação da FDC. Como resultado a essa questão todos os entrevistados disseram não perceber um ponto que considerem negativo na reputação da Fundação. Destacaram que, como todas as instituições, há pontos críticos e pontos a serem melhorados, mas não há um ponto que seja considerado negativo ou que exerça impacto negativo em sua reputação. Complementando, a questão seis, salienta os principais aspectos identificados pelos entrevistados como merecedores de uma maior atenção por parte da FDC. Alguns entrevistados ressaltaram a necessidade de uma maior divulgação de seus produtos e serviços, inclusive comparando-a com instituições concorrentes, consideradas superiores nesse quesito. Outro ponto com grande frequência de citações revelou o interesse por conhecer a atuação da FDC em responsabilidade social.

*Eu acho que ela divulga pouco, apesar de que eu tenho visto aí alguns movimentos mais ousados, tenho visto algumas coisas na Exame, às vezes em alguma outra revista, mas acho que ela ainda divulga pouco.(Depoimento executivo)*

*A Fundação poderia trabalhar mais a questão da divulgação do MBA, as empresas e os executivos top de linha já conhecem a Fundação Dom Cabral, principalmente se nós estamos falando do eixo São Paulo – Belo Horizonte, mas ela deveria trabalhar mais a divulgação dos resultados que os profissionais do MBA da Dom Cabral tenham tido aí fora. Programas, além do MBA, como PGA e STC. A GV fala aos quatro ventos que 25% dos principais líderes de organizações do país foram alunos da GV. A Fundação precisa trabalhar alguma coisa nesse sentido.(Depoimento executivo)*

*Eu não sei como é a divulgação dela fora de Minas. Eu fiz a pós-graduação em 88/89 e nesse período posterior eu não recebi tanta coisa, eu acho que chamar esse pessoal que passou por aqui, que formou por aqui, manter de vez em quando um grupo de conversa, isso deve ser uma estratégia de marketing.(....) então eu acho que houve um erro aí de estratégia.(Depoimento executivo)*

*A Fundação é muito conhecida pelo marketing boca-a-boca, é a melhor forma de se conhecer, mas a FDC precisa de uma estratégia de comunicação estruturada com relação a uma maior promoção, ela tem espaço para isso.(Depoimento executivo)*

*Falta também um pouco de divulgação na mídia, às vezes as pessoas não sabem o que é a Fundação Dom Cabral.(Depoimento executivo)*

Vários depoimentos abordaram como necessário um trabalho e/ou divulgação do que a FDC faz como responsabilidade social e ambiental.

*Responsabilidade Social e meio ambiente. Tem pouca exposição e é um item de muita importância para a Fundação até pelo próprio propósito dela. Pode até ser que ela faça alguma coisa, mas ela divulga muito pouco na minha opinião.(Depoimento empresa-cliente)*

*Ela deveria estimular, mostrar aos empresários o trabalho com o Terceiro Setor. Os empresários podem, discutir e pensar mais no social. Eles (a FDC) está com essa massa na mão, os empresários juntos têm um poder enorme..... Ter uma visão mais macro e mais social. Acho que é um momento propício no Brasil e no mundo, mais especialmente no nosso país, acho que é um momento bom para isso. (Depoimento empresa-cliente)*

*Como toda empresa hoje, ela precisa focar na responsabilidade social e meio ambiente. Eu não conheço o trabalho dela nessa área, mas gostaria de conhecer.(Depoimento empresa-cliente)*

*Não conheço a questão de responsabilidade social e meio ambiente, qual o trabalho que ela desenvolve. É fundamental esse trabalho, hoje as empresas não podem mais viver isoladas da sociedade, dos stakeholders que são os clientes, a comunidade... Eu não sei se ela tem que focar ou divulgar isso um pouco mais, no mínimo divulgar.(Depoimento executivo)*

Indicaram também a necessidade de um fortalecimento de suas parcerias internacionais e uma maior divulgação do que existe hoje:

*A Fundação já tem parcerias interessantes, começou um trabalho muito bom nesse sentido e eu acho que ela deveria aprofundar essa relação que ela tem com entidades como Havard, Insead. O Brasil tem espaço para um curso que seja uma extensão de uma dessas instituições, para executivos que queiram realmente fazer um curso de fora, mas aqui no Brasil (Depoimento executivo)*

*Uma empresa que está ligada ao conhecimento ela tem que buscar uma integração com outras entidades internacionais, porque hoje é difícil estudar um caso que seja específico do seu país, ele está sempre sendo afetado por uma coisa que está acontecendo fora. (Depoimento executivo)*

*Eu desconheço o trabalho da Fundação com a Kellogg e o Insead. Sei que existe uma parceria..... falta comunicar com os outros.... (Depoimento executivo)*

*A gente vê lá em baixo, o quadro com as fotos, a gente sabe, sabe que os professores tem um intercâmbio.... mas a gente não sabe o seguinte, qual é o intercâmbio e quanto que isso está fazendo com que a Fundação seja mais forte e capacitada? Eu por exemplo não sei isso. (Depoimento executivo)*

Alguns depoimentos apontaram críticas para o curso, corpo docente, a falta de pesquisas e intercâmbios.

*O corpo docente da Fundação é meio fraco. Não estou generalizando, mas num caso ou outro. O COPPEAD, por exemplo, eu sinto que os professores de lá têm um clima de pesquisa muito maior do que aqui. Tanto que fiz COPPEAD no Rio. Se você for ver a reputação da FDC tanto em Minas quanto no Brasil, você vai ver uma expectativa alta e, em função disso, fica um pouco a desejar. O nome que a Fundação tem encobre esse desempenho médio dela. (Depoimento empresa-cliente)*

*A Fundação tem que dar uma alavancada. Ela tem que estruturar os seus processos. Na sala de aula eu gostaria de trabalhar mais com as pessoas, ter um network maior, exposições maiores, estar trocando mais, tentando potencializar o máximo das experiências com os colegas. (Depoimento executivo)*

*O que eu observei na época foi no projeto do curso, que na época achei muito fraco, mas a coordenação hoje está mais preparada, o que deixa a desejar são os professores da casa. Eu tenho a sensação que a FDC está sempre buscando melhorar. Pelo próprio convívio que os funcionários têm com o pessoal de fora, automaticamente isso faz mudar. (Depoimento empresa- Cliente).*

*Há uma expectativa por parte das empresas de que os docentes da FDC consigam fazer a ponte entre o meio acadêmico e empresarial. É importante um investimento cada vez maior na capacitação destes profissionais, bem como uma seleção criteriosa, evitando que prevaleça uma visão meramente acadêmica ou empresarial em detrimento da integração de conceitos e práticas empresariais. (Depoimento empresa-cliente)*

Outro aspecto apontado, por empresas-clientes, são seus preços. Em alguns depoimentos de profissionais que compram os produtos da FDC há sempre a percepção de que o preço de seus produtos é superior ao de seus concorrentes. Alguns reconhecem que isso ocorre em função de um diferencial de produto e serviço. Outros, no entanto, questionam a relação-custo benefício e

sugerem a necessidade de uma negociação de custos que seja mais flexível e reconheça o perfil dos clientes e o tipo de compra.

*Agora, o que ela deveria examinar com atenção são seus preços. Na medida que seu produto tem como diferencial um valor intrínseco, ela realmente tem um valor maior. Mas ela pratica, muitas vezes, um preço MUITO acima do mercado. (Depoimento empresa-cliente)*

*Da mesma forma que ela desenvolve produtos customizados, deveria avaliar melhor a empresa que demanda em larga escala, o quanto isso representa... O custo é muito elevado. É uma questão de posicionamento de preço. Não se discute a qualidade de produto nem o diferencial de valor, mas torna-se difícil às vezes justificar internamente a decisão pela FDC. (Depoimento empresa-cliente)*

*Cada vez mais, as grandes empresas públicas precisam prestar contas à sociedade. Poderia haver um nível de negociação mais “customizado”. Deveria customizar sua relação comercial. Além do que pode ser um risco se esse grande comprador se reposicionar.(Depoimento empresa-cliente)*

Algumas entrevistas relevaram a necessidade de a FDC ousar mais, inovar, ser mais criativa.

*Ela (a FDC) consegue abranger todas as áreas relevantes e atuar de forma adequada. Sem perder essa linha de atuação séria, muito “3x 4”, no qual a gente não se surpreende, ela deveria experimentar o novo, ensaiar a experimentação, a investigação....Contar com uma área de experimentação do novo poderia trazer benefícios tanto para a FDC como para seus clientes. (Depoimento empresa-cliente)*

*Ousar um pouco mais. Mostrar que está atendida. Ela já pode ter espaço para conviver com esse outro lado da criação, inovação... (Depoimento empresa-cliente)*

*A FDC tem uma liderança clara, uma liderança consolidada, tem uma visão de futuro, mas ela se arrisca pouco. A FDC tem uma estratégia de execução conservadora, isso de uma certa forma é bom porque nos momentos de crise o conservadorismo traz uma estabilidade, mas ela deveria arriscar um pouco mais.(Depoimento empresa-cliente)*

Alguns entrevistados sugeriram um foco maior em visão e liderança:

*Eu sei, por exemplo, que para os empregados da Fundação há uma percepção muito clara da figura do Dr. Emerson e dos gestores e coordenadores de projetos. Para nós clientes isso não é passado e eu acho que isso seria importante. Eventualmente seria legal trazê-lo, eu acho que isso aumenta a credibilidade e a confiança, a gente sabe quem está na frente disso aqui. (Depoimento executivo)*

*A FDC tem como grande desafio estar a frente das discussões do mundo organizacional, para poder contribuir no desenvolvimento das pessoas e das organizações. Em função disto, acredito que visão e liderança é algo que precisa ser cada vez mais trabalhado e perseguido para dar sustentação as ações desenvolvidas por esta Instituição. (Depoimento empresa-cliente).*

*No caso da Fundação, considerando o tipo de instituição e de negócio, eu acho que ela poderia investir mais em visão e liderança. Estou falando de liderança no sentido de*

*atuação institucional, da organização ser referência no setor em que atua. Eles têm trabalhado nisso, mas deveriam investir mais, isso poderia dar-lhe uma distintividade em relação aos outros. (Depoimento empresa- cliente).*

Na análise dos depoimentos constatamos uma frequência maior de citações em dois aspectos: um que aponta para a necessidade de maior divulgação e outro para o desconhecimento de uma atividade da FDC voltada para responsabilidade social. Em relação à divulgação, observa-se que existe uma demanda por uma maior exposição da FDC. Alguns falam de sua “mineiridade”, como se a cultura de Minas ditasse sua estratégia de comunicação. Utilizando a metáfora das montanhas que nos cercam, sugerem que seu olhar ultrapasse os horizontes.

Ao aprofundarmos nas análises dos pontos a serem melhorados, podemos observar que além dos depoimentos que explicitamente falam da divulgação, aqueles que tratam de responsabilidade social, de alianças internacionais e de visão e liderança também estão associados à informação e/ou presença de seus executivos. No item responsabilidade social não há, por parte desta pesquisa, como inferir se o que falta é o trabalho ou a divulgação deste.

As críticas direcionadas a produtos e serviços, corpo docente, pesquisas e intercâmbios mostram que, ao mesmo tempo que esses aspectos determinam sua reputação positiva, podem vir a ser os mais vulneráveis. A demanda por informações e/ou maior estreitamento das relações com instituições internacionais foi explicitada nos depoimentos de executivos e as críticas quanto ao preço partiram das empresas-clientes, ou seja, dos compradores de programas e projetos para suas instituições.

Na pesquisa qualitativa podemos afirmar que as críticas foram muito menores do que as referências positivas. Além disso, observamos que as citações positivas foram várias, em um mesmo depoimento, enquanto que, ao perguntarmos em que a FDC deveria melhorar, o

entrevistado, muitas vezes, dizia não identificar nenhum aspecto e, ao identificar, foram poucos os que citaram mais de um.

### **6.3.2. – A REPUTAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS**

#### **O que é valorizado no Brasil**

Nesta análise, buscou-se identificar, dentre os cinco itens que definem a reputação de uma instituição - produtos e serviços; visão e liderança; ambiente de trabalho; responsabilidade social e com o meio ambiente; desempenho financeiro –, se algum aspecto tem um valor maior na formação da reputação das empresas brasileiras e porque. Deixamos claro para os entrevistados que o objetivo desta questão era ter uma percepção de como eles vêem a reputação das empresas no Brasil, no geral, e não aquilo que eles, individualmente consideram como importante.

Dentre os cinco aspectos, *ambiente de trabalho* não foi citado por nenhum entrevistado, como sendo, em suas percepções, o aspecto de maior valor, no Brasil, para a construção da reputação de uma organização. Todos os outros quatro aspectos foram citados pelo menos por dois entrevistados como sendo o mais importante. Mesmo contando com uma diversidade grande entre os depoimentos, observamos que dois aspectos foram os mais citados: *desempenho financeiro e produtos e serviços*.

Os entrevistados acreditam que *desempenho financeiro*, no Brasil, é um aspecto muito importante para que a empresa seja percebida como tendo uma boa reputação. Associam *desempenho financeiro* a sucesso, boa administração, bons produtos ou serviços, satisfação dos clientes. Destacam que, sempre que se “fala bem” de uma empresa, aponta-se para seus resultados.

Ressaltaram também que a mídia em geral faz uma cobertura maior do desempenho financeiro das empresas.

*A realidade brasileira continua muito presa à questão do desempenho financeiro. É o que eu sinto do governo, do setor financeiro, dos fundos de investimento. Se a instituição tiver um bom desempenho financeiro, ela consegue alavancar os outros itens e chamar a atenção do mercado.*

*A grande razão de ser das empresas é remunerar seus acionistas e aí você vai trabalhando o desempenho financeiro que tem que ser rastreado, baseado em toda essa questão de ética, de responsabilidade e de comportamento. (Depoimento de executivo).*

*Desempenho financeiro. Porque é o que as pessoas entendem como uma empresa estável e uma empresa boa para trabalhar. (Depoimento de executivo).*

*(...) a mídia divulga bastante o desempenho financeiro da empresas; as maiores e melhores. Hoje isso é um peso para a construção da imagem e reputação da empresa no Brasil. (Depoimento de executivo).*

Alguns entrevistados argumentam que para se atingir um resultado financeiro satisfatório é preciso trabalhar em conjunto com outros fatores.

*(...) Dentro desse aspecto, fazer com que a empresa tenha esse desempenho financeiro perpetuado você tem que trabalhar com produtos e serviços, liderança, ambiente de trabalho. (Depoimento de executivo).*

*É um pensamento geral, nele há a concretização de uma série de outros desempenhos, até mesmo porque, no ponto de vista empresarial, se todo o restante estiver bem, mas não tiver o desempenho financeiro, não adianta. (Depoimento de executivo).*

O segundo aspecto mais destacado foi *qualidade de produtos e serviços*, considerado base para a imagem organizacional, seja na relação empresa-consumidor ou na relação *business to business*. Salientaram que qualidade de produtos e serviços é ponto básico para “entrar no jogo” e que as pessoas inicialmente focam na relação custo-benefício.

*Acho que é impossível construir uma reputação se não houver produto e serviço de qualidade e que tenha uma proposta de valor direcionada para um determinado segmento de mercado. ((Depoimento Empresa- Cliente).*

*Eu diria que isso é o ticket de entrada em um jogo, isso não garante ganhar o jogo, mas é o ticket de entrada. (Depoimento Empresa- Cliente).*

*...ainda vejo que produtos e serviços é para a grande maioria das pessoas o atributo mais importante. Entendo este movimento como uma evolução, já que até pouco tempo atrás não tínhamos tantas opções, conseqüentemente, poucas eram as exigências em relação às ofertas de mercado. (Depoimento Empresa- Cliente).*

*Ainda que uma empresa tenha uma boa reputação, uma boa situação financeira, ter bons produtos e serviços é fundamental. (Depoimento de executivo).*

*A população brasileira é muito menos sensível à questão da responsabilidade social, preocupa-se pouco com a parte financeira das empresas, ela é muito focada no produto, quando eu digo produto é no valor do produto e no valor do serviço. (Depoimento de executivo).*

*Produtos e Serviços. São muito importantes, porque é o que chega ao público, é o que você oferece. (Depoimento de executivo).*

*Visão e Liderança* também foi citado como sendo um dos aspectos importantes para a reputação das empresas, no Brasil. No entanto, esse fator foi mencionado mais vezes nas entrevistas com gestores de recursos humanos e presidentes.

*Se você tem um líder, de visão, com liderança, com carisma, com entusiasmo, obviamente o produto dele vai ser bom e o serviço também. (Depoimento Empresa-Cliente).*

*E o desempenho financeiro é um negócio chave, quer dizer, as Empresas têm obrigação de dar lucro para se sobreviver, para crescer, para continuar existindo, mas só o desempenho financeiro não resolve, então eu volto a achar que visão e liderança é o que sustenta mais. (Depoimento Empresa- Cliente).*

*Visão e liderança viria em primeiro lugar, depois produtos e serviços, desempenho financeiro está em terceiro, depois o ambiente de trabalho. Hoje já existe uma consciência bem maior da necessidade de uma ação social e ambiental, mas isso vem no final de uma lista. (Depoimento Empresa- Cliente).*

*Eu acho que visão e liderança talvez seja o que mais tenha peso numa primeira reação. Porque aquilo que aparece mais perante os stakeholders de uma empresa; cliente fornecedor, funcionário, governo, sociedade geral, é um diferencial que algumas empresas têm e que não necessariamente essas empresas têm melhor produto, melhor serviço, mas ela conseguiu se posicionar no mercado de uma forma diferenciada, de uma forma que remete ao conceito de reputação. (Depoimento Empresa- Cliente).*

*...é o nome, é a marca ,ela pode até não ser boa, mas se tem um nome conceituado, aqui se encaixa visão e liderança, eu acho que você vai atrás sem questionar. As empresas no Brasil que estão melhor posicionadas, faz a fama e deita na cama. Pelo que eu vi dos itens aqui eu acho que visão e liderança é o que se encaixa nessa de fazer a fama, você deixa até de ser questionado. (Depoimento de executivo).*

Alguns destacaram o crescimento da importância da *responsabilidade ambiental e social* colocando-a como principal aspecto para a reputação.

*Acredito que hoje a responsabilidade social seja um dos atributos mais fortes para consolidar a reputação de uma organização, na sociedade como um todo. Isso se deve, em grande parte, ao papel da mídia que tem mostrado e enfatizado o trabalho das empresas nesta área. A população, de acordo com sua percepção, nível de*



*conhecimento, perfil sócio-econômico, etc consegue decodificar/depreender o sentido de responsabilidade social a partir do que é divulgado. (Depoimento empresa-cliente).*

*Responsabilidade social e meio ambiente, (...) pois isso passa a ser uma nova estratégia para as organizações em termos de mudança cultural.(Depoimento de executivo).*

*Está acontecendo uma revolução nas organizações, de maior conscientização, até mesmo para perpetuar no futuro, ter sustentabilidade, essa questão da responsabilidade social. Essa questão deve ser trabalhada pela FDC junto com as organizações, até porque o Brasil tem visibilidade e condições de apresentar trabalhos interessantes em nível internacional. (Depoimento de executivo).*

A maioria, no entanto, ainda vê responsabilidade social de forma pouco significativa:

*Responsabilidade Social é uma coisa muito nova no Brasil e está tendo cada vez mais um peso maior em relação à reputação, mas isso é minha opinião, e eu acho que é um negócio que vai ter um peso crescente no futuro mas que hoje ainda bate com empresas líderes, aquelas empresas que conseguiram ganhar um certo grau de reputação e que estão melhorando essa reputação com responsabilidade social, mas não faz parte ainda da massa, não é cultura de massa. (Depoimento empresa- cliente).*

*...responsabilidade social ainda se apresenta de uma forma tímida no país: (...) na minha visão no Brasil ainda ela não é determinante. (Depoimento empresa- cliente).*

*Responsabilidade social e com o meio ambiente acho que aqui viria lá no final de uma lista (Depoimento empresa- cliente).*

*Agora existe uma outra questão aí que é a responsabilidade social e o meio ambiente que tem se tornado cada vez mais importante, mas na minha visão no Brasil ainda ela não é, mas ela tem cada vez mais aparecido como um fator digamos assim que completa esse mosaico aí. (Depoimento empresa- cliente).*

Para um entrevistado os cinco atributos são importantes.

*Para você conseguir ter uma reputação você tem que conseguir uma soma desses atributos. A empresa tem que construir uma base para poder ter um desempenho financeiro, e essa base vai fazer com que a empresa venha a ter uma reputação. Toda reputação vem de longo prazo. (Depoimento de executivo).*

O aspecto ambiente de trabalho, embora não seja considerado como de maior valor, foi citado como sendo importante para a reputação, principalmente para atrair e manter empregados. Como resultado dos depoimentos, observamos que há uma valorização muito grande do desempenho financeiro. É provável que essa resposta esteja atrelada às questões econômicas vividas pela maioria das empresas nos últimos anos como conseqüência da abertura de mercado, privatização, crescimento da concorrência, globalização. Em função disso, vivenciamos uma preocupação

maior, por parte da maioria das empresas, com os resultados. O fato da imprensa também dar um destaque grande aos resultados positivos ou negativos mostram o grande impacto desse atributo na reputação das empresas brasileiras.

O segundo aspecto, qualidade de produtos e serviços, responde também à necessidade das empresas de serem competitivas, conquistar e manter mercado. Como citado pelos entrevistados, qualidade de produtos e serviços é determinante para a empresa estar no mercado, sendo a base para a conquista de clientes e percepção de valor.

O aspecto visão e liderança é percebido no sentido de melhor posicionar a organização, sendo esse aspecto considerado um diferencial. Já responsabilidade social foi o item em que se observou maior divergência, embora sempre seja ressaltado como importante para a reputação. Para alguns a responsabilidade social é hoje o fator de maior valor para a reputação e para outros as empresas ainda não percebem ou trabalham nesse sentido.

### **O que é valor na percepção dos entrevistados**

Nessa questão procurou-se avaliar qual dos itens citados o entrevistado considera mais importante para a reputação de uma instituição. Para a maioria dos entrevistados *visão e liderança* é o aspecto mais importante para a construção da reputação. Ressaltaram a importância do papel da liderança como um todo, não apenas do presidente, e a necessidade de uma visão que mostre os caminhos a serem seguidos. Os quatro outros itens foram citados, mas não houve uma concentração de respostas em um ou outro aspecto.

*O cara que tem espírito de liderança ele projeta a empresa, faz um bom trabalho, trás para junto dele pessoas competentes. (Depoimento Empresa- Cliente).*

*Ela tem que ter uma visão de onde ela quer chegar e alinhar toda a sua força de trabalho, assim ela consegue potencializar uma energia muito forte e começa a caminhar. A percepção das pessoas muda. (Depoimento Empresa- Cliente).*

*Não adianta você ter uma empresa que está com um desempenho excelente agora, mas a sua capacidade de se reinventar esteja esgotada. Então, imagina-se que, uma empresa com esse perfil, ela vá num curto prazo perder valor e deixar de existir. Enquanto que numa empresa que tem uma visão bem definida, uma liderança bem trabalhada você já consegue visualizar o resultado mais a longo prazo. (Depoimento de Executivo).*

*Se você olhar para o Brasil, de um modo em geral, como um país de futuro, que é normalmente a forma como o Brasil costuma ser enxergado externamente, é um país que, se até agora não teve um sucesso muito grande, tanto na competição internacional quanto na organização de toda a sua estrutura interna, eu acho que ele falhou nessa questão de visão e liderança. .... isso a gente vê refletido nas empresas, mas é difícil você ver uma combinação de visão e liderança numa empresa e quando tem é a minoria que tem sucesso. (Depoimento de Executivo).*

Alguns entrevistados citaram o ambiente de trabalho como o atributo mais importante para a reputação de uma empresa:

*Porque um bom ambiente de trabalho traz todos os outros. Na verdade, se você trabalha num ambiente que você considera agradável, de acordo com a sua concepção, você consegue perceber visão e liderança, você trabalha com produtos melhores, você cria um senso de cidadania e isso tudo vem traduzir naturalmente num desempenho financeiro. (Depoimento executivo)*

*Acredito que o ambiente de trabalho traduz um pouco do processo utilizado para a obtenção de resultados em uma organização e cada vez mais percebo que a forma como se obtém é mais valiosa do que o que se obtém. Um ambiente de trabalho saudável e harmônico possibilita a organização oferecer bons produtos e serviços, afetando diretamente seu desempenho financeiro e sua imagem junto ao mercado. (Depoimento Empresa- Cliente).*

Responsabilidade social também foi ressaltada

*Hoje eu vejo esse negócio (responsabilidade social) disseminado por ai em um grau enorme. A cultura de responsabilidade social hoje já mudou. Mudou também a cultura em relação ao meio ambiente, ou seja a agressão ao meio ambiente era um negócio no passado aceito normalmente pela cultura, não só empresarial mas pela sociedade como um mal necessário..... (Depoimento Empresa- Cliente).*

Apenas um dos entrevistados destacou desempenho financeiro e outros produtos e serviços

*Nós estamos no regime capitalista e o capital é o que puxa os investimentos, é o que puxa tudo, eu particularmente conheço organizações que tem um péssimo ambiente de trabalho, que os produtos e serviços às vezes não são tão bons assim, mas que tem um ótimo desempenho financeiro e são organizações vistas como organizações de ponta do mercado. (Depoimento Empresa- Cliente).*

*Produtos e serviços são a base sob a qual se constrói o negócio (Depoimento executivo)*

Ao compararmos as questões sobre o que é mais importante para a reputação das empresas, no

Brasil, e o que os entrevistados consideram mais importante, observamos uma mudança de foco. Enquanto reconhecem a valorização do desempenho financeiro e a qualidade de produtos e serviços como sendo os itens de maior peso na construção da reputação, para eles, o que tem maior valor é visão e liderança. Destacam que uma visão permite a empresa ir além, acreditar, fazer a diferença, projetar o futuro. E reconhecem na liderança o papel de sensibilizar as pessoas, mostrar o rumo.

Alguns entrevistados consideram o ambiente de trabalho como o mais importante, o que não ocorre quando se analisa reputação no contexto do país. E responsabilidade social aparece também aqui como sendo importante para uma minoria dos entrevistados. Outro ponto que chama a atenção é desempenho financeiro, considerado muito importante para a reputação, quando a pergunta é sobre o que é valorizado na reputação das empresas brasileiras, na visão geral da sociedade, mas na percepção individual esse item não é determinante.

#### **6.4 A RELAÇÃO ENTRE A IDENTIDADE PROJETADA E A REPUTAÇÃO DA FDC**

Podemos constatar, por meio das pesquisas qualitativas, uma relação direta entre a identidade projetada e a reputação. Como observado na análise de sua identidade projetada, os atributos projetados pela FDC afetam tanto seu público interno - funcionários e professores - como também a percepção que as empresas-clientes e executivos formam da instituição. Na análise da identidade projetada, trabalhamos com 15 atributos; os dez identificados em seu material de divulgação e consolidados pela alta administração, e cinco indicados em estudo preliminar com dez empresas-clientes.

Ao analisarmos seus atributos através da decodificação das mensagens que constituem os discursos dos entrevistados, identificamos uma inter-relação entre estes, permitindo-nos identificar cinco clusters, que englobam os quinze atributos, objeto de análise na pesquisa quantitativa com funcionários, professores, empresas-clientes e executivos, descrito a seguir:

**QUADRO 7**  
**Definição dos Clusters da Identidade Projetada**

<p><b>1. RAZÃO DE SER</b></p> <p>Desenvolvimento de executivos e empresas;</p>
<p><b>2. ESCUTA COMPROMETIDA</b></p> <p>Trabalha com as empresas (e não para ); Soluções específicas para cada cliente; Parcerias e alianças com empresas clientes; Rigor em seus princípios e valores ;</p>
<p><b>3. CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO</b></p> <p>Soluções educacionais inovadoras Equilíbrio entre teoria e prática Professores que utilizam o conhecimento aplicado Adota padrões e modelos internacionais Rígido padrão acadêmico</p>
<p><b>4. DIFERENCIAÇÃO</b></p> <p>Parcerias e alianças internacionais Instituição de elite Atende a grandes empresas É referência no setor de educação para executivos</p>
<p><b>5. DESEMPENHO FINANCEIRO</b></p> <p>Altos resultados financeiros</p>

FONTE: dados da pesquisa qualitativa

O primeiro cluster inclui um único atributo - a *razão de ser* da FDC - que é o “desenvolvimento de executivos e empresas”, atributo esse reconhecido interna e externamente, como o principal. Há consenso de que essa é sua principal atividade e que a FDC trabalha igualmente tanto para o desenvolvimento de executivos quanto de empresas, direcionando esforços para atender às especificidades e demandas de cada segmento. Esse também é seu slogan, projetado em todas as peças de divulgação.

O segundo cluster, denominado *escuta comprometida*, engloba quatro atributos (trabalha *com* as empresas e não *para* ; soluções específicas para cada cliente; parcerias e alianças com empresas clientes; rigor em seus princípios e valores) traduzindo, nesse conjunto, a forma pela qual a FDC interage na sua relação com empresas e executivos.

Na pesquisa qualitativa, observamos que há uma forte percepção por parte de professores e funcionários de que a FDC trabalha tanto *com* como *para* as empresas, dependendo da situação, da mesma forma que algumas soluções são customizadas e outras podem vir a atender a mais de uma empresa. Em relação a parcerias com empresas clientes, observa-se uma grande valorização destas, sendo distinguida como um diferencial da instituição, com recomendações para se buscar um maior estreitamento no relacionamento com presidentes de empresas. Explicitam as distinções entre as parcerias, reconhecendo perfis e atividades voltados para cada uma.

Outro aspecto contido nos depoimentos revela a característica de longo prazo das parcerias, consolidando relações entre empresas e a Fundação. O atributo, rigor em seus princípios e valores, pode ser analisado dentro de duas perspectivas: na relação Fundação e clientes; e na relação Fundação, funcionários e professores. Na relação FDC e clientes há concordância, por parte de funcionários e professores, de que o rigor em seus princípios e valores baliza ações e comportamentos. Alguns depoimentos fazem ressalvas ao risco de que o processo de

crescimento atual da instituição possa interferir nesse atributo, enfraquecendo-o. Recomendamos que estes sejam explicitados de forma clara e constante a novos funcionários e professores. Na relação da Fundação com professores e funcionários foram apontados pontos críticos no processo de gestão de pessoas, comunicação e clima interno.

O terceiro cluster, compreende os itens relacionados à *construção do conhecimento* (soluções educacionais inovadoras; equilíbrio entre teoria e prática; professores que utilizam o conhecimento aplicado; adota padrões e modelos internacionais; rígido padrão acadêmico) que indicam a maneira como a FDC lida com o processo de geração e transmissão de conhecimento. Os depoimentos indicam concordância quanto a ser uma instituição de soluções educacionais, mas alguns questionam a inovação, apontando para uma necessidade de ousar mais, buscar o novo, criar e não apenas ser uma repassadora de conhecimentos. Esse aspecto também foi citado pelas empresas-clientes e executivos, que consideram relevante um maior investimento da instituição nesse sentido.

Os atributos, equilíbrio entre teoria e prática e professores que utilizam o conhecimento aplicado, mostraram uma tendência hoje pela busca da teoria, embora a maioria tenha clareza de que o foco da FDC é o conhecimento aplicado. Sobressaíram os depoimentos que sugerem uma evolução, principalmente em relação ao perfil de seus professores, que hoje buscam uma maior qualificação, uma formação acadêmica mais consistente. Os padrões e modelos internacionais também foram descritos como importantes, considerados por alguns como exigência do mercado, reconhecendo a necessidade de adequá-los à realidade das empresas brasileiras.

O atributo, rígido padrão acadêmico, identificado na pesquisa preliminar com clientes, não é percebido por professores e funcionários, sendo inclusive negado pela maior parte dos entrevistados. Alguns, no entanto, sugerem a necessidade não de um rígido, mas rigoroso padrão

acadêmico, no sentido de fortalecer metodologias e teorias. Esse atributo foi identificado na pesquisa prévia com clientes e a pesquisa qualitativa indica que não faz parte dos atributos da Fundação.

O quarto cluster, inclui aspectos que contribuem para uma diferenciação da FDC (parcerias e alianças internacionais; instituição de elite; atende a grandes empresas; é referência no setor de educação para executivos). Dentre estes aspectos, três foram citados pelos clientes, não aparecendo em seu material de divulgação: instituição de elite; atende a grandes empresas; é referência no setor de educação para executivos. Os três foram reconhecidos pela maioria dos entrevistados, indicando-os como parte de sua identidade projetada. Afirmam que seu perfil de clientes são as grandes empresas (com exceção do PAEX - Parceiros para Excelência) e seus executivos, o que, de certa forma, a direciona para ser uma instituição de elite.

Há também concordância de que a FDC é referência no setor de educação para executivos, apontando que nos últimos anos ela adquiriu maior visibilidade e projeção. Mesmo considerando sua imagem e marcas fortes, há vários depoimentos que sugerem a necessidade de uma maior divulgação.

O atributo parcerias e alianças internacionais é considerado distintivo, sendo citado como muito importante. No entanto, alguns depoimentos consideram que não há uma parceria efetiva e sim uma relação de fornecedor. Ou seja, as instituições internacionais enviam seus professores para darem aula na FDC ou a FDC envia seus alunos em atividades específicas. Ressaltam que a parceria deveria ser construída de forma mais sólida, com projetos conjuntos, pesquisas, intercâmbios, numa relação de mão dupla.

O quinto cluster, altos resultados financeiros, não é percebido por funcionários e professores. Pelo contrário, estes destacam que nos últimos anos ela tem conseguido receita positiva, mas não



boa lucratividade. Apontam para algumas características específicas do tipo de negócio e reconhecem a necessidade de melhorarem nesse aspecto. Alguns depoimentos destacaram os investimentos que permitiram seu crescimento nos últimos anos.

Dos cinco atributos identificados nos estudos preliminares com clientes (instituição que atende grandes empresas, instituição de elite, referência no setor de educação para executivos, rígido padrão acadêmico, altos resultados financeiros) constatamos, por meio da pesquisa qualitativa com professores e funcionários, que três fazem parte de sua identidade: instituição que atende grandes empresas, instituição de elite, referência no setor de educação para executivos e dois atributos não são reconhecidos como constitutivos do que é a FDC: rígido padrão acadêmico e altos resultados financeiros.

A pesquisa qualitativa sobre reputação, com empresas-clientes e executivos, ressaltou dois aspectos como base na construção de sua reputação: produtos e serviços e visão e liderança. Existe um forte reconhecimento da qualidade de seus produtos e da forma de entrega de seus produtos. Como descrito anteriormente, há por parte da grande maioria dos entrevistados uma percepção de produtos e serviços customizados, com uma escuta voltada para o entendimento e adequação destes, a busca do alinhamento com as melhores escolas internacionais, a qualidade do corpo docente, a forma diferenciada do atendimento, a visão de futuro, o estreito relacionamento com as empresas.

Podemos afirmar, com base na da pesquisa qualitativa, que há um alinhamento entre o que a Fundação diz sobre si mesma e a percepção de seus públicos internos e externos. A identidade que a instituição projeta é percebida interna e externamente como verdadeira. Seus comportamentos e ações são direcionados no sentido de fazer do discurso uma prática e isso é percebido e reconhecido.

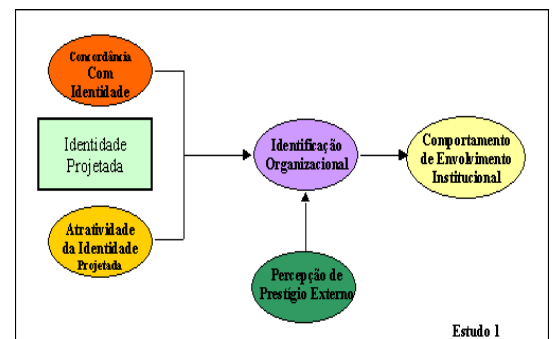
Quando há discordância entre a identidade projetada e a percepção dos funcionários, a empresa se vê diante de uma situação de pouca identificação e envolvimento destes com a instituição. Há uma quebra entre os valores da instituição e de seus funcionários.

Quando há alto grau de concordância entre a identidade projetada e a percepção dos funcionários, há uma maior identificação destes com as políticas e práticas da organização, reforçando a confiança e o sentimento de pertencer.

Na percepção externa, a identidade projetada contribui para a construção da imagem e reputação. Quando não há alinhamento entre aquilo que a instituição projeta e o que seus *stakeholders* externos vêem, pode-se gerar diversas e difusas imagens e, conseqüentemente, uma reputação negativa.

## 6.5 Pesquisa Quantitativa: As Percepções de Funcionários e Professores

Como apresentado no modelo da pesquisa, o estudo 1, consta da análise da identidade projetada (APOI), identificação organizacional (OID), percepção de prestígio externo (PEP) e o comportamento de envolvimento institucional (CEI) junto a funcionários e professores.



Como vimos anteriormente na definição da amostra, trabalhamos com 80 questionários de funcionários e 113 de professores, de um total de 229 funcionários e 335 professores. No total,

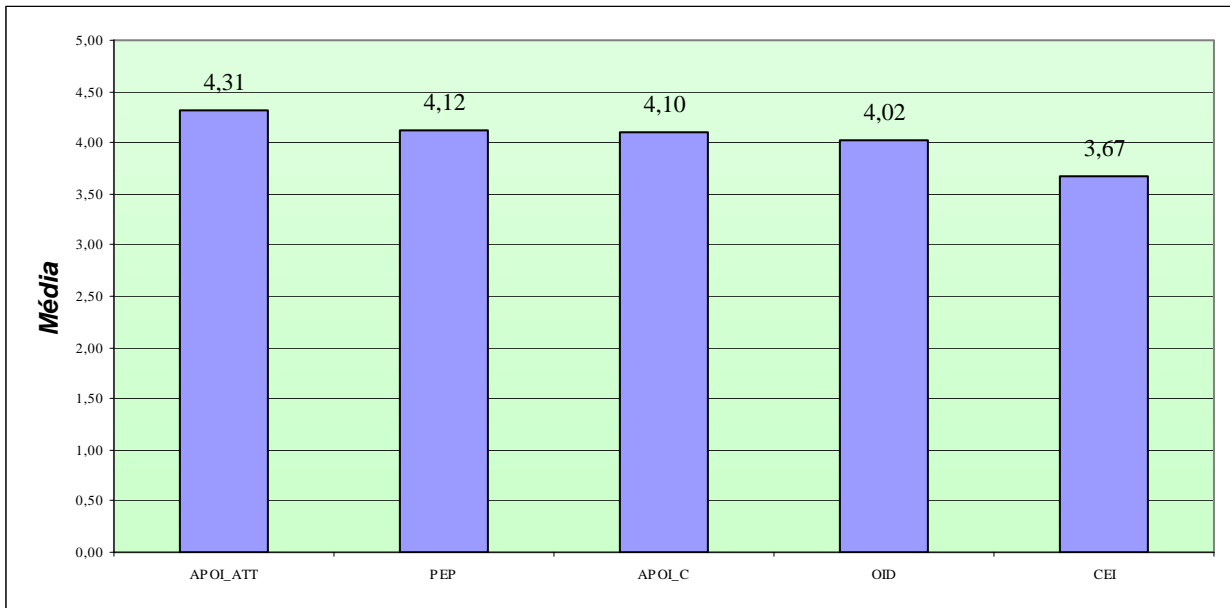
trabalhamos com 193 questionários, numa população de 587. A tabela 3 descreve os resultados da média, desvio padrão e coeficiente de variação para cada dimensão estudada e seus respectivos clusters. O gráfico 1 apresenta as médias para todas as dimensões analisadas.

**TABELA 3:**  
**Estatísticas Descritivas das Variáveis do Estudo 1**

<b>Descrição do Modelo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coeficiente de Variação (%)</b>
<b>1. Grau de Identificação - OID</b>	<b>4,02</b>	<b>0,83</b>	<b>20,53</b>
1.1. UNIDADE	4,01	0,84	21,00
1.2. ORGANIZAÇÃO	4,03	0,81	20,10
<b>2. Concordância com a Identidade Projetada - APOI_C.</b>	<b>4,10</b>	<b>0,76</b>	<b>18,47</b>
2.1. Construção do Conhecimento - CC	3,91	0,62	15,75
2.2. Razão de Ser - RZS	4,49	0,62	13,82
2.3. Escuta Comprometida - EC	4,15	0,59	14,26
2.4. Diferenciação - DI	4,45	0,49	11,07
2.5. Desempenho Financeiro - DF	3,49	0,91	26,08
<b>3. Atratividade da Identidade Projetada - APOI_Att</b>	<b>4,31</b>	<b>0,83</b>	<b>19,21</b>
3.1. Construção do Conhecimento - CC	4,44	0,42	9,37
3.2. Razão de Ser - RZS	4,74	0,68	14,34
3.3. Escuta Comprometida - EC	4,48	0,39	8,65
3.4. Diferenciação - DI	4,46	0,43	9,55
3.5. Desempenho Financeiro - DF	3,41	1,18	34,53
<b>4. Percepção de Prestígio Externo - PEP</b>	<b>4,12</b>	<b>0,67</b>	<b>16,32</b>
4.1. Ambiente de Trabalho - AT	4,27	0,47	11,12
4.2. Desempenho Financeiro - DF	3,87	0,59	15,20
4.3. Visão e Liderança - VL	4,03	0,60	14,90
4.4. Produtos e Serviços - PS	4,22	0,53	12,56
4.5. Apelo Emocional - AE	4,59	0,47	10,32
4.6. Responsabilidade Social - RS	3,76	0,91	24,28
<b>5. Comportamento de Envolvimento Institucional - CEI</b>	<b>3,67</b>	<b>0,77</b>	<b>20,85</b>
5.1. Disposição para Colaborar - DC	3,52	0,76	21,60
5.2. Estímulo e Encorajamento - EE	3,34	0,78	23,24
5.3. Desempenho Pessoal - DP	3,79	0,69	18,29
5.4. Lealdade - LE	4,03	0,64	15,84

**FONTE:** dados da pesquisa

**GRÁFICO 1**  
**Dimensões do Modelo**



**FONTE:** dados da pesquisa

Os resultados do gráfico 1 mostram que todas as dimensões do modelo apresentaram resultados altamente significativos para a FDC (escala de referência: 1 a 5). Os resultados revelam que o *público interno* considera, atrativos, os atributos projetados (APOI\_ATT) e também é altamente significativo o grau de concordância com a identidade projetada (APOI\_C). Em APOI\_C averiguamos em que grau o público interno considera que a FDC age de acordo com o que ela projeta. Os resultados descrevem um forte alinhamento entre o que a empresa diz sobre si mesma e como ela age, na percepção de funcionários e professores.

Os números indicam que a percepção do prestígio externo (PEP) é alta, o que revela que, professores e funcionários, consideram que a imagem externa da FDC é muito positiva. De acordo com suas percepções, a instituição é vista pelo olhar externo como uma instituição de visão de futuro, bem administrada, boa para se trabalhar, com perspectivas de crescimento, que desenvolve soluções de qualidade, de confiança e admirada, dentre outros aspectos.

Podemos também constatar uma forte identificação organizacional (OID) o que significa uma ligação entre as características pessoais e da instituição. A identificação auxilia também na construção de sentido das decisões organizacionais.

Os resultados da dimensão comportamento de envolvimento institucional (CEI) apontam para um moderado envolvimento. A análise de variância mostrou que a média obtida para CEI é significativamente inferior ( $p < 0,05$ ) às demais médias das outras dimensões, indicando que a percepção dos itens que compõem esta dimensão é menor que os demais.

Já a média obtida para a atratividade dos atributos da identidade projetada é estatisticamente superior a todas as demais dimensões. A atratividade é importante para dar *distintividade* à instituição.

**GRÁFICO 2:**  
**Médias dos clusters da dimensão APOI\_Concordância**



**FONTE:** dados da pesquisa

A dimensão da Identidade Projetada (APOI) foi avaliada em dois quesitos: em que grau funcionários e professores consideram que a FDC age de acordo com os atributos e qual o grau de atratividade de seus atributos. Suas percepções indicam uma forte concordância com a identidade projetada.

O Gráfico 2 apresenta as médias referentes aos clusters que compõem a dimensão APOI Concordância. A análise de variância mostrou que as médias dos clusters da dimensão “Concordância da Identidade Projetada – APOI\_C” do público interno (professores e funcionários) se diferem estatisticamente ( $p=0,00$ ).

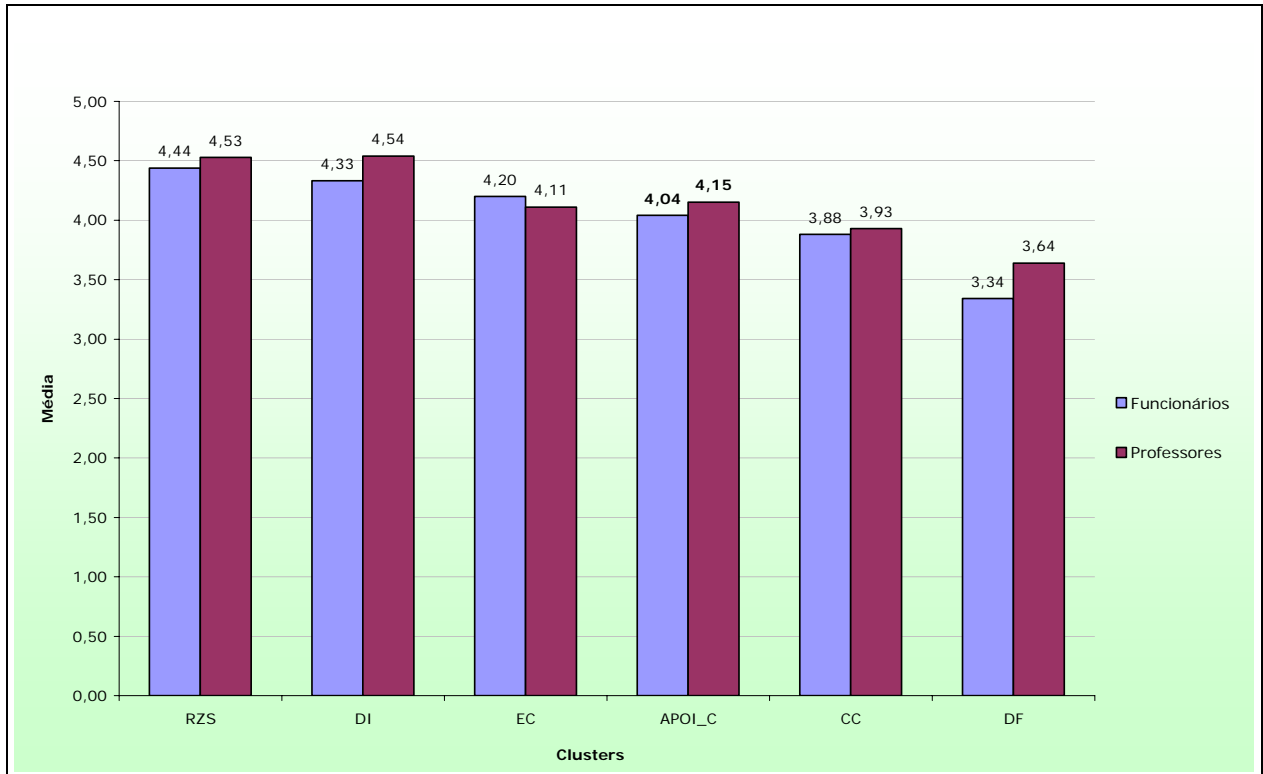
A análise de comparações múltiplas mostrou que a média do clusters *Razão de Ser* e *Diferenciação* são significativamente superiores às médias dos demais clusters ( $p<0,05$ ). Isso indica que “desenvolvimento de empresas e executivos” é considerado pelo público interno como o atributo com o qual a FDC age em maior grau de concordância. O cluster *Diferenciação* avalia os atributos “é referência no setor de educação para executivos”; “atende a grandes organizações”; “possui alianças e parcerias internacionais”; “é uma instituição de elite”. Este é o segundo cluster mais significativo.

O cluster *Escuta Comprometida* apresentou média significativamente superior ( $p<0,05$ ) a *Construção do Conhecimento* e a *Desempenho Financeiro*. *Escuta Comprometida* (“trabalha com as organizações e não para”; “desenvolve soluções específicas para cada cliente”; “age com rigor em seus princípios e valores”; possui parcerias com empresas clientes) apresentou média 4.15, numa escala de 5.0. Podemos afirmar que é significativo o número de funcionários e professores que consideram que a FDC age de acordo com esses atributos.

O cluster *Construção do Conhecimento* (“adota soluções inovadoras”; “busca o equilíbrio entre teoria e prática”; “professores que utilizam o conhecimento aplicado”; “adota padrões e modelos

internacionais”) indica moderada concordância e o cluster *Desempenho Financeiro* apresenta grau de concordância significativamente inferior aos demais, apontando que professores e funcionários não percebem a instituição como sendo de “altos resultados financeiros”.

**GRÁFICO 3:**  
**Médias Dimensão APOI\_C versus vínculo**

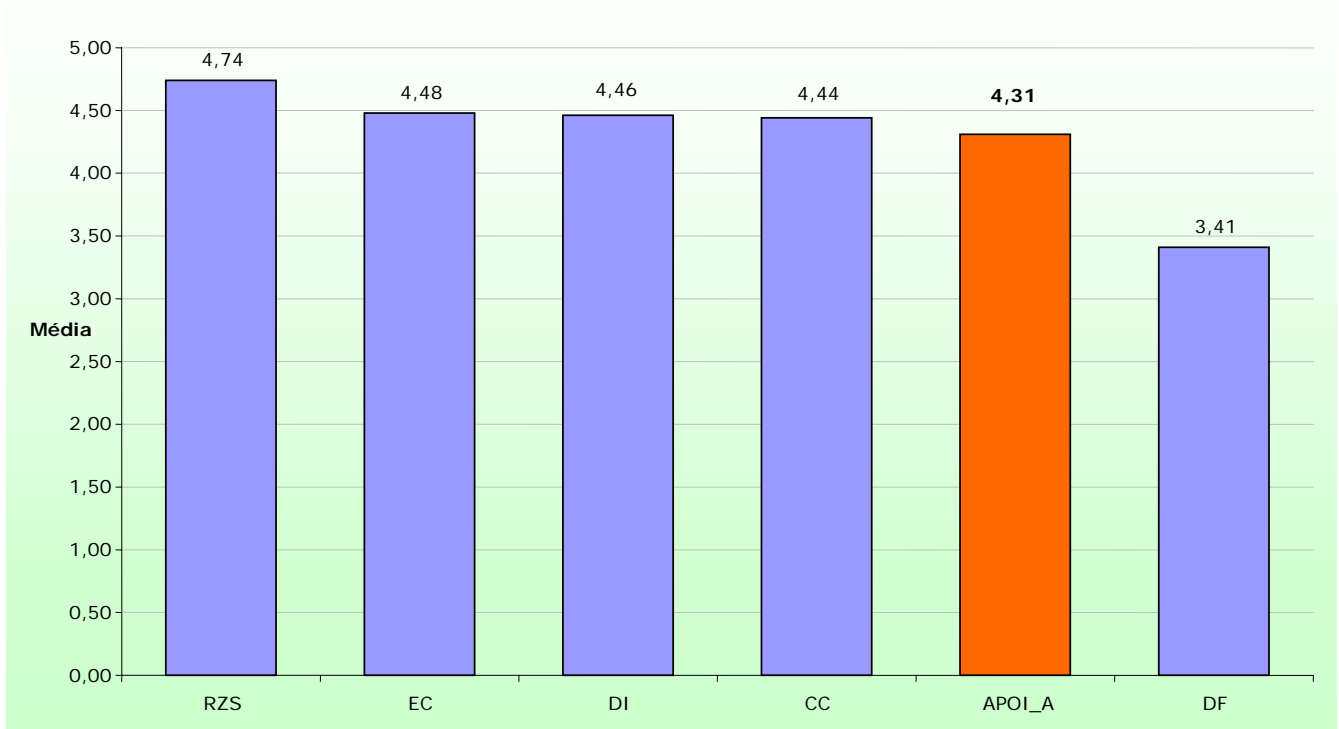


**FONTE:** dados da pesquisa

Os resultados do teste-t mostraram que as médias dos clusters *Diferenciação* e *Desempenho Financeiro* são estatisticamente superiores ( $p < 0,05$ ) para o grupo de professores (Gráfico 3), indicando que esse grupo concorda em maior grau que os funcionários. Esses números revelam que os professores concordam mais com os atributos que compõem o cluster *Diferenciação* e consideram, em maior grau que os funcionários, que a FDC possui altos resultados financeiros.

Nenhuma outra diferença significativa foi encontrada na comparação entre professores e funcionários.

**GRÁFICO 4:**  
**Médias dos clusters da dimensão APOI\_Atratividade**



**FONTE:** dados da pesquisa

As médias referentes aos cinco clusters componentes de APOI Atratividade estão apresentadas no Gráfico 4. A análise de variância (ANOVA) mostrou que as médias dos clusters da dimensão “Atratividade da Identidade Projetada – APOI\_Att” do público interno da FDC se diferem estatisticamente ( $p=0,00$ ). A análise de comparações múltiplas de FISHER mostrou que a média do cluster *Razão de Ser* é significativamente superior às médias dos demais clusters ( $p<0,05$ ),

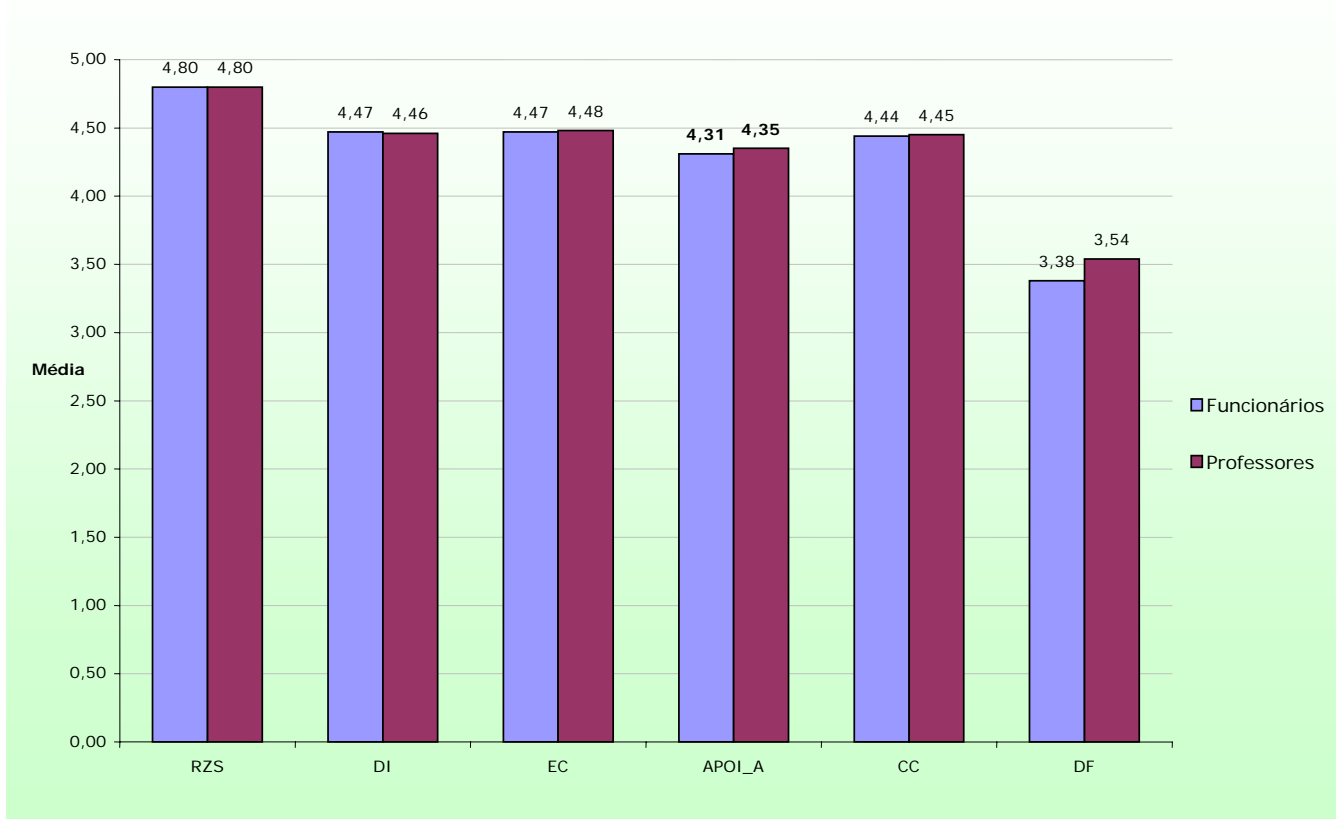


sugerindo que o público interno considera “desenvolvimento de empresas e executivos” um atributo atrativo.

Em segundo lugar aparece o cluster *Escuta Comprometida*, com média estatisticamente superior aos clusters restantes ( $p < 0,05$ ), apontando que professores e funcionários consideram seus atributos com alto grau de atratividade.

O cluster *Desempenho Financeiro* apresenta grau de atratividade significativamente inferior aos demais, indicando que o público interno não considera altos resultados financeiros como atrativo.

**Gráfico 5:**  
**Médias dos clusters da dimensão APOI\_Atratividade versus vínculo**

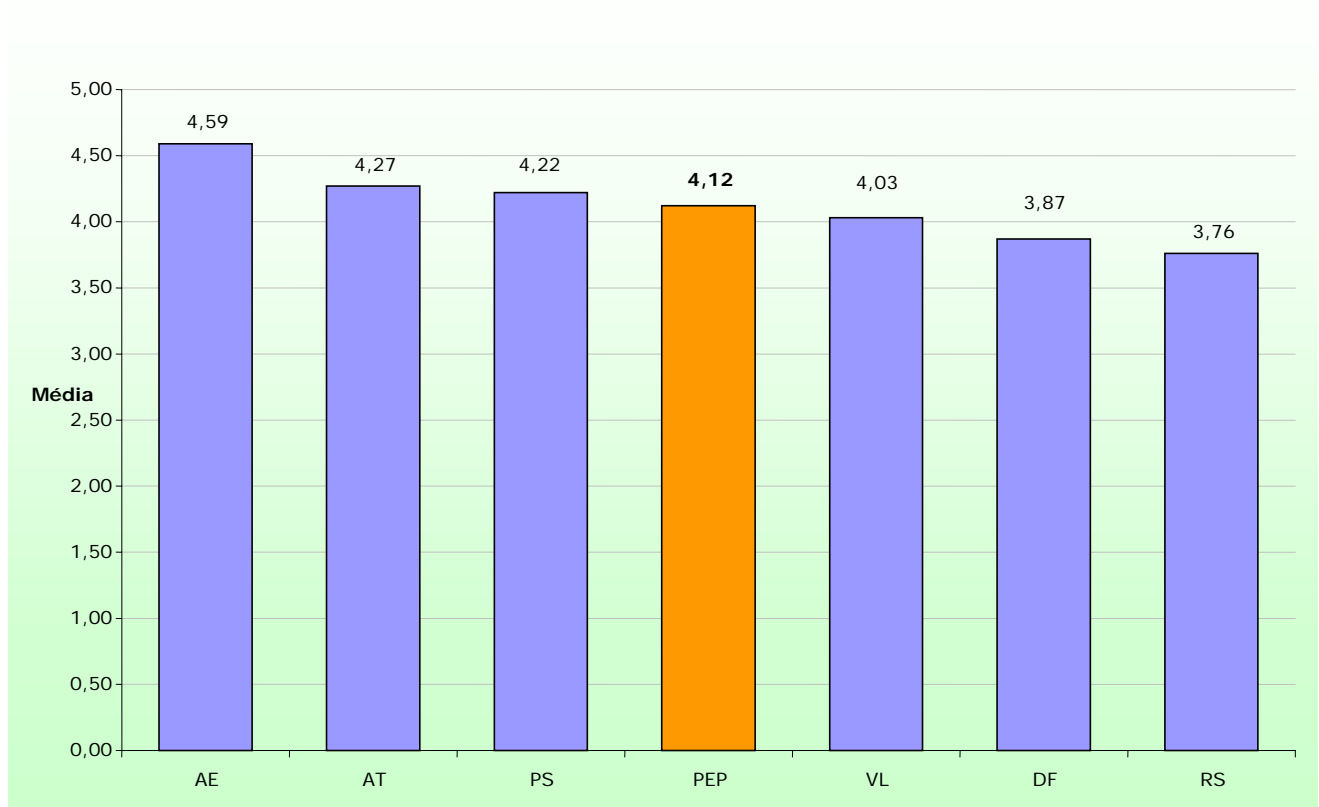


**FONTE:** dados da pesquisa

Os resultados do teste-t não evidenciaram nenhuma diferença estatisticamente significativa ( $p>0,05$ ), em nenhum dos clusters da dimensão APOI\_Att, entre as médias de professores e funcionários, o que indica não haver diferença no grau de atratividade percebido por esses dois grupos (Gráfico 5).

**GRÁFICO 6:**

**Médias dos clusters da dimensão PEP**



**FONTE:** dados da pesquisa

A pesquisa quantitativa indicou um valor significativo em sua pontuação, chegando a uma média de 4,12 em 5,0. A dimensão da percepção do prestígio externo é avaliada em 20 questões, e todas elas obtiveram uma média superior a três, o que mostra alto grau de percepção positiva. As

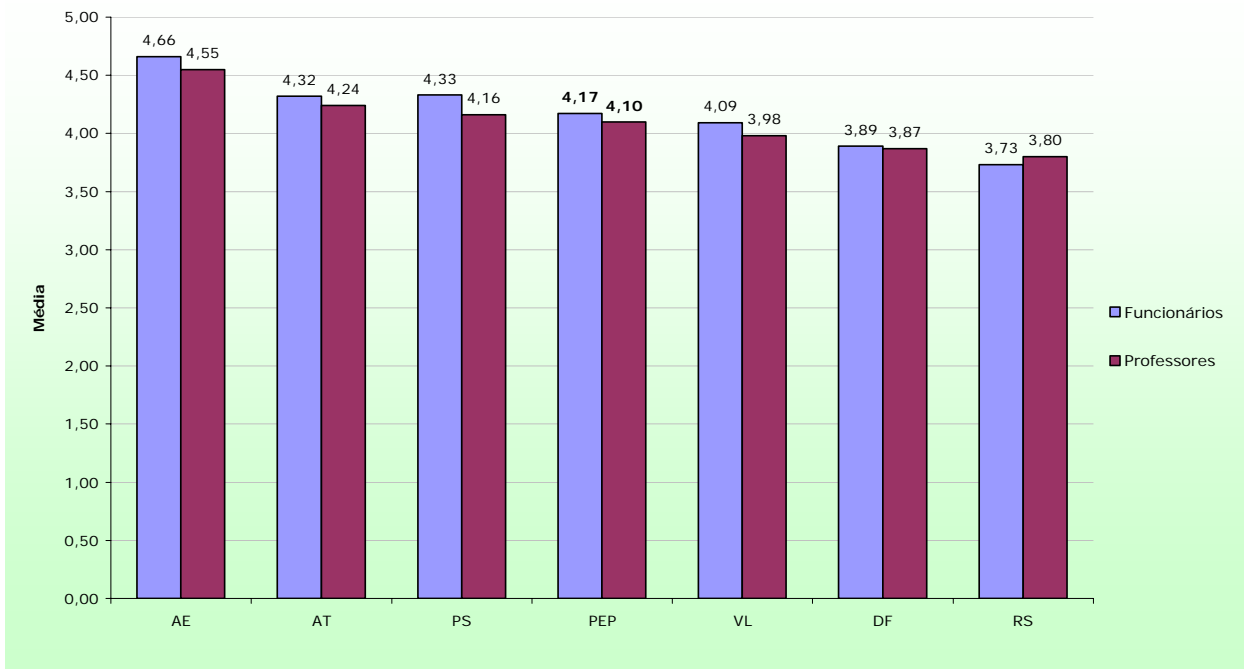
médias obtidas para os clusters da dimensão *Percepção do Prestígio Externo* estão apresentadas no Gráfico 6. Os resultados demonstram que o público interno vê o “olhar de outros” sobre a FDC de maneira muito positiva, visto apresentarem alto grau de concordância (escala de referência: 1 a 5) com as afirmativas constantes nos quesitos dessa dimensão.

A análise de variância mostrou que a média do cluster *Apelo Emocional* é superior ( $p < 0,05$ ) às demais, indicando que funcionários e professores consideram que as pessoas, externamente, a admiram e respeitam, além de confiarem nela. Em segundo lugar aparecem Ambiente de Trabalho e Produtos e Serviços, cujas médias não diferem entre si ( $p > 0,0$ ), e são significativamente ( $p < 0,05$ ) superiores às médias dos clusters Visão e Liderança, Desempenho Financeiro e Responsabilidade Social.

Os dados revelam que, na visão de funcionários e professores, a FDC é reconhecida externamente como uma empresa boa para se trabalhar, com equipe de alta qualificação técnica, que oferece soluções inovadoras e dá suporte a seus produtos e serviços. Uma avaliação positiva do PEP indica que há uma forte percepção de que a instituição é bem vista externamente. No caso da FDC, constatamos que professores e funcionários consideram que a percepção de prestígio externo é altamente favorável. Em sua opinião o olhar externo é positivo e isso influencia o seu comportamento.

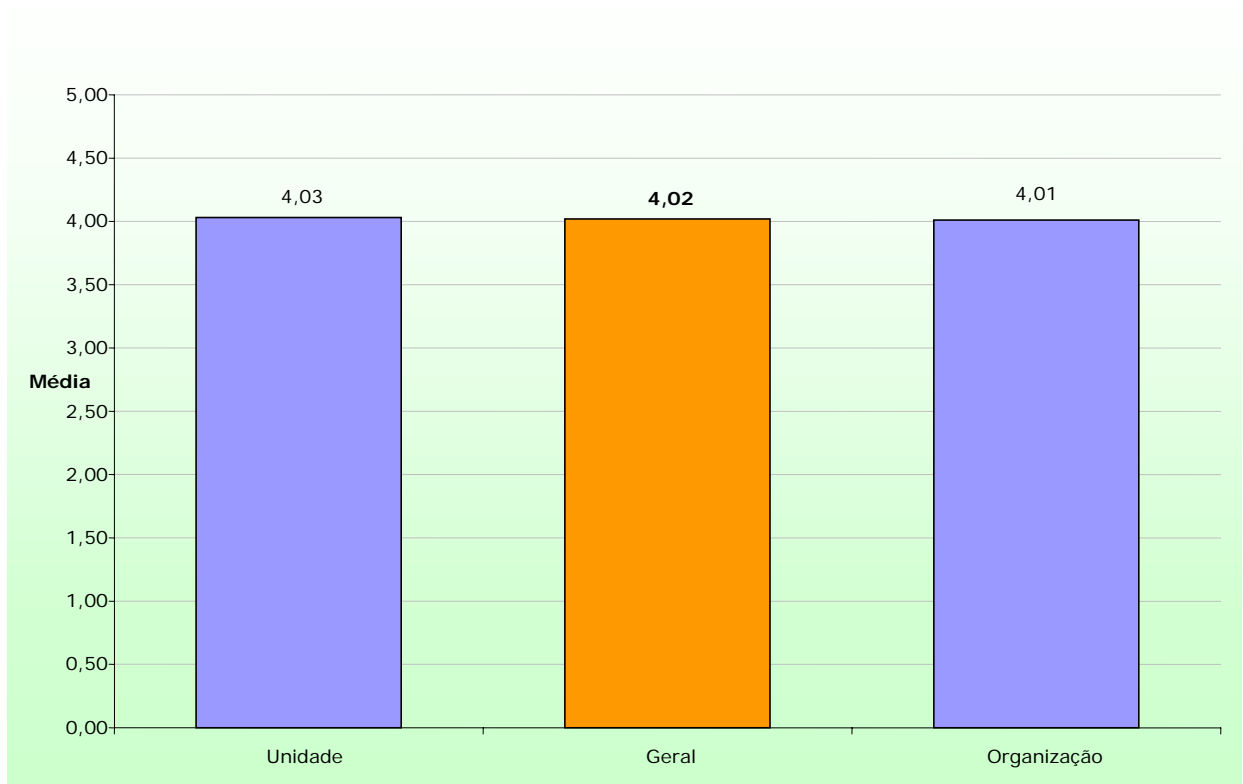
Gráfico 7:

## Médias dos clusters da Dimensão PEP versus Vínculo



**FONTE:** dados da pesquisa

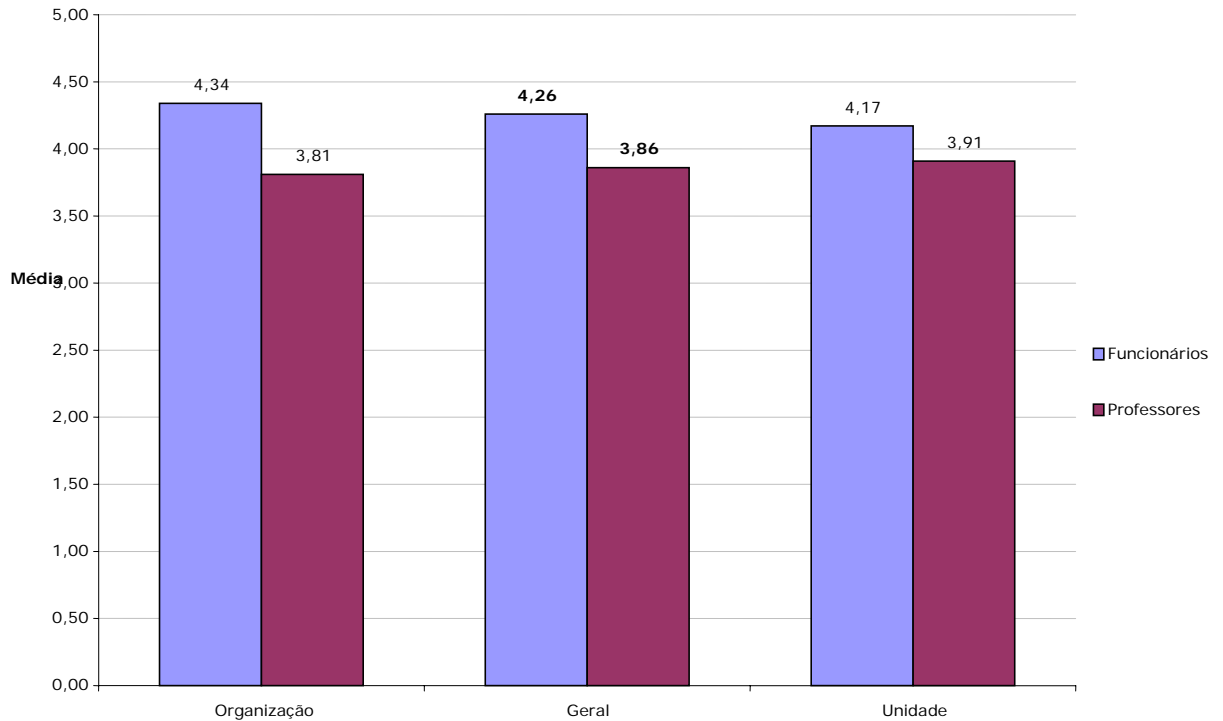
A comparação efetuada entre professores e funcionários (Gráfico 7) evidenciou que a única diferença significativa entre esses dois grupos é no cluster Produtos e Serviços. O teste-t mostrou que a média referente a esse cluster é estaticamente superior ( $p < 0,05$ ) para o grupo de funcionários, indicando que para esse grupo a imagem externa em relação à qualidade, inovação e ao valor de produtos e serviços da FDC é maior do que na percepção dos professores.

**GRÁFICO 8:***Médias de OID por unidade e organização*

**FONTE:** dados da pesquisa

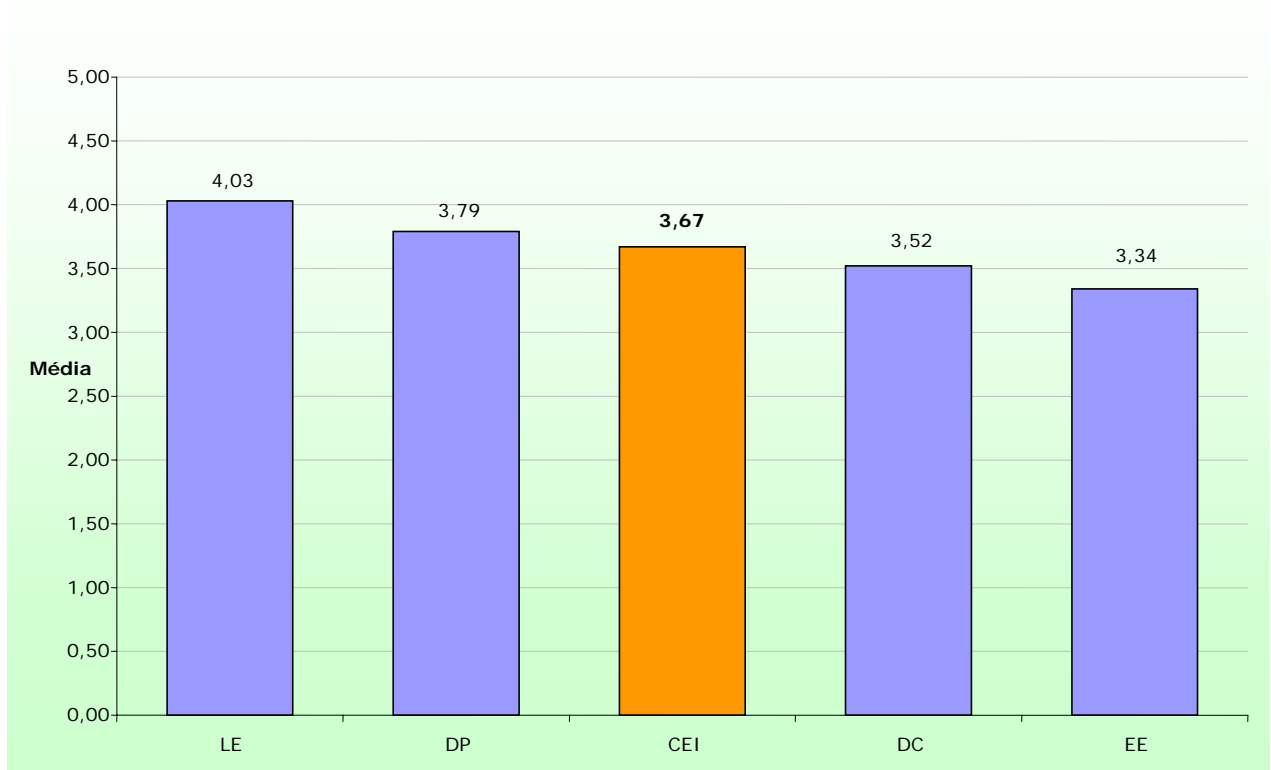
A dimensão identificação organizacional (OID) analisa o grau de identificação de cada indivíduo com a organização e com sua unidade de trabalho. Na relação dos funcionários e professores da FDC com a unidade na qual trabalham e a instituição como um todo, praticamente não há diferença. ( $p=0.80$ ). A identificação com a organização obteve um índice de 4,01 e com a unidade 4,03, na escala 5.0. Podemos afirmar que ambos são altos, o que assegura forte identificação de seus funcionários e professores. (Gráfico 8)

**GRÁFICO 9:**  
*Identificação Organizacional (OID) versus vínculo*



**FONTE:** dados da pesquisa

O Gráfico 09, apresenta as médias de OID segundo os dois grupos estudados. Os resultados do teste-t mostraram que tanto em relação à unidade, quanto em relação à organização, as médias de professores e funcionários se diferem estatisticamente ( $p < 0,05$ ). Os resultados mostraram que, em todos os casos, os professores apresentaram média estatisticamente inferior à dos funcionários, indicando que a identificação organizacional é superior para este grupo

**GRÁFICO 10:*****Média dos Clusters da Dimensão do Comportamento de Envolvimento Institucional (CEI)*****FONTE:** dados da pesquisa

O Gráfico 10 apresenta as médias referentes aos clusters que compõem a dimensão *Comportamento de Envolvimento Institucional – CEI*. Nesta dimensão funcionários e professores avaliam como vêm o comportamento, considerando a média dos membros da equipe. Observa-se moderados níveis de concordância com as afirmativas sobre o envolvimento de funcionários e professores com a organização. A análise de variância mostrou que as médias dos clusters da dimensão CEI se diferem estatisticamente ( $p=0,00$ ).

A análise de comparações múltiplas mostrou que a média do cluster *Lealdade* é significativamente superior às médias dos demais clusters ( $p<0,05$ ), obtendo maior índice as

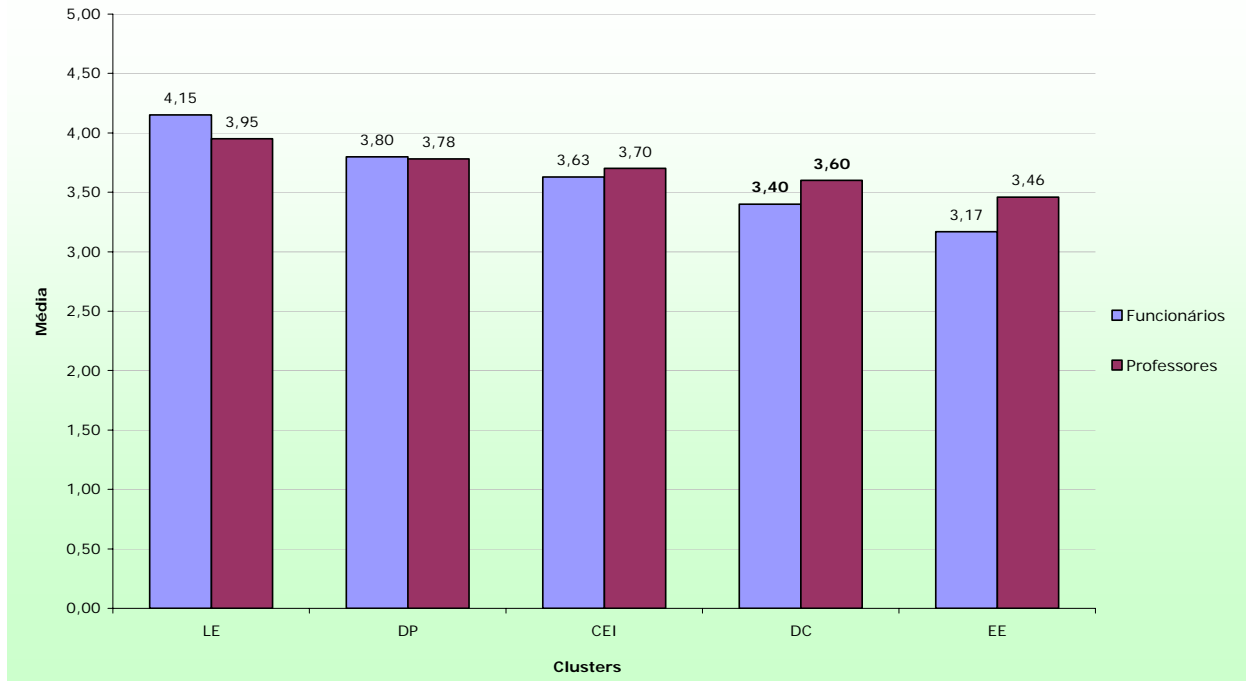
questões que avaliam “defendem a organização quando outros empregados a criticam”; “estimulam amigos e parentes a adquirirem produtos e serviços”; “defendem a instituição quando pessoas de fora a criticam”.

Em segundo lugar, a média de *Desempenho Pessoal* apresenta superioridade significativa sobre *Disposição para Colaborar* e *Estímulo e Encorajamento*. No cluster Desempenho Pessoal avaliam-se questões como: “desempenha suas funções com cuidado especial”; “sempre cumpre ou adianta o prazo de execução de suas atividades”; “raramente falta ao trabalho, mesmo tendo uma razão para isso”.

*Disposição para Colaborar* obteve índice moderado, 3,52, revelando que nem sempre há uma percepção de que os colegas se dispõem a ajudar uns aos outros, a integrar funcionários novos, dentre outros quesitos. E o menor índice refere-se ao cluster Estímulo e Encorajamento, com questões como: “incentiva outros colegas a tentar novas formas e caminhos mais efetivos para realizar suas atividades”; “estimula colegas a expressem suas idéias e opiniões”, dentre outros itens. Se compararmos com Desempenho Pessoal e Lealdade, observamos que há maior comprometimento destes com a instituição e com as atividades específicas de cada funcionário ou professor, do que com o trabalho e a relação em equipe.



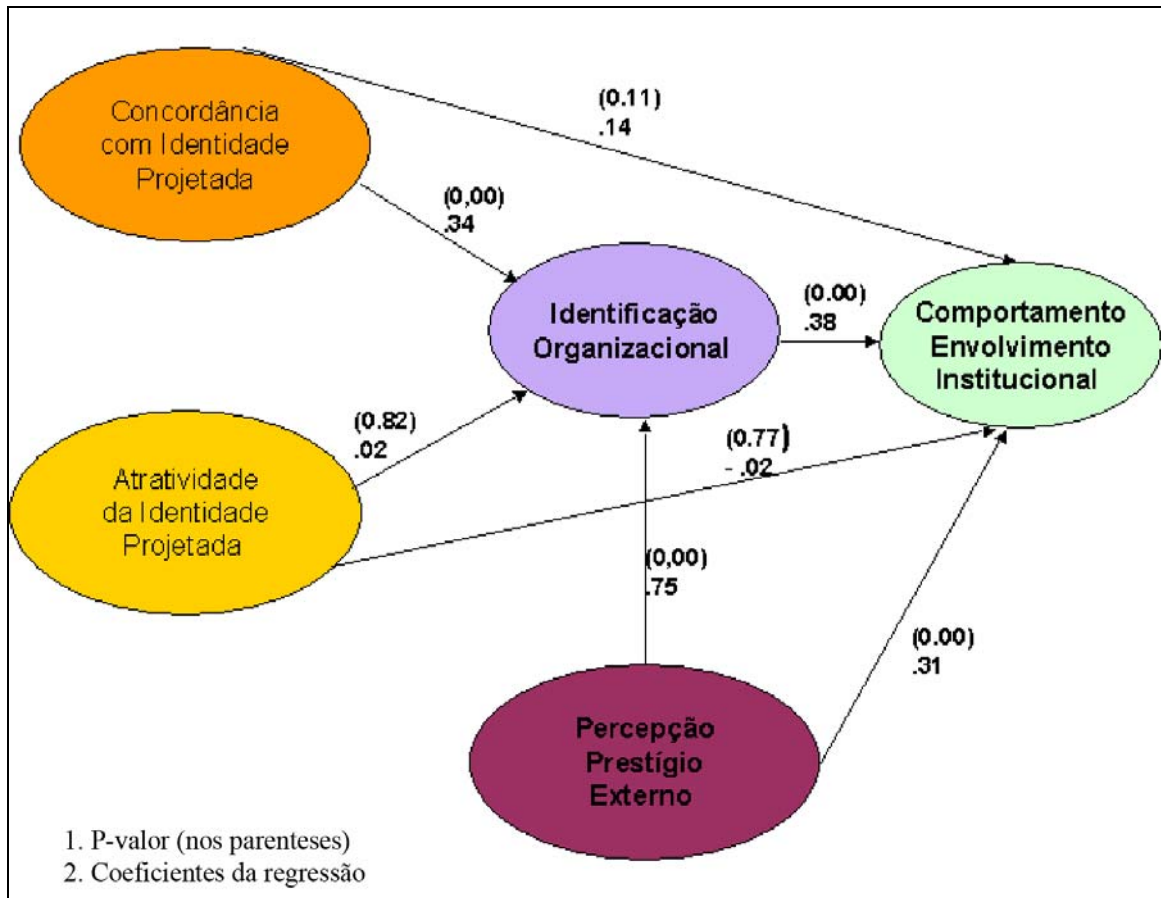
**GRÁFICO 11:**  
**Médias dos clusters da Dimensão CEI versus Vínculo**



**FONTE:** dados da pesquisa

A comparação efetuada entre professores e funcionários (Gráfico 9), realizada através do teste-t, evidenciou haver diferenças significativas, entre esses dois grupos, nas médias dos clusters *Lealdade e Estímulo e Encorajamento*. O teste mostrou que a média de *Lealdade* para o grupo de funcionários é estatisticamente superior ( $p < 0,05$ ) à média do grupo de professores, demonstrando que os funcionários defendem a FDC com maior intensidade que os professores. No que diz respeito a *Estímulo e Encorajamento*, a média dos professores supera com significância ( $p < 0,05$ ) a média dos funcionários, demonstrando que professores são mais suscetíveis de prestar ajuda uns aos outros sem serem demandados.

### 6.5.1. Resultados do Modelo do Estudo 1:



**FIGURA 12:** Resultados dos Estudo 1

O estudo 1 mostra uma forte influência de PEP em OID (coef.0.75), indicando que a percepção de prestígio externa afeta a identificação organizacional. Da mesma forma, podemos afirmar que PEP afeta CEI, revelando que a percepção de prestígio externo afeta o comportamento de envolvimento institucional. E APOI\_Concordância exerce influência em OID, confirmando que quanto maior o grau de concordância com a identidade projetada, maior a identificação organizacional. A dimensão APOI\_ATT demonstra que a atratividade dos atributos não interfere

no comportamento de envolvimento institucional. Os dados a seguir explicitam detalhes do modelo:

**TABELA 4:**

*Coefficientes de Correlação Linear de Pearson*

VARIÁVIES		PEP	APOI_C	APOI_A	CEI
APOI_C	Correlação	0,531			
	Valor-p	0,000			
APOI_A	Correlação	0,202	0,261		
	Valor-p	0,005	0,000		
CEI	Correlação	0,549	0,432	0,133	
	Valor-p	0,000	0,000	0,064	
OID	Correlação	0,555	0,438	0,156	0,650
	Valor-p	0,000	0,000	0,030	0,000

FONTE: dados da pesquisa

**TABELA 5:**

*Reta de Regressão Ajustada para OID – Modelo 1*

Preditor	Coefficiente	Estatística T	Valor-p
Constante	-0,55	-1,04	0,298
PEP	0,75	6,41	0,000
APOI_C	0,34	2,79	0,006
APOI_ATT	0,02	0,23	0,821
$R^2$ ajustado = 32,6%			

FONTE: dados da pesquisa

O coeficiente de correlação de *Pearson* apresentou-se significativo entre todas as variáveis do modelo ( $p=0,00$ ). Com isso, podemos afirmar que há uma relação direta entre todas as variáveis. No âmbito multivariado, os resultados da análise de regressão do modelo 1 (Tabela 3) mostraram que a concordância com a identidade projetada (APOI\_C) e o prestígio externo (PEP) são preditores significativos da identificação organizacional (OID). Os efeitos da concordância com a

identidade projetada (coef = 0,34 e p=0,00) e bem como o PEP (coef = 0,75 e p=0,00), exercem influências significativas na OID.

Encontraram-se evidências estatísticas para afirmar que, aumentando-se o grau de concordância com a identidade projetada e/ou com o prestígio externo, aumenta-se significativamente o grau de identificação organizacional. Cumpre destacar que a atratividade dos atributos da identidade projetada não exerce influência significativa na OID (coef=0,02 e p=0,82).

**TABELA 6:**

***Reta de Regressão Ajustada para CEI – Modelo 2***

Preditor	Coefficiente	Estatística T	Valor-p
Constante	0,18	0,43	0,666
APOI_C	0,27	2,79	0,006
APOI_ATT	-0,01	-0,15	0,883
PEP	0,59	6,35	0,000
$R^2$ ajustado = 31,8%			

FONTE: dados da pesquisa

No modelo 2 (Tabela 4), verifica-se qual o efeito de APOI\_C, APOI\_ATT e PEP no comportamento de envolvimento institucional (CEI). Os resultados mostraram, também nesse caso, que a concordância com a identidade projetada (coef=0,27 e p=0,00) e a percepção de prestígio externo (coef=0,59 e p=0,82) exercem efeito significativo no CEI. Encontraram-se evidências estatísticas para se afirmar que ações, que acarretem aumentos em APOI\_C e PEP, provocarão, na organização, crescimento significativo no comportamento de envolvimento institucional. A dimensão APOI\_ATT não se mostrou significativa (coef=-0,01 e p=0,88) na predição de CEI.

TABELA 7:

*Reta de Regressão Ajustada para CEI incluindo OID – Modelo 3*

Preditor	Coefficiente	Estatística T	Valor-p
Constante	0,39	1,05	0,296
APOI_C	0,14	1,63	0,106
APOI_ATT	-0,02	-0,29	0,773
PEP	0,31	3,39	0,001
OID	0,38	7,45	0,000
R <sup>2</sup> ajustado = 47,0%			

FONTE: dados da pesquisa

A Tabela 7 (modelo 3) inclui OID como preditora de CEI. Os resultados da análise de regressão mostraram que, neste caso, tanto concordância com a identidade projetada (coef=-0,14 e p=0,11) como atratividade (coef=-0,02 e p=0,77) não exercem influência significativa em CEI. Na verdade, isto significa que o impacto do APOI\_C em CEI é incorporado por OID (coef=-0,38 e p=0,00). Em síntese, foram encontradas evidências para afirmar que aumentos gerados no grau de percepção do prestígio externo (coef=-0,31 e p=0,00) e no nível de identificação organizacional acarretarão aumentos significativos no nível de comportamento de envolvimento institucional.

No estudo 1, confirmamos o que é apresentado na teoria sobre identidade projetada, percepção de prestígio externo, identificação organizacional e comportamento de envolvimento institucional.

No caso específico da FDC, constatamos que o público interno considera que seus atributos divulgados externamente são atrativos. Isso demonstra que, na visão dele, a FDC tem procurado fortalecer atributos que lhe assegurem *distintividade*. Há também um alto índice de concordância com os atributos projetados, apontando expressivo alinhamento entre ações e comportamentos internos e sua divulgação. Isso contribui de forma significativa para maior identificação, como podemos comprovar no modelo. Na medida em que cresce o grau de concordância com os atributos projetados, cresce também a identificação com a organização.

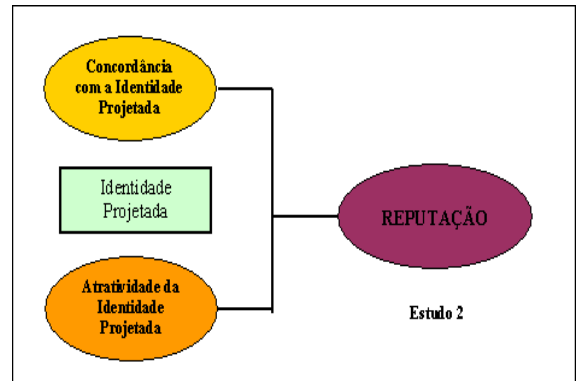
Os resultados descrevem também que a atratividade dos atributos não interfere no comportamento de envolvimento institucional. O que o público interno considera significativo é se a FDC age de acordo com seus atributos.

Outro aspecto que afeta diretamente a identificação organizacional é a percepção de prestígio externo, cujos números demonstraram que, na visão de funcionários e professores, a FDC tem uma imagem forte e positiva externamente. O modelo indica que há uma forte influência da percepção do prestígio externo (PEP) na identificação organizacional (OID). Isso demonstra que o grau de percepção que os funcionários têm de sua reputação exerce forte influência na sua relação com a organização.

## 6.6 Pesquisa Quantitativa: As Percepções de Empresas-Clientes e Executivos

### Estudo 2

A pesquisa quantitativa, no estudo 2, com empresas-clientes e executivos teve como propósito avaliar a reputação da FDC e a influência que a identidade projetada exerce sobre ela. O modelo de pesquisa constou da análise do grau de concordância e atratividade com os atributos projetados e a reputação da FDC.



Na definição da amostra, trabalhamos com uma amostra de 174 questionários para empresas-clientes e 551 de executivos, num total de 725. A tabela 8 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis do modelo: resultados da média, desvio padrão e coeficiente de variação para cada dimensão da reputação, concordância e atratividade da identidade projetada e seus respectivos clusters.

**TABELA 8**  
**Estatísticas Descritivas das Variáveis do Estudo 2**

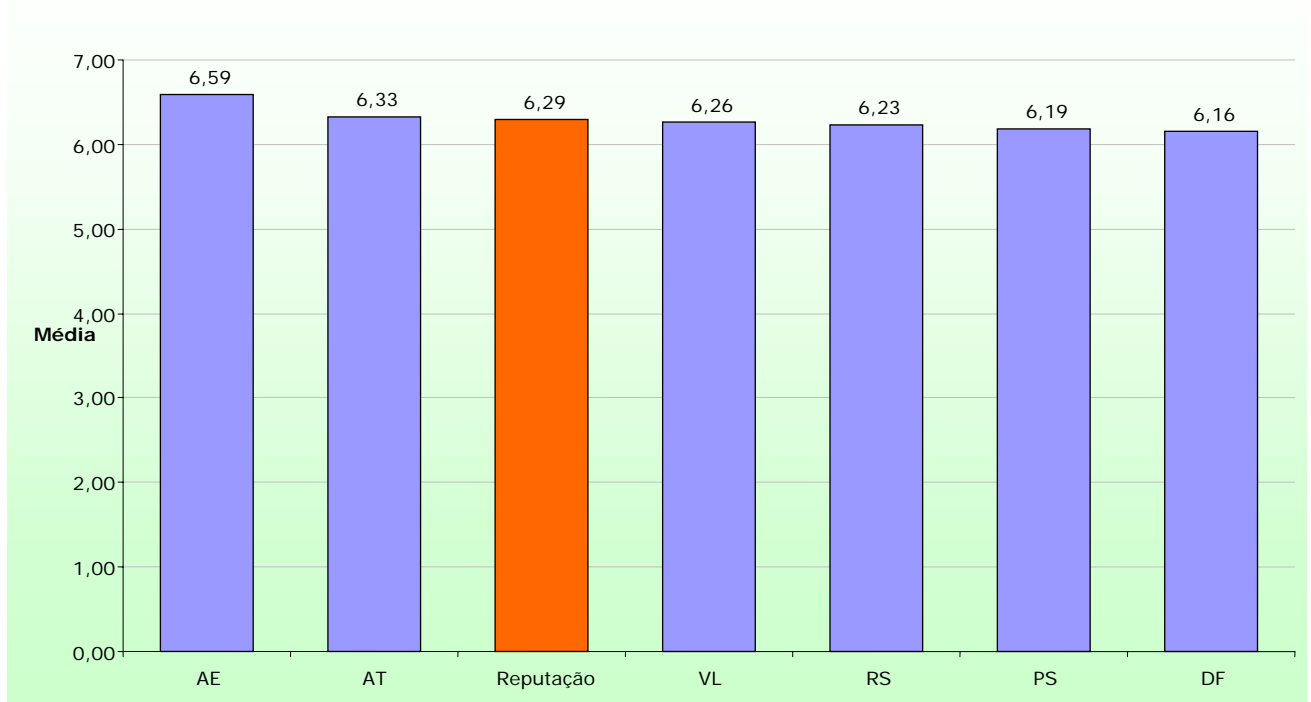
Dimensão	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação (%)
<b>1. Reputação</b>	<b>6,29</b>	<b>0,46</b>	<b>7,25</b>
3.1 Apelo Emocional - EA	6,59	0,58	8,75
3.2 Desempenho Financeiro - DF	6,16	0,53	8,66
3.3 Produtos e Serviços – PS	6,19	0,62	10,01
3.4 Visão e Liderança – VL	6,26	0,57	9,06
3.5 Ambiente de Trabalho – AT	6,33	0,58	9,08
3.6 Responsabilidade Social - RS	6,23	0,60	9,56
<b>2. Concordância com a Identidade Projetada – APOI_C</b>	<b>4,18</b>	<b>0,43</b>	<b>10,22</b>
1.1 Construção do Conhecimento - CC	4,14	0,52	12,62
1.2 Razão de Ser - RZS	4,54	0,62	13,57
1.3 Escuta Comprometida - EC	4,21	0,55	13,06
1.4 Diferenciação - DI	4,39	0,50	11,40
1.5 Desempenho Financeiro	3,60	0,72	19,92
<b>3. Atratividade da Identidade Projetada – APOI_Att</b>	<b>4,33</b>	<b>0,46</b>	<b>10,59</b>
1.1 Construção do Conhecimento - CC	4,39	0,51	11,67
1.2 Razão de Ser - RZS	4,76	0,55	11,59
1.3 Escuta Comprometida - EC	4,43	0,53	11,93
1.4 Diferenciação - DI	4,38	0,54	12,42
1.5 Desempenho Financeiro	3,66	0,93	25,38

Verifica-se que, na dimensão reputação, a média obtida foi de 6,29 (escala de referência: 1,0 a 7,0), revelando ser significativamente alto o grau de reputação percebido pelo público externo em relação a FDC.

Os resultados apontam também que é significativamente alto o grau de concordância e atratividade da identidade projetada junto aos *stakeholders* externos, apresentando uma média superior a 4,0 (escala de referência: 1,0 a 5,0).

Podemos afirmar que empresas-clientes e executivos demonstram um alto grau de concordância com a identidade projetada, além de considerá-la atrativa. O teste-*t* mostrou que a média de atratividade (4,33) é estatisticamente superior ( $p=0,00$ ) à média de concordância (4,18), indicando que o grau de atratividade da identidade projetada, para o público externo, é superior à concordância.

**GRÁFICO 12**  
**Dimensão Reputação**



**FONTE:** Dados da pesquisa

As médias obtidas para cada cluster dessa dimensão estão apresentadas no Gráfico 12. A análise de variância mostrou que as médias dos clusters da dimensão *Reputação* se diferem estatisticamente ( $p=0,00$ ). As comparações múltiplas de FISHER mostraram que o cluster *Apelo Emocional* (mede o quanto as pessoas gostam, admiram e respeitam a organização) possui média



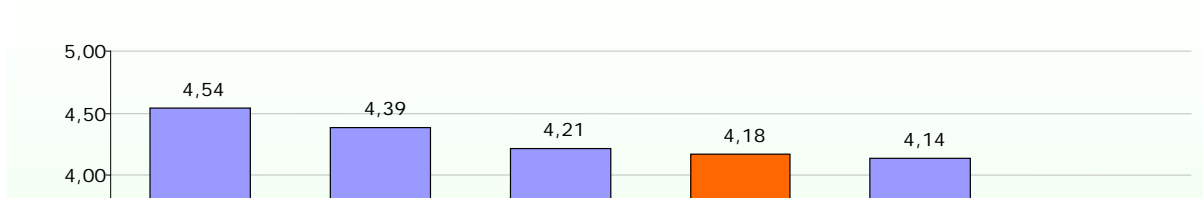
significativamente superior ( $p < 0,05$ ) aos demais. *Ambiente de Trabalho* (bom local para trabalhar, bons empregados, justiça em relação aos empregados) aparece significativamente ( $p < 0,05$ ) em segundo lugar, mostrando que os quesitos desse cluster destacam-se em relação aos restantes.

O cluster *Desempenho Financeiro* apresentou média significativamente inferior ( $p < 0,05$ ) aos demais. Os seis clusters (apelo emocional, ambiente de trabalho, visão e liderança, responsabilidade social, produtos e serviços e desempenho financeiro) apresentam índice superior à 6.0, o que demonstra uma reputação altamente positiva na visão de empresas-clientes e executivos. Observa-se um equilíbrio entre as percepções, o que nos leva a concluir que, em todos os aspectos que direcionam para a construção de uma reputação, a FDC tem atendido às expectativas das empresas-clientes e executivos, sobressaindo-se significativamente. É importante destacar que a análise da reputação da FDC, na pesquisa quantitativa, difere da qualitativa. Na pesquisa quantitativa analisamos várias questões dentro de cada um dos clusters, o que justifica, por exemplo, um valor menor para produtos e serviços. Na qualitativa, as perguntas possibilitaram aos entrevistados apresentar mais de uma resposta e/ou comparar fatores.

Com relação à comparação do nível de reputação percebida entre empresas (6,30) e executivos (6,29), não se encontrou evidência estatística ( $p = 0,87$ ) para se afirmar que a percepção de reputação difere entre esses dois grupos.

### GRÁFICO 13

#### Comparação entre os clusters da dimensão APOI\_Concordância



**FONTE:** Dados da pesquisa

As médias referentes aos cinco clusters do APOI\_ Concordância estão descritas no Gráfico 13. A análise de variância (ANOVA) mostrou que as médias dos clusters da dimensão “Concordância com a Identidade Projetada – APOI\_C” dos *stakeholders* externos diferem-se estatisticamente ( $p=0,00$ ).

A análise de comparações múltiplas de FISHER revelou que a média do cluster *Razão de Ser* é significativamente superior à média dos demais clusters ( $p<0,05$ ), indicando que o maior grau de concordância dos *stakeholders* externos é com o fato de que a FDC age predominantemente no sentido de desenvolver executivos e organizações.

Em segundo lugar aparece o cluster *Diferenciação*, com média estatisticamente superior aos clusters restantes ( $p<0,05$ ), sugerindo que o segundo maior grau de concordância dos públicos externos dá-se em relação aos atributos de diferenciação (parcerias e alianças internacionais; instituição de elite; atende a grandes empresas; e referência no setor de educação para

executivos). Podemos afirmar que empresas-clientes e executivos reconhecem na FDC uma instituição que é referência no setor, com foco em grandes empresas, sendo considerada de elite, tendo parcerias e alianças internacionais.

O cluster *Escuta Comprometida* obteve o terceiro índice, com uma pontuação 4,21 numa escala de 5.0, o que confirma a percepção de clientes e empresas em relação aos aspectos “trabalha com organizações e não para”; “desenvolve soluções específicas para cada cliente”; “age com rigor em seus princípios e valores”; “possui parcerias e alianças com empresas clientes”. Os números descrevem que empresas-clientes e executivos reconhecem uma postura de escuta comprometida.

Em relação à Construção do Conhecimento - cluster que avalia “ adota soluções educacionais inovadoras”; “busca o equilíbrio entre teoria e prática”; “professores que utilizam o conhecimento aplicado”; “adota padrões e modelos internacionais”- a percepção também é altamente significativa, com índice de 4.14 na escala de 5.0

O cluster *Desempenho Financeiro* apresenta grau de concordância significativamente inferior aos demais, indicando que os *stakeholders* externos não consideram que a

FDC seja uma instituição de altos lucros o que reafirma o índice de desempenho financeiro da reputação.

#### GRÁFICO 14

##### *Comparação entre os clusters da dimensão APOI Atratividade*



**FONTE:** dados da pesquisa

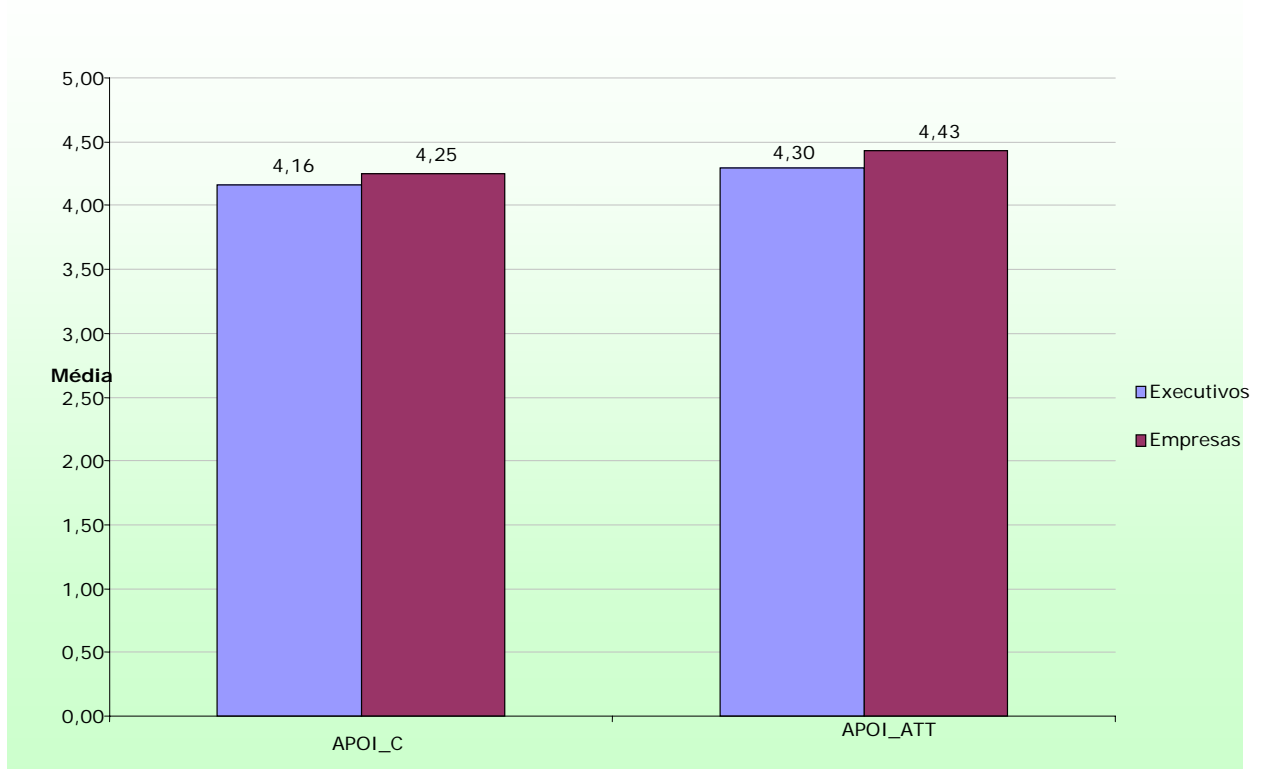
O Gráfico 14 apresenta as médias referentes aos clusters que compõem a dimensão APOI\_Atratividade. A análise de variância mostrou que as médias dos clusters da dimensão “Atratividade da Identidade Projetada – APOI\_ATT” dos *stakeholders* externos se diferem estatisticamente ( $p=0,00$ ).

A análise de comparações múltiplas mostrou que, também nessa dimensão, a média do cluster *Razão de Ser* é significativamente superior às médias dos demais clusters ( $p<0,05$ ), indicando que empresas-clientes e executivos consideram atrativo o atributo “desenvolvimento de empresas e executivos”. *Escuta Comprometida, Construção do Conhecimento e Diferenciação* não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, indicando que o grau de atratividade desses clusters não se diferem.

O cluster *Desempenho Financeiro* apresenta grau de atratividade significativamente inferior aos demais, indicando que os públicos externos não percebem a atratividade desse quesito.

**GRÁFICO 15**

**Comparação da dimensão APOI entre Empresas x Executivo**

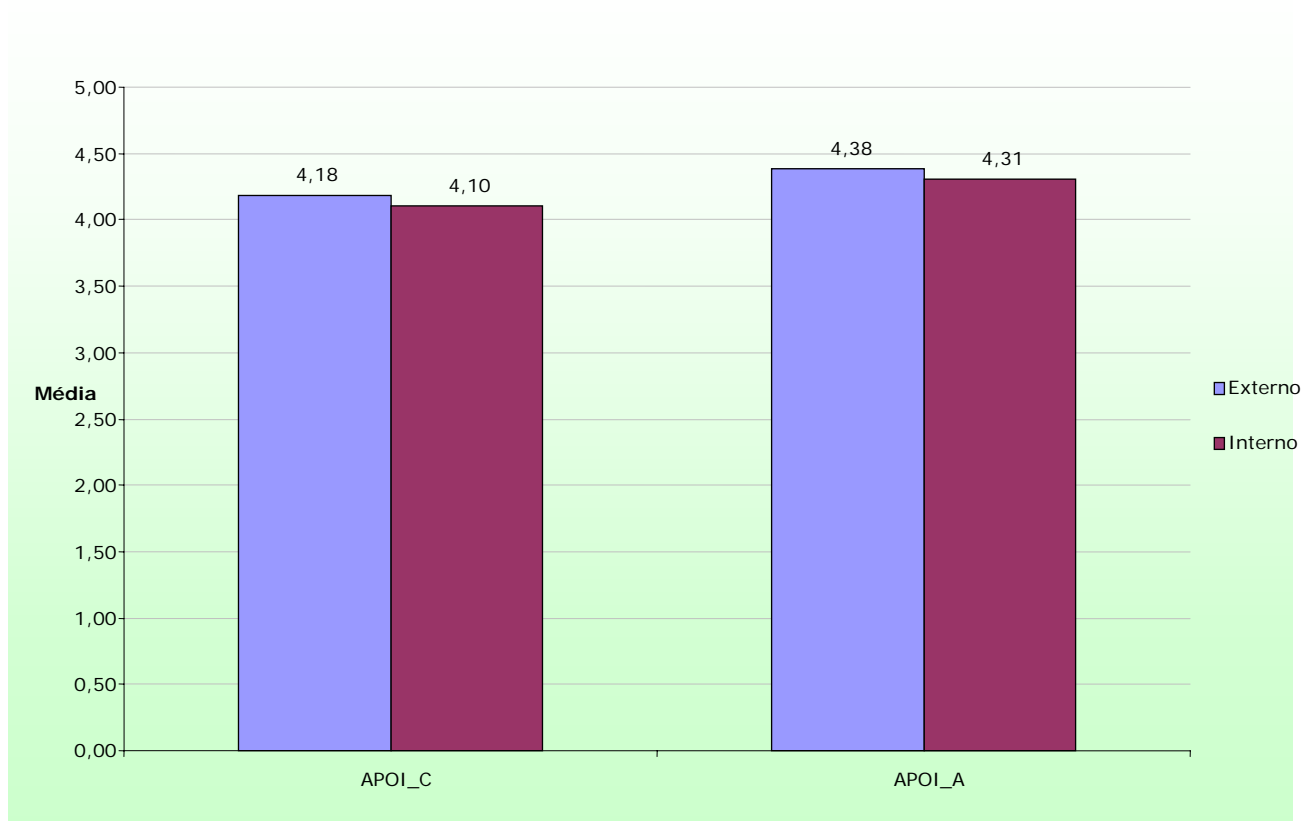


**FONTE:** Dados da pesquisa

O teste-*t* mostrou que a diferença observada entre as médias de executivos e empresas (Gráfico 15), tanto na dimensão APOI\_C quanto na APOI\_ATT são estatisticamente significativas,  $p=0,02$  e  $p=0,00$  respectivamente. Esses resultados revelam o fato de que tanto a concordância, como a atratividade, na percepção das empresas, é significativamente superior à concordância e atratividade na percepção dos executivos. Isso chama a atenção, uma vez que as empresas-clientes possuem um relacionamento mais estreito com a instituição, o que nos leva a concluir

que, na medida em que as pessoas conhecem melhor a instituição, maior será o grau de concordância com seus atributos e melhor a análise de sua atratividade.

**GRÁFICO 16**  
*Comparação da dimensão APOI Concordância e Atratividade entre Público Externo e Público Interno*

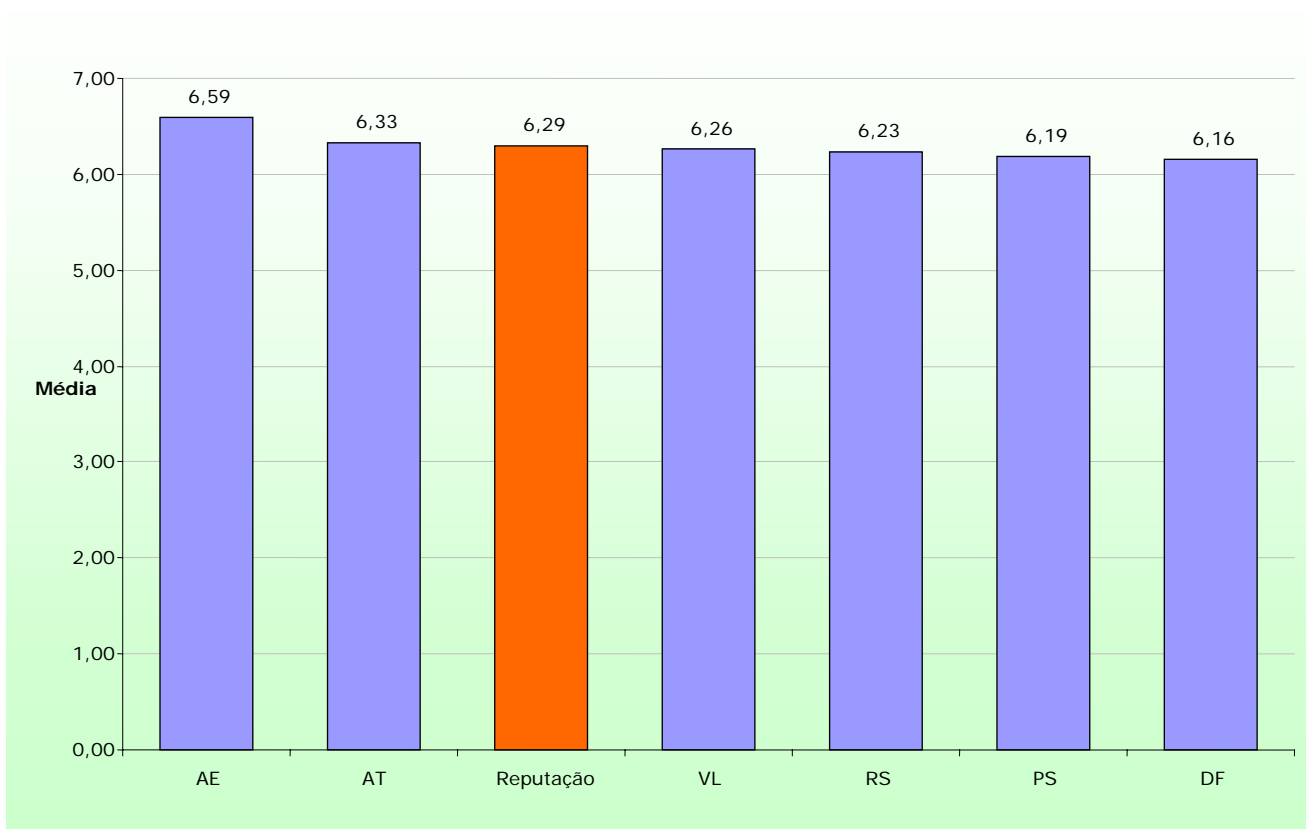


**FONTE:** dados da pesquisa

Os resultados do teste *t-student* mostraram que o grau de concordância com a identidade projetada é superior no público externo ( $p=0,03$ ). Isto é, as empresas e os executivos demonstraram maior grau de concordância com os quesitos da identidade projetada do que o grau de concordância manifestado pelo público interno. Com relação à atratividade, não encontraram-se evidências estatísticas para afirmar haver diferenças significativas entre os públicos interno e

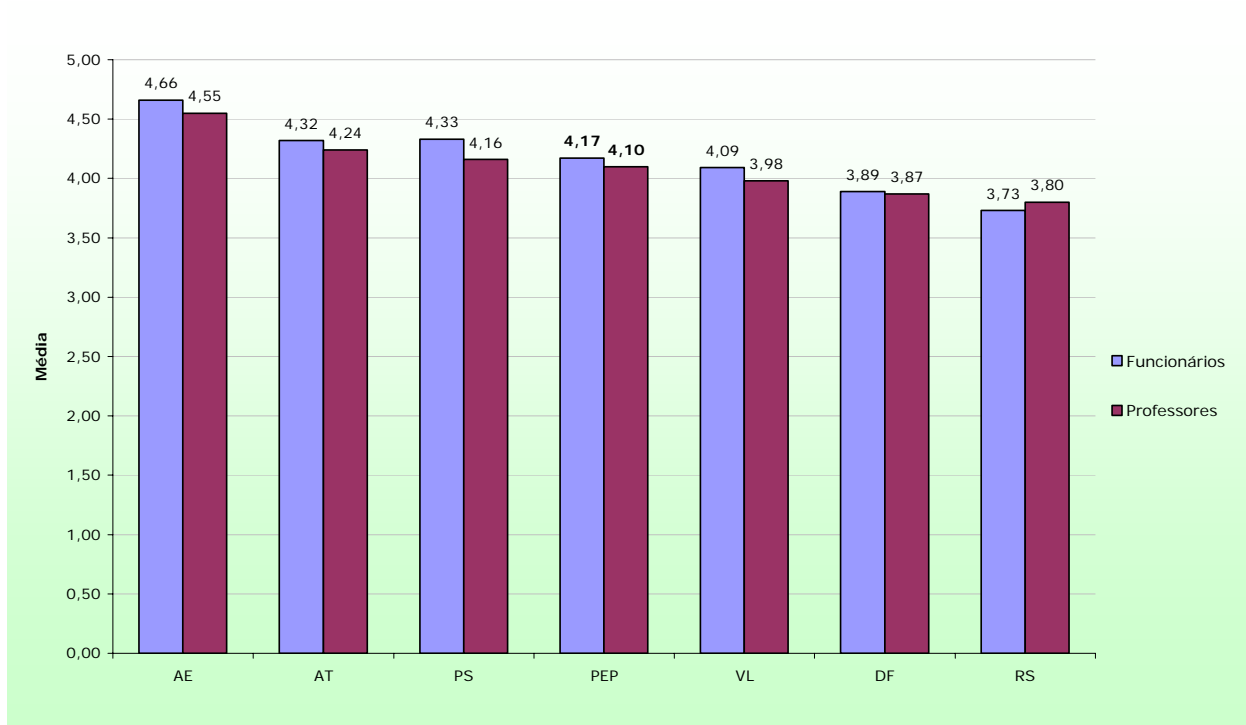
externo ( $p=0,11$ ). Cumpre ressaltar que, tanto no público interno, quanto no externo, foram observados alto grau de concordância e de atratividade com a identidade projetada (médias superiores a 4,0).

**GRÁFICO 17**  
*Análise Conjunta de Reputação e PEP*



**FONTE:** dados da pesquisa

**GRÁFICO 18**  
**Dimensão PEP**



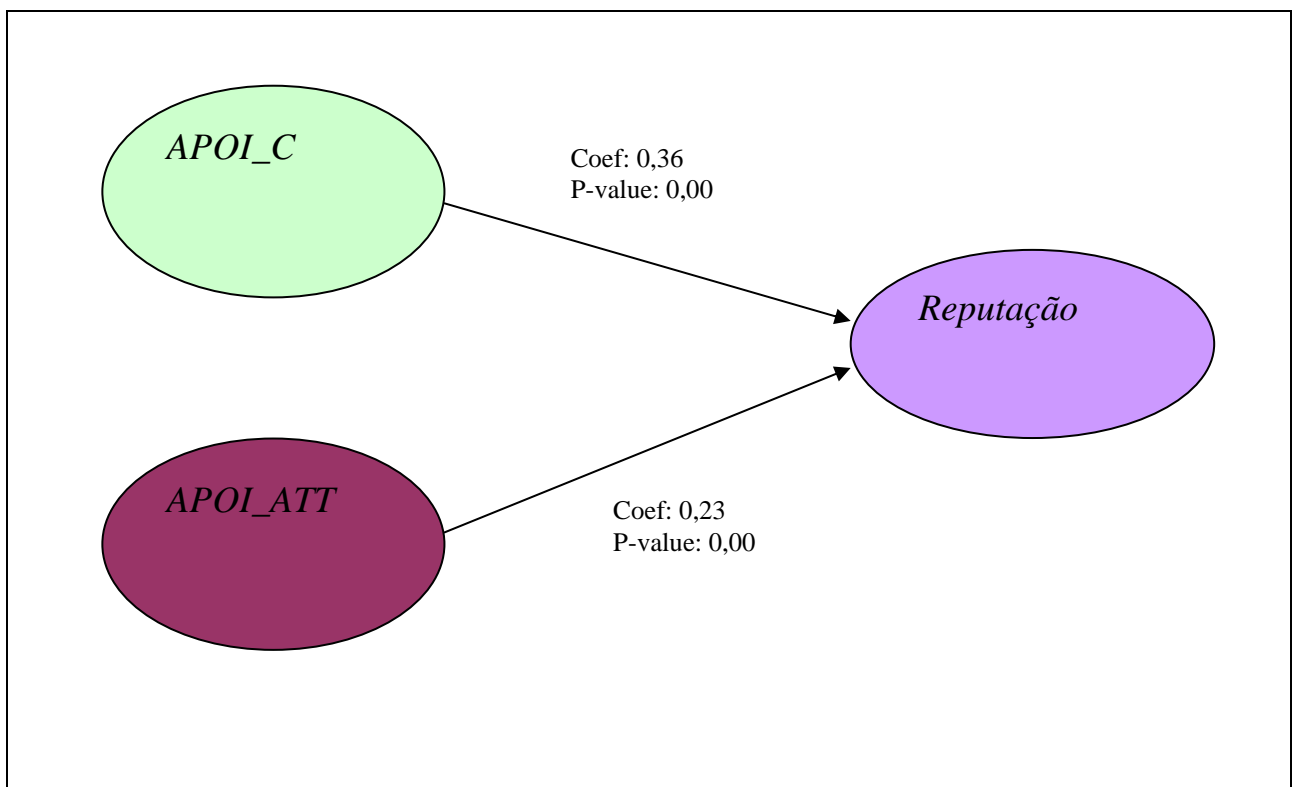
**FONTE:** dados da pesquisa

Não há como fazer uma comparação entre reputação e PEP uma vez que tratam-se de fenômenos distintos: reputação avaliou as percepções consolidadas da FDC, ao longo dos anos, e PEP analisou como o público interno acha que seja essa reputação. Nesse sentido, faremos uma leitura conjunta, embora independente. A escala da reputação é de 7.0 e de PEP 5.0. Na reputação e no PEP os maiores índices foram para Apelo Emocional e Ambiente de Trabalho. Isso significa que o público externo avalia melhor a FDC nesses dois clusters e o público interno considera que esses são os dois clusters em que o público externo avalia melhor a FDC. Ou seja, o público interno sabe exatamente em que aspectos o público externo avalia melhor a FDC. Na análise de reputação, os quatro clusters seguintes não apresentam índices que revelem uma diferença significativa. Para estes, a FDC tem uma reputação avaliada entre 6.16 e 6.26. Na análise de PEP,



o público interno considerou que a dimensão responsabilidade social deveria ter o menor índice na percepção externa.

### 6.6.1 Resultados do Modelo do Estudo 2:



**FIGURA 13:** Resultados dos Estudo 2

**FONTE:** dados da pesquisa

**TABELA 9**

***Resultados do Modelo de Regressão***

Preditores	Coefficientes	T	P
Constante	3,79	23,03	0,00
APOI_C	0,36	9,11	0,00
APOI_ATT	0,23	6,15	0,00
R2-ajustado = 24,3%			

Os coeficientes de correlação de *Pearson* entre *APOI\_C* e *Reputação* (45,3%) e *APOI\_Att* e *Reputação* (49,7%) mostraram-se estatisticamente significativos ( $p=0,00$ ). No âmbito multivariado, os resultados da análise de regressão (Tabela 9 e Figura 13) mostraram que os efeitos da concordância (coef = 0,36 e  $p=0,00$ ) com a identidade projetada, e com a atratividade (coef = 0,23 e  $p=0,00$ ), exercem influências significativas na reputação. Encontraram-se evidências estatísticas para se afirmar que aumentos ocorridos no grau de concordância e/ou atratividade com a identidade projetada acarretarão aumentos significativos no nível da reputação percebida.

## 6.7 Comparando as Percepções Internas e Externas

As análises dos estudos 1 e 2 permitem-nos algumas conclusões sobre os fenômenos da identidade projetada e reputação, comparando-se os resultados das pesquisas qualitativas, quantitativas e o que mostram as perspectivas teóricas.

No estudo 1, trabalhamos com os conceitos de identidade projetada, percepção de prestígio externo, identificação organizacional e comportamento de envolvimento institucional, na percepção do público interno. No estudo 2, analisamos identidade projetada e reputação, na visão dos públicos externos.

Na etapa de consolidação dos dez atributos mais representativos, de acordo com as visões da alta administração, o presidente destacou alguns que não constam da lista de 56 atributos explicitados no material que projeta a identidade da FDC, mas que, na sua percepção, são atributos que definem a instituição. Para ele, o principal atributo da FDC é ser útil, servir a sociedade. Destacou também espírito de cooperação; capacidade de buscar atingir o que lhe parece impossível (citado em apenas um dos materiais pesquisados); autonomia dos funcionários, criando sentimento de propriedade em relação à instituição; capacidade de leitura do ambiente, permitindo à instituição efetuar mudanças necessárias, e audácia.

Os outros quatro atributos indicados coincidiram com o que aparece no material de divulgação e com os que foram distinguidos por outros membros da alta administração.(rigor em seus princípios e valores; trabalha com e não para as empresas, equilíbrio entre teoria e prática, alianças com instituições internacionais). Além desses, o presidente destacou internacionalização, flexibilidade, valorização das pessoas e compartilhamento de conhecimento, que constam do material de divulgação, fazendo parte dos 56 atributos, mas não foram elencados como os mais significativos.

A teoria indica que, em geral, a visão do presidente, em relação aos atributos que definem a identidade, são os mesmos explicitados no material de divulgação. Nesta pesquisa não foi possível avaliarmos se essa é apenas a visão do presidente, se outros membros identificam esses atributos, se estes fazem ou não parte da identidade da organização. Podemos afirmar que não fazem parte da identidade projetada através dos seus meios de divulgação.

Na pesquisa qualitativa para análise dos atributos com o público interno - professores e funcionários - evidenciamos o *alto grau de concordância* com os atributos projetados, o que foi confirmado posteriormente na pesquisa quantitativa, tanto com o público interno, quanto com o

público externo. Existe uma percepção muito significativa de que o comportamento e ações da instituição são coerentes com o que ela divulga sobre si mesma. Esse alinhamento é importante em vários aspectos.

Do ponto de vista interno, quando é forte a *concordância* com os atributos projetados, os funcionários se identificam mais com a organização, aumentando também o seu grau de envolvimento. No estudo 1, comprovamos pelo modelo que, quando a concordância com a identidade aumenta, isso gera um impacto expressivo na identificação organizacional. No caso da FDC há uma forte concordância, tanto de funcionários, quanto de professores. Como consequência constatamos que há, por parte de ambos, uma forte identificação com a instituição.

Os dados demonstraram também que não há alteração significativa entre a identificação com a Unidade e com a Organização. Em ambos os casos os números se equivalem, sendo representativos. Podemos afirmar que o resultado positivo nessas dimensões indica também que há, por parte de ambos os segmentos, sentimentos de que os atributos institucionais se assemelham aos individuais, como apresentado nos estudos teóricos. Existe uma tendência maior de as pessoas concordarem mais com os atributos que elas, individualmente, considerem semelhantes às suas próprias características. Há também uma concordância maior, quando percebem que os atributos têm maior valor social.

Em relação ao público externo, podemos afirmar que, quanto maior a *concordância* com os atributos projetados, melhor é a reputação da instituição. Na medida em que as pessoas percebem que há uma “verdade” entre aquilo que a empresa divulga e o que ela “faz”, isso contribui significativamente para a melhoria de sua imagem e, conseqüentemente, de sua reputação. Na análise dos dados, constatamos que empresas-clientes e executivos não diferem em suas percepções sobre a identidade projetada da FDC. Em relação à *atratividade* dos atributos

projetados, tanto o público interno quanto o externo consideram que eles têm apelo externamente, o que contribui para assegurar à instituição maior *distintividade*.

Os dados demonstraram, também, que o público externo (4.18) tem um índice de *concordância* com os atributos projetados um pouco superior ao do público interno (4.10). Um aspecto que pode influenciar este resultado é a constatação de um senso crítico maior por parte de funcionários e professores que, por participarem do dia-a-dia da instituição, têm uma expectativa de um maior alinhamento. Na análise da pesquisa qualitativa com funcionários e professores foram apontados alguns aspectos nos quais eles consideram ser preciso um alinhamento maior entre o projetado e as ações e comportamentos implementados. (capítulo 6.3.)

A análise da dimensão de *percepção de prestígio externo* é muito importante para se comparar com a reputação. Ou seja, qual é a visão do público interno sobre o “olhar externo” e qual é realmente o “olhar externo”? Os dados de PEP revelam que o público interno considera que a FDC é bem vista externamente, o que foi confirmado com a pesquisa de reputação. Nos estudos teóricos observamos uma forte influência da reputação na auto-estima do público interno, que sente orgulho quanto a instituição é bem vista na percepção externa. Vários autores argumentam que a percepção do prestígio externo afeta a identificação organizacional e que os membros da organização sentem-se orgulhosos de pertencer a uma organização, quando acreditam que esta possui características socialmente valorizadas. No caso da FDC, os dados indicam que há uma forte percepção de que a instituição é considerada de forma positiva externamente e nas análises constatamos um índice de 0.75 de interferência de PEP na identificação organizacional, considerado altamente significativo.

Podemos afirmar que quanto melhor a percepção da imagem externa, maior a identificação do público interno. Isso ficou evidente nos depoimentos da pesquisa qualitativa: “as pessoas

consideram que quem trabalha na FDC é inteligente”, “falar que é da FDC dá status”. Os discursos revelam que a percepção do prestígio externo impacta fortemente a identificação com a instituição, ao mesmo tempo que contribui para valorizá-los. Nesse sentido podemos afirmar que quanto maior a reputação e a percepção de prestígio externo, maior o fortalecimento das relações funcionários e professores com a instituição.

Na análise da dimensão reputação, junto ao público externo, os dados demonstraram índices altamente significativos, no geral, obtendo-se 6.29, numa escala de 7.0. Os dados revelam que os entrevistados consideram que a FDC tem forte apelo emocional, sendo admirada, respeitada e de confiança; é percebida como instituição que tem qualidade de produtos e serviços, visão e liderança, bom ambiente de trabalho e responsabilidade social. Todos os fatores obtiveram índices superiores a 6.0.

Na pesquisa qualitativa, o aspecto considerado mais importante para a formação de sua reputação foi produtos e serviços, seguido por visão e liderança. O aspecto a respeito do que demonstraram menor conhecimento foi responsabilidade social. Na pesquisa quantitativa responsabilidade social obteve um índice alto. Podemos inferir que as questões do “quociente de reputação” focam em uma visão mais genérica: “é uma instituição que atua com responsabilidade social”, sem explicitar o que e como se concretiza. Já na pesquisa qualitativa deu-se mais espaço para que os participantes demonstrassem pouca informação sobre as atividades da FDC em responsabilidade social, embora reconheçam este quesito como fator importante para sua imagem.

A dimensão identificação organizacional, pesquisada junto ao público interno, foi considerada significativa, com 4.02. Como apresentado no marco teórico, a concordância com a identidade projetada pode ser um fator de mediação entre o processo de construção da imagem externa e a identificação organizacional. No caso específico da FDC, podemos concluir que a concordância

com identidade projetada é fator mediador entre a construção da imagem e a identificação organizacional. Como afirmamos, na medida em que funcionários concordam com as características projetadas, aumenta também o nível de identificação destes com a organização. Aumentando o nível de identificação, os funcionários integram-se mais com a organização, aumenta o seu comportamento de envolvimento institucional e eles valorizam mais a organização. Quando os funcionários têm maior identificação, eles contribuem para projetar uma imagem externa favorável que reflete na reputação a qual, por sua vez, retorna à organização na percepção do prestígio externo. Na FDC, professores e funcionários possuem forte identificação com a instituição.

A dimensão comportamento de envolvimento institucional obteve resultado moderado de 3.67. Essa dimensão avalia o comportamento de funcionários e professores em relação às atividades que não fazem parte do contrato formal de trabalho e para as quais não há recompensas estabelecidas. Embora os dados revelem que há uma lealdade por parte deles, em relação à defesa da instituição, os itens relacionados a trabalho cooperado e interação de equipe não demonstraram os mesmos índices das outras dimensões do modelo. A pesquisa realizada não nos permite analisar as razões para esses resultados.

O aspecto mais importante deste estudo foi a comprovação da existência de uma forte relação entre a identidade projetada e a reputação, mostrando a importância de uma maior concordância, por parte dos *stakeholders* com o que a empresa divulga, uma vez que isso gera efeitos na percepção que eles constroem sobre a organização.

Outro aspecto fundamental é que haja um alinhamento entre a percepção interna e externa sobre a instituição, o que revelaram os estudos sobre a FDC, demonstrando que um claro balizamento entre ambas as percepções colabora para a construção de uma reputação positiva.

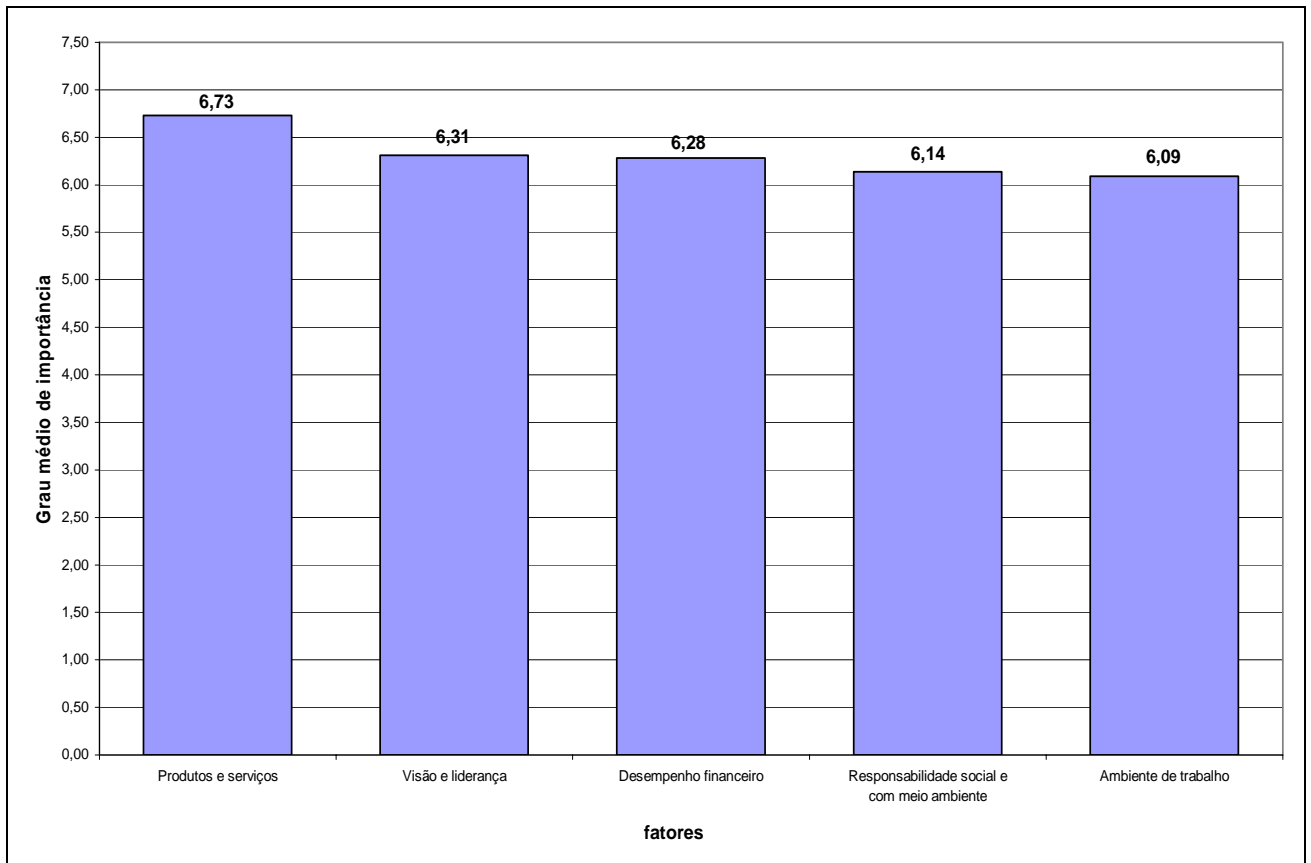
## **6.8 Visão Geral sobre Reputação**

Mesmo não sendo parte do modelo de pesquisa, incluímos duas questões, na pesquisa qualitativa, sobre fatores que constroem reputação nas percepções de empresas-clientes e executivos. A primeira, pedia que avaliassem, entre os cinco fatores - produtos e serviços, ambiente de trabalho, visão e liderança, responsabilidade social - quais seriam mais importantes para a reputação de uma organização. (Apelo emocional não entrou porque só pode ser considerado a partir das questões compõem a análise sobre admiração, confiança e respeito). A segunda questão, pedia que indicassem apenas uma dimensão que considerassem mais importante. Os gráficos, a seguir, demonstram suas percepções:

### **GRÁFICO 19**



## A Reputação na visão de Empresas-Clientes e Executivos

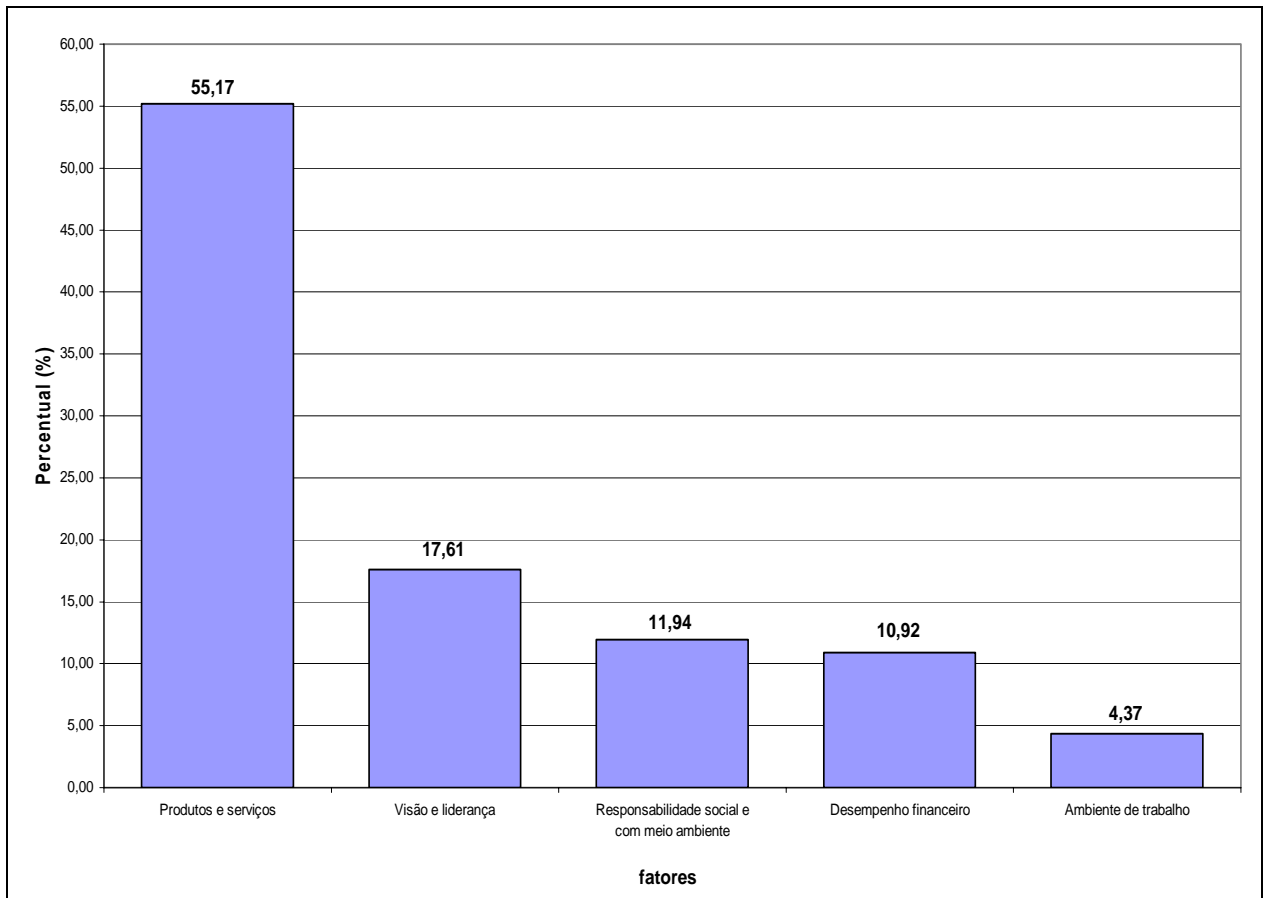


**FONTE:** dados da pesquisa

A análise de comparações entre os cinco fatores revelam que todos foram considerados significativamente importantes, com índices superiores a 6.0. Os dois primeiros fatores - produtos e serviços e visão e liderança - foram os mesmos destacados na pesquisa qualitativa da FDC. Não há como compararmos os resultados destes fatores com a análise quantitativa da reputação da FDC, porque nesta pergunta, o entrevistado avalia o fator específico, sem analisar as questões que compõem cada cluster, o que é feito na avaliação da reputação da FDC, utilizando a metodologia do “Quociente de Reputação”.

**GRÁFICO 20**

**Fator mais importante para a Reputação**  
**Visão Empresas-clientes e Executivos**



Nesta questão os entrevistados apontam, dentre os cinco fatores, qual consideram mais importante para a reputação. Para 55,17% dos entrevistados o item produtos e serviços resalta-se em relação a todos os demais. Na visão das empresas e clientes e executivos, o segundo fator, visão e liderança, obteve 17.61% de respostas. Se somarmos os dois fatores vamos observar que produtos e serviços e visão e liderança, representam 72.78%, o que os coloca como determinantes para a reputação. Os fatores responsabilidade social (11.94%) e desempenho financeiro(10.92%) embora sejam considerados fatores que influenciam a reputação, (gráfico 19), não são considerados como os mais importantes. Ambiente de trabalho (4.37%) foi o que obteve a menor

média de indicação como fator mais importante para a construção da reputação. Também nesse fator podemos considerar que, embora afete a reputação, na visão dos entrevistados o ambiente de trabalho é o fator que obteve a menor pontuação.

Os números dos gráficos 19 revelam que os cinco fatores são considerados altamente significativos para a construção da reputação e o gráfico 20 permite-nos avaliar, num certo sentido, a ordem de importância dada a cada um dos fatores.

## PARTE III – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 7 CONCLUSÕES

Para analisarmos os conceitos simbólicos de identidade e reputação fizemos escolhas epistemológicas no sentido de analisá-los como fenômenos performáticos limitados ao contexto organizacional. O recorte revelado no espaço organizacional, restringe ambos os conceitos mas, por outro lado, permite-nos examiná-los em uma leitura de discursos, sem rótulos incisivos. Em nossa pesquisa consideramos somente uma categorização: *a da organização e seu relacionamento no ambiente social*, com públicos denominados prioritários.

Como questão principal centramos em *quais são os impactos da identidade projetada sobre a reputação da organização, na percepção dos públicos internos e externos?*

Entendemos a reputação como resultado de um processo de construção simbólica, entre diversos atores sociais, destacadamente a organização e seus principais públicos de relacionamento. A reputação representa para as organizações um crédito de confiança adquirido através de suas ações ao longo dos anos, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento. E hoje, cada vez mais, as organizações procuram ser percebidas de forma positiva, distintiva e de valor, diante de grupos sociais, com os quais, direta ou indiretamente, mantêm relações em seu ambiente social.

A identidade projetada compreende os sinais explícitos e implícitos através dos quais a organização expressa seus atributos-chave a seus *stakeholders* internos e externos por meio de seu processo de comunicação corporativa.

A identidade projetada e a reputação de uma organização, como processo de construção social, estabelecem-se através da relação entre organização e seus públicos, que operam em espaços de disputas de criação de sentido. Espaços sociais e políticos em que os diversos atores engendram a representação de uma realidade ou de um simulacro da organização. Não importa quão “real” seja, o valor está na percepção.

Uma pergunta que antecede o entendimento da relação identidade projetada e reputação é qual a sua importância para as organizações? Ou de que forma isso afeta o desempenho organizacional?

Numa visão simplista, podemos afirmar que uma das principais mudanças da contemporaneidade tem sido a valorização do simbólico. Só para ilustrar, a marca Coca-Cola, considerada a mais valiosa do mundo, foi avaliada pela Interbrand, em 2004, no valor de U\$ 67.39 bilhões. Como a marca de um produto, a reputação de uma organização é um recurso intangível que assegura vantagem competitiva, fortalece seus relacionamentos e garante sustentabilidade ao negócio.

Nos últimos anos temos visto grande parte das organizações investirem recursos e tempo em suas funções técnicas, transformando estruturas organizacionais, trabalhando processos de reengenharia, implantando *balanced scored card*, dentre várias tecnologias gerenciais que contribuem para lhes dar maior efetividade.

No entanto, poucas são as organizações que de forma efetiva vêm transformando seus aspectos humanos e relacionais. Algumas aderiram ao discurso e não à prática. Outras definiram estes aspectos como tarefas e transferiram a responsabilidade de cuidar destes assuntos às áreas de Recursos Humanos, Comunicação, Marketing. Um número pequeno de organizações incorporou-os como essenciais ao processo de gestão.

O cenário de maior competitividade, de aumento de oferta de produtos e serviços, de tecnologias semelhantes, dentre outros fatores, de certa forma, torna difícil a percepção de valor, *distintividade* e unicidade das organizações. E, como consequência dessa pressão, as organizações dependem ainda mais de maior visibilidade e credibilidade, reforçando o foco da atenção nos aspectos simbólicos de suas atividades.

Na sociedade atual, as organizações precisam contar com vantagens competitivas sustentáveis, resultado do que possuem de relevante, capaz de lhes assegurar diferenciação. Produtos e serviços, relação custo e benefício, tecnologias, processo de gestão, estruturas organizacionais, alianças e parcerias podem representar diferenças significativas entre organizações. São recursos

concretos, fáceis de serem demonstrados, perceptíveis na relação direta com *stakeholders* e, na grande maioria das vezes, imitáveis ou passíveis de serem comprados ou trocados. E, por isso mesmo, têm-se mostrado frágeis e difíceis de serem mantidos como fator de sustentabilidade a longo prazo. Nesse sentido, os recursos intangíveis vêm se transformando em um dos principais aspectos no processo de gestão organizacional. Estudos recentes apontam dois destes recursos como fundamentais: o conhecimento dos funcionários e a reputação.

As pesquisas demonstram que uma boa reputação afeta decisão de compra, facilita negociações, melhora desempenho financeiro, inibe a entrada de novos entrantes, influencia decisão de investimentos, afeta contratação, comprometimento e estabilidade dos empregados, reduz o custo de transações, dentre outros aspectos. Observamos que não apenas uma área ou setor se beneficia de uma forte reputação; os reflexos são para a empresa como um todo. E esta é uma via de mão dupla: reputação melhora a relação da empresa com seus *stakeholders* e, na medida em que a instituição fortalece seu relacionamento com públicos prioritários, isso afeta diretamente sua reputação. A reputação posiciona a organização de forma privilegiada no mercado, permitindo-lhe obter melhores recursos em condições mais favoráveis

E por isso, torna-se essencial que as organizações adotem comportamentos e desenvolvam ações estratégicas que, intencionalmente, contribuam para criar e consolidar uma reputação, ao longo dos anos. No entanto, como reputação é resultado de percepções coletivas e a organização é apenas um dos atores deste processo, ela tem controle limitado de um recurso que lhe é próprio.

A ela compete gerenciar, da forma mais efetiva, o seu papel dentro deste contexto.

Dentro do mesmo espaço simbólico da reputação, inclui-se a identidade projetada, que é uma das formas utilizadas pela organização para construção de sentido acerca de quem é, como atua, o que lhe é distintivo, quais são suas competências, quais são seus valores, sua missão. E, nesse processo, ela pode e deve atuar de forma deliberada, intencional e pró-ativa.

Reputação e identidade projetada interagem e se inter-relacionam com cultura, identidade e imagem organizacionais, as quais, como expressões sociais, atuam num mesmo espaço de criação e renovação de intercâmbio simbólico.

Como pontos de discussão desta pesquisa, muito mais do que de conclusão, pretendemos indicar alguns elementos que demonstram como a compreensão, análise e gestão da identidade e reputação podem significar relevantes desafios e resultados na relação da organização com seu ambiente social.

Nos estudos sobre identidade, marca, imagem e reputação, algumas discussões são recorrentes nas áreas de marketing, comunicação e estratégia. Entre elas, enumeram-se as seguintes: *em que medida os diversos stakeholders levam em consideração o comportamento da organização, seja para uma decisão de compra de produto, para um investimento, para buscar emprego, para recomendar seus serviços ou produtos? Quais são as reações dos stakeholders diante de determinadas informações, ou como se dá o processo de busca e processamento de informações? Qual o grau de persuasão que se consegue com determinado tipo de informação e que tipo de associação as pessoas fazem diante de informações diferentes? Em que grau a experiência direta com produto e/ou serviço afeta a percepção no sentido positivo ou negativo e até onde o comportamento da organização atua diante da diversidade de marcas ofertadas?*

As respostas não são simples e as evidências indicam caminhos diversos. No entanto, podemos afirmar que há, por parte das organizações, uma preocupação em projetar-se no espaço público em condições que lhes assegurem *distintividade* e atratividade. E a escolha dos atributos da identidade e sua projeção tornam-se fatores determinantes e estratégicos. Como se projetar interna e externamente, quais atributos devem ser salientados para que se mostre a organização de forma atrativa, qual a coerência necessária entre as ações da organização e os atributos comunicados?

Quando falamos de atributos projetados, estamos tratando do entendimento de quem é a organização, o que está por trás dos produtos e serviços, quais são seus princípios, qual a filosofia que orienta o processo decisório. Em geral, as organizações, definem como gostariam de ser apresentadas externamente, que atributos desejariam realçar, como gostariam de ser vistas, fazendo suas auto-apresentações, através dos processos e meios de comunicação (jornais internos, discursos da alta administração, *homepage*, folhetos institucionais, vídeos, programas institucionais, campanhas internas e externas, eventos etc) em que divulgam “quem é a organização”, a seus grupos internos e externos de relacionamento.

Definir os atributos que representam a organização e projetá-los, pode parecer aparentemente fácil de ser realizado. A teoria e o estudo empírico na Fundação Dom Cabral mostraram-nos exatamente o inverso. É um processo extremamente complexo que envolve definições estratégicas de comunicação, ações e comportamentos organizacionais coerentes.

Descreveremos, a seguir, alguns dos aspectos indicados na pesquisa que mostram a interface dos atributos projetados com o comportamento organizacional e com seus processos de comunicação interna e externa:

1. Observamos que as organizações têm investido mais em seus processos de comunicação e marketing, como uma das formas de distingui-las de outras organizações. No entanto, estudos indicam que grande parte destes investimentos (campanha publicitária, anúncios, folhetos institucionais, balanços sociais, *site*, palestras e discursos, portfólios) nem sempre refletem os resultados esperados. As organizações empreendem esforços e recursos para obter maior visibilidade, aumento de vendas, posicionamentos adequados, construção de uma imagem positiva etc. e, quase sempre, as atitudes esperadas por parte de seus públicos não ocorrem na medida ou expectativa desejadas. As razões para isso podem



ser várias e diversificadas. Uma razão clara, e que interfere diretamente na relação identidade e imagem, é a falta de alinhamento entre os atributos que representam a organização e o que ela projeta.

2. Inicialmente vamos analisar o que ocorre na relação identidade projetada e os públicos internos. O comportamento organizacional, na prática do dia-a-dia, deve refletir aquilo que os atributos transmitem, pois os membros da organização são os primeiros a aderir, rejeitar, criticar ou negar essa construção de sentido. E isso eles fazem não apenas em seus discursos, mas em ações e atitudes diárias, com clientes, fornecedores, parceiros, e toda rede de relacionamento da organização e deles próprios. Apropriam-se do discurso organizacional e o transformam criando sua própria “realidade”. É o que ocorre numa instituição que se diz “inovadora”, “moderna”, “criativa” e, ao mesmo tempo, seus produtos ou serviços mantêm-se os mesmos há anos; seu *lay-out* interno transmite imagens de uma repartição pública dos anos 60; a criatividade é expressa no jargão “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Os funcionários apropriam-se do discurso e criam metáforas como empresa “dinossauro” e o chefe criativo é “representado pelo humor do Dilbert”. Exageramos nos exemplos, com o intuito de dar maior ênfase. As organizações precisam alinhar os atributos projetados a seus comportamentos e ações para que haja maior identificação por parte de seus funcionários, como apresentam os estudos teóricos e empíricos desta pesquisa.
3. Os estudos indicam, também, que campanhas publicitárias, anúncios, site, folhetos, enfim, todo material de divulgação promocional e institucional não se sustenta na melhor dupla de criação, na qualidade da produção gráfica, na construção de textos emocionais ou informativos bem elaborados, na mídia mais adequada. Todos esses aspectos são

necessários, imprescindíveis, e devem fazer parte da realização de uma adequada estratégia de comunicação. Só que antes disso, a organização deve construir um posicionamento corporativo sustentado, com base nas características que a define, compartilhado pela maioria de seus funcionários.

Além disso, estudos sobre a relação entre cultura organizacional e identidade, descritos no capítulo 2, indicam que na busca por sua identidade, os grupos são levados a introjetarem símbolos, valores, signos, mitos e histórias que vão confirmando, reforçando ou desconstruindo suas percepções em relação à organização. Entender a identidade é uma forma de entender a cultura de uma organização e, por isso, os atributos de hoje, precisam ser revisados, analisados e discutidos, no entendimento de seus significados, passíveis de serem mudados e de sofrerem os impactos de alterações do ambiente interno. Outro importante aspecto, indicado nos estudos teóricos e práticos e confirmado nesta pesquisa, trata da percepção do público externo, ou seja, a construção da reputação relaciona-se diretamente com a identidade projetada

A arena organizacional é um espaço constituído de “real” e “simbólico”; construções e desconstruções de sentido; fluxos de informações contínuos, disputados e compartilhados; diversidade e heterogeneidade de interlocutores; variedade de relações e interações; complexibilidade e imprevisibilidade de ações e eventos. Construções de sentido a que, a cada dia, somam-se novas experiências, informações, valores, percepções. Imagens são formadas: isoladas, frágeis, retratos mal-formatados, destorcidos, ambíguos, estraçalhados; ou poderosas, fortes, consistentes, coerentes, valorosas e valiosas. Imagens individuais que se tornam coletivas. Representações que dão forma às “realidades”. Percepções construídas, reconstruídas, reconhecidas, que transformam-se em reputação.

No espaço de construção simbólica, a relação entre ‘ser’ e ‘parecer’ é tênue, frágil, indistinta, como dois lados de uma moeda, com um mesmo valor. O valor está na percepção e essa se constrói em bases individuais, através de fontes diversas e variadas, considerando passado e presente, experiências, fatos, boatos, valores, crenças, realidade e fantasia. Os contextos de produção, transmissão e recepção de significados simbólicos, são múltiplos - mediados ou interativos – e os atributos sociais que os indivíduos trazem para estes contextos são vários e específicos.

As organizações, como outros atores sociais, utilizam-se de recursos de vários tipos, com o propósito de criar e determinar as informações e os conteúdos simbólicos, a serem disseminados em seu ambiente social. Consideramos sua produção, metamorfoseada no discurso organizacional. A apropriação dos discursos organizacionais deve ser vista como um processo contínuo e socialmente diferenciado, dependente das várias características sociais dos indivíduos que os recebem. Os público-receptores, tanto podem responder de maneiras semelhantes, criando uma visão coletiva numa ação conjunta, como podem reagir de múltiplas e variadas maneiras, sem relação entre elas. Na prática, as ações discursivas tendem a ser produzidas com algum grau de coordenação do processo de elaboração e transmissão, na tentativa de modelar e influenciar a construção do sentido pretendido. No entanto, nas circunstâncias reais, há uma pluralidade de canais e fontes de informação. Os indivíduos podem ser simultaneamente produtores e receptores de informações e pontos de vistas e ações de outros atores podem influenciar o fluxo discursivo.

Nesse novo cenário, em parte devido à novidade relativa da maior valorização do simbólico, as organizações estão se defrontando com quatro questões fundamentais.

1. O momento é de transição e de maior valor simbólico e isso requer auto-reflexão - demanda tempo para as organizações repensarem sobre si próprias e fazerem os alinhamentos requeridos.
2. Prevalece a necessidade de uma “monitoração social”, como forma de antever movimentos e tendências de grupos sociais.
3. Podemos acrescentar também, um “radar aos riscos”, associado ao alto grau de riscos e situações controversas criadas pela sociedade moderna – questões como poluição ambiental, produção de alimentos transgênicos, bioética, testes em produtos farmacológicos, experiências genéticas, que podem, levar a crises gerenciais, difíceis de serem administradas.
4. Por último, reposicionar-se na relação dos espaços públicos e privados, reconhecendo a não existência de fronteiras claras e delimitadas.

No entanto, esse é um processo que, em geral, demanda das organizações mudanças na forma de entender e lidar com expectativas de seus *stakeholders*, interfere em sua cultura organizacional, altera políticas e práticas já estabelecidas, modifica comportamentos, atitudes e maneiras de ver e atuar nos ambientes interno e externo.

Esse novo ordenamento produz reflexos expressivos nas relações das organizações com seu ambiente social. E, com isso, a competência organizacional para criar, manter e sustentar uma reputação positiva pode representar a consolidação de uma vantagem competitiva, diferenciada, não imitável, de valor significativo, sustentável ao longo dos anos. Como vimos nos capítulos teóricos, reputação é um processo estratégico de gestão, não sendo tarefa ou responsabilidade de uma área ou setor. Envolve a organização como um todo por tratar de produtos e serviços,

ambiente de trabalho, visão e liderança, responsabilidade social, desempenho financeiro e apelo emocional, esse último, conseqüência dos outros fatores citados.

Por isso torna-se essencial a compreensão de “quem somos”, para entendermos “como somos vistos”. E, nesse processo, um efetivo de trabalho de comunicação que contribua para criar, manter e sustentar uma reputação positiva deve considerar os aspectos de visibilidade, autenticidade, transparência, consistência e *distintividade*. Pesquisas realizadas pelo Instituto de Reputação, em 10 países na Europa, EUA e Austrália, indicam que as organizações que possuem melhor índice de reputação, são mais bem avaliadas em relação às seis dimensões. (capítulo 3). Outro ponto determinante são os processos de monitoramento da identidade, imagens e reputação, atividade necessária e imprescindível no direcionamento das estratégias de gestão e, principalmente, de comunicação e marketing.

No gerenciamento da reputação reconhece-se que a mídia não é a única ou principal fonte de informação sobre a organização. No entanto, exerce um papel relevante, tanto para disseminar informações empresariais, como também para vigiar comportamentos e ações que ameacem ou prejudiquem a sociedade. Uma política de relacionamento com a imprensa pode ser uma oportunidade de posicionamento adequado, aumentando sua visibilidade e *distintividade*. Os estudos sobre reputação apontam a mídia como um dos principais meios de disseminação de informações organizacionais e de forte influência na reputação. Constata-se também o crescimento da cobertura da imprensa para assuntos relacionados a negócios e empresas.

As organizações buscam interferir de forma crescente e sutil na modelagem do imaginário e da subjetividade dos seus públicos. Da mesma forma, crescem exponencialmente as demandas e interferências de funcionários, clientes, fornecedores, ONGs, movimentos sociais, imprensa, órgãos regulamentadores na vida organizacional. Estabelecer relações transparentes, éticas, de

mão-dupla, definindo de forma clara papéis, expectativas e compromissos, pode revelar uma enorme diferença, num mercado cada vez mais complexo, volúvel e imprevisível. Reconhecer que o gerenciamento destas relações, no que compete às organizações, é apenas uma pequena parcela de um processo social mais amplo, e que o espaço entre o “real” e o “simbólico” é uma simbiose em que o ilusório não imita mais o real, torna-se o “real”, é o princípio para vislumbrar melhores condições relacionais entre os atores sociais- organizações e seus públicos.

O estudo sobre a projeção da identidade da Fundação Dom Cabral no espaço público é um exemplo de como a organização pode atuar na construção de sentido sobre “quem é a organização”. A análise do material de divulgação, adotado pela Fundação Dom Cabral, em 2004, direcionado às grandes empresas e executivos, permitiu-nos algumas reflexões sobre o discurso institucional, criado e transmitido através de seus meios de comunicação. Alguns aspectos da linguagem e dos atributos foram apresentados no capítulo 6, dos resultados da pesquisa. Embora tenhamos detalhado os pontos mais relevantes, consideramos importante resgatar algumas referências como indicadores para outras organizações que venham a trabalhar a projeção de sua identidade.

Os folhetos produzidos pela Fundação Dom Cabral seguem uma mesma linha editorial e gráfica, utilizando-se de unidade nos padrões de fonte e uniformidade de linguagem o que permite, após a leitura do material, ter uma única e homogênea visão da instituição. São peças bem elaboradas, sem excessos, sóbrias, elegantes e modernas. Na análise de conteúdo, observamos que os mesmos atributos são referenciados em todas as peças de divulgação, com uma linguagem empresarial, sem adjetivos e auto-elogios. As peças institucionais e promocionais procuram mostrar uma instituição de porte, com corpo técnico competente, alinhada ao que há de mais avançado em gestão empresarial, com produtos e serviços direcionados a demandas específicas. Os folhetos

procuram sempre utilizar fotos de pessoas jovens, modernas, felizes como forma de humanizar e criar identificação com os executivos. O site e o portal seguem a mesma linha, atendendo pré-requisitos de navegabilidade e padronização visual, conteúdos atualizados e artigos de interesse por área.

A marca da FDC é colocada em todas as capas, junto com o slogan, “desenvolvimento de executivos e empresas”, que também faz parte de sua missão de “contribuir para o desenvolvimento da sociedade, por meio da educação e capacitação de executivos, empresários e empresas.” Nas pesquisas qualitativas e quantitativas esse foi o atributo que obteve maior índice de concordância.

Há uma valorização do espaço físico – o *campus* e a área do entorno da Lagoa dos Ingleses. Como as instalações são novas e ainda pouco conhecidas, consideramos que esta seja uma estratégia de apresentação e valorização do que consideram um de seus diferenciais, inclusive percebido e ressaltado nos depoimentos de executivos.

Outro ponto que chama a atenção em sua identidade projetada é a valorização das empresas parceiras. Em todos os folhetos, programas específicos, *site*, as marcas das instituições (*Insead*, *Kellogg e Sauder*) são bem posicionadas. Nos resultados das pesquisas, os entrevistados revelam que consideram importantes as alianças, embora alguns façam ressalvas do pouco conhecimento que têm sobre o que oferece estas alianças.

Outro aspecto revelado é a valorização da divulgação dos resultados dos rankings de publicações nacionais e internacionais. A FDC tem-se apropriado do discurso, até aqui favorável à instituição, produzindo anúncios e outras peças institucionais, com o objetivo claro de ampliar sua repercussão. No capítulo 4, analisamos a influência dos rankings nas Escolas de Negócios, nos EUA, Europa e Brasil. No Brasil, embora o fenômeno seja mais recente, podemos demonstrar

que já existem efeitos sobre as instituições, apesar de não contarmos ainda com nenhum estudo que avalie em que grau os rankings as estejam afetando. Estudos internacionais demonstram que eles exercem forte impacto na reputação das instituições.

Na análise da história da Fundação Dom Cabral, verificamos um direcionamento no sentido de associar seus momentos mais marcantes à presença de personalidades representativas do mundo político e empresarial. A inauguração do novo campus teve a presença do Presidente da República, dentre inúmeras autoridades e contou também com ampla cobertura da imprensa. São fatos que podem passar despercebidos, mas trazem consigo alto valor simbólico. Que Escolas de Negócios conseguem levar o presidente do país para a inauguração de um *campus*? A FDC conseguiu transformar a inauguração de seu campus no grande fato do dia, com cobertura nacional da imprensa, estando presentes à solenidade os principais e mais influentes empresários do país. Isto sem dúvida alguma é resultado de uma reputação construída ao longo dos anos. Outro aspecto com o qual a FDC consegue trabalhar de forma eficaz e procura capitalizar positivamente são suas relações com os presidentes de empresa. Esse é um desafio, mesmo para as grandes escolas internacionais. Elas procuram estabelecer vínculos com as grandes empresas, buscam contar com o apoio destas para a realização de suas atividades, patrocínio para seus projetos, mas não conseguem sustentar um vínculo direto e estreito, como a FDC têm conseguido, principalmente, com o CTE – Centro de Tecnologia Empresarial – que há mais de 20 anos conta com a participação de grandes empresas.

Se, por um lado, a organização tem como definir e gerenciar a definição e projeção de seus atributos, por outro lado, a forma como estes são percebidos depende de vários fatores que vão desde o contexto social, características e expectativas de cada stakeholders em relação à instituição, experiências diretas com produtos e serviços, influência de outros atores sociais,



papel dos meios de comunicação dentre outros. Nos estudos teóricos vimos a importância de um alinhamento entre o que a instituição projeta e as percepções internas e externas.

O estudo sobre a projeção da identidade da FDC mostrou-nos um forte alinhamento entre o que a instituição divulga e a percepção de seus stakeholders internos e externos. Identificamos e analisamos os quinze atributos definidos e projetados pela FDC: soluções educacionais inovadoras; desenvolvimento de executivos e empresas; trabalha com as empresas (e não para elas); parcerias e alianças internacionais; equilíbrio entre teoria e prática; soluções específicas para cada cliente; professores que utilizam o conhecimento aplicado; rigor em seus princípios e valores; parcerias e alianças com empresas clientes; instituição que é referência no setor de educação para executivos; instituição de elite; padrões e modelos internacionais; altos resultados financeiros; rígido padrão acadêmico; atende a grandes empresas. O estudo foi realizado através de pesquisas qualitativas e quantitativas, com funcionários e professores, e quantitativas com empresas-cliente e executivos. Iremos ressaltar os pontos considerados mais relevantes na relação entre a base teórica deste estudos e algumas sinalizações que os resultados da pesquisa empírica nos revelaram. (capítulo 6)

1. Como questão central desta pesquisa, os resultados empíricos mostraram uma relação direta entre a identidade projetada e a reputação da FDC. Os públicos internos e externos concordam, em grau altamente expressivo, com o discurso da instituição sobre quem ela é, como atua, seus diferenciais, sua relação com clientes, etc. Há um reconhecimento, por parte destes, de que a FDC age de acordo com o que divulga, o que lhe assegura confiabilidade e credibilidade.
2. Os resultados das pesquisas qualitativas e quantitativas demonstraram que o público externo concorda mais que o interno. Uma das razões para isso pode ser o fato de o

público interno conhecer melhor a instituição, sendo mais exigente na cobrança de uma coerência maior entre o discurso, seu comportamento e ações. Os aspectos indicados pelos funcionários e professores sinalizam pontos de transição no atual momento da FDC, seja em função de seu crescimento, do mercado, de mudanças em seus processos de gestão, que estão afetando as percepções de algumas de suas características. Como dissemos anteriormente, os atributos embora representem a essência da instituição, lhe confirmam *distintividade* e permaneçam ao longo dos anos, sofrem interferências do ambiente interno e externo, necessitando serem revistos e consolidados, na medida em que se transformam.

3. O crescimento da FDC é apontado em alguns depoimentos como razão para que se observe o rigor com seus princípios e valores, de forma que estes se tornem conhecidos e praticados por novos funcionários e professores. Existe também uma preocupação com o perfil de novas contratações de professores para que a balança não pese para os teóricos, sem interação com o mercado. Outro aspecto refere-se às alianças internacionais. Alguns depoimentos indicaram a necessidade de um estreitamento destas relações, através da realização de projetos conjuntos, pesquisas, etc.
4. Outro aspecto citado é a necessidade de uma maior divulgação. Alguns depoimentos, do público interno e externo, pontuaram, que pelo porte e papel da FDC, ela deveria ampliar sua divulgação nacional. Observa-se, nos discursos, que a demanda é por uma maior exposição nacional, com maior frequência e abrangência. Alguns executivos também consideraram que, após terminar um curso, ou um relacionamento mais estreito, permanecem por longo tempo sem receber novas informações.

Os estudos realizados pelo Instituto de Reputação sobre a relação da comunicação com reputação revelam que as organizações que possuem maior pontuação em sua reputação, em geral, contam com um processo estratégico de comunicação, em que trabalham de forma efetiva as dimensões de autenticidade, consistência, *distintividade*, transparência e visibilidade (capítulo 3). Nesta pesquisa não avaliamos o processo de comunicação da FDC. No entanto, reconhecemos, pela análise do material e suas ações, que o foco maior está centrado na comunicação dirigida aos públicos com os quais se relaciona. Essa pode ser sua definição estratégica, o que não compromete a formação de uma reputação positiva junto a seus *stakeholders*. O importante é que haja um processo de comunicação bem definido, ancorado em seus valores e sustentado por suas estratégias organizacionais.

Em relação à atratividade, pesquisamos o apelo de cada um dos atributos projetados. Essa análise se justifica, uma vez que grande parte das instituições do mesmo setor acaba adotando um discurso pasteurizado, destacando as mesmas características, como uma das formas de tornarem-se parecidas, fazerem parte de um mesmo campo organizacional, sustentadas por um isomorfismo institucional. Se, por um lado, o grau de similaridade entre o conjunto de organizações é um componente-chave do processo de institucionalização, o grau de *distintividade*, muitas vezes, é o que garante, a uma dada organização, atratividade do ponto de vista simbólico, nas percepções dos *stakeholders*. Nesta pesquisa, não foi possível compararmos os atributos da FDC com outras instituições do mesmo setor. No entanto, nas percepções de seus públicos internos e externos, seus atributos são considerados de alta atratividade. Para o público externo destacam-se os atributos do cluster de diferenciação (parcerias e alianças internacionais, atende a grandes empresas, é referência no setor de educação para executivos, é uma instituição de elite).

E, finalmente, apontamos alguns aspectos que demonstram o processo de construção da reputação da Fundação Dom Cabral. A análise da reputação da FDC consegue explicar grande parte dos pontos abordados na teoria, mostrando a forte relação existente entre a identidade projetada e a reputação, reforçando que a construção de sentido sobre os aspectos simbólicos de sua reputação está sustentada nas percepções dos atributos divulgados. O papel da comunicação no processo de formação de imagem e reputação também foi objeto de análise, reforçando indicações expressas na teoria. Os resultados das pesquisas qualitativas e quantitativas levam-nos a afirmar que a reputação da Fundação Dom Cabral é altamente positiva.

Na pesquisa quantitativa realizada através do instrumento “quociente de reputação”, mensuramos os seis fatores que determinam a reputação: apelo emocional, visão e liderança, produtos e serviços, ambiente de trabalho, responsabilidade social e desempenho financeiro. A pesquisa revelou que o maior índice formador da reputação da FDC sustenta-se no fator apelo emocional, que se traduz em confiança, respeito e admiração. Esse é um valor intangível que não tem preço, não é possível de ser imitado e é de difícil substituição. Como recurso estratégico torna-se uma forte vantagem competitiva. Todos os outros fatores – visão e liderança, produtos e serviços, ambiente de trabalho, desempenho financeiro e responsabilidade social também foram avaliados de forma altamente positiva, na percepção dos stakeholders externos, indicando uma forte e consistente reputação. Os estudos do Instituto de Reputação indicam que *apelo emocional* é conseqüência dos outros cinco fatores e, na medida em que estes são significativos, aumenta o seu valor.

Os estudos sobre comunicação e marketing indicam também que confiança, admiração e respeito corporativo também agregam valor à marca, aumentam índices de fidelização e facilitam lançamentos de novos produtos e serviços. Em gerenciamento de crises, a teoria demonstra que

estes fatores são ativos de alto valor, por assegurar credibilidade e dar à organização crédito suficiente para administrar eventuais crises. No entanto, não podemos desconsiderar que são frágeis e fáceis de serem solapados, como vimos no capítulo de gerenciamento de crises.

Na pesquisa qualitativa buscamos avaliar qual o fator mais importante para a reputação da FDC. Foram ressaltados: seus produtos e serviços; a forma como ela atua, o “jeito de ser” e o atendimento personalizado. Os entrevistados distinguem a adequação de seu portfólio, qualificação do corpo técnico, o atendimento às necessidades específicas das empresas, ambiente de trabalho, espaço físico e as relações estabelecidas. Constatamos uma forte relação do fator – produtos e serviços- com alguns dos atributos projetados como alianças internacionais; parcerias com clientes, equilíbrio entre teoria e prática, os quais, por sua vez, contribuem para dar valor e distinguir seus produtos e serviços.

Os depoimentos indicaram também que produtos e serviços são fatores altamente susceptíveis a críticas quando não atendem às expectativas. Por isso, possíveis alterações em alguns de seus atributos podem interferir na percepção, alterando sua reputação.

Na pesquisa qualitativa, constatamos que as expectativas em relação aos atributos projetados são altas. Mais especificamente, na medida em que a FDC projeta-se como uma instituição que é referência no setor de educação para executivos, que customiza produtos e serviços, possui atendimento diferenciado, representa o que há de mais inovador em gestão empresarial, dentre outros atributos, criam-se expectativas cada vez maiores, aumentando também o risco de frustrações. Um dos pontos importantes observados na pesquisa é que há, por parte de seus públicos externos, um mesmo nível de entendimento do significado de seus atributos, tornando a construção de sentido mais racional e lógica. Não há dispersão de sentido e/ou interpretações diversas e confusas sobre um mesmo atributo. Atribuímos esse entendimento à frequência,

coerência e unidade dada às informações que são transmitidas através de seu processo de comunicação, formal e informal.

Os aspectos indicados para melhoria de sua reputação, em sua maioria, estão focados em divulgação (já abordado no item anterior) e alguns depoimentos indicam falta de conhecimento de suas atividades em responsabilidade social. Em produtos e serviços, as críticas foram em relação ao preço, considerado acima do mercado e com pouca margem de negociação; capacitação técnica de alguns professores e falta de pesquisa. Alguns entrevistados sugerem que ela seja mais ousada e criativa, faça experimentos, invista em pesquisa para desenvolvimento da gestão empresarial.

Outros aspectos avaliados na pesquisa foram como a identidade projetada e a percepção de prestígio externo afetam a identificação e o envolvimento do público interno. Nesta análise foram pesquisados três outros conceitos: percepção de prestígio externo; identificação organizacional e comportamento de envolvimento institucional, que se relacionam com reputação, identidade projetada e impactam diretamente a relação da organização com seu público interno.

Percepção de prestígio externo analisa o “olhar” do público interno sobre o “olhar externo”. Ou seja, como funcionários e professores avaliam a percepção dos públicos externos da FDC. A teoria demonstra que a visão do prestígio externo interfere no comportamento e auto-estima dos funcionários. Os resultados da pesquisa da FDC, com funcionários e professores, identificou um forte sentimento de orgulho, por considerarem que a instituição é bem vista externamente. Constatamos que estes se apropriam do reconhecimento e valorização da FDC, para reforçarem características e aspectos pessoais. Como exemplo, citamos dois depoimentos: “as pessoas que trabalham aqui são consideradas inteligentes” , “falar que dá aula na Fundação dá status”. Se esta é uma instituição considerada referência em desenvolvimento de executivos; reconhecida pela geração de conhecimentos, com corpo técnico altamente qualificado, o indivíduo, enquanto membro da instituição, incorpora estas características.

A identificação organizacional dos funcionários com a instituição aumenta na medida em que cresce o prestígio externo e a concordância com os atributos projetados. Ou seja, se os funcionários concordam que a organização age de acordo com o que ela divulga externamente e se a imagem externa é considerada, por eles, como positiva, conseqüentemente, isso afeta diretamente a relação destes com a organização, aumentando o nível de identificação. A identificação gera maior envolvimento, participação e adesão às políticas, tomada de decisões e implementação de mudanças, favorecendo as relações e o ambiente interno. Os dados sobre a FDC comprovam que a percepção de prestígio externo e a concordância com os atributos influenciam positivamente a identificação com a instituição.

Outro conceito pesquisado, o indicador de comportamento de envolvimento institucional, avalia atividades realizadas por funcionários, as quais não fazem parte do contrato formal e não há recompensa e/ou benefício direto decorrente deste comportamento. Inclui atividades como desempenho pessoal, iniciativa, estímulo e encorajamento a outros colegas, espírito de colaboração, dentre outras atividades que contribuem para melhorar a eficácia organizacional. Estudos internacionais demonstram uma demanda cada vez maior, por parte das organizações, em incorporar manifestações de envolvimento institucional por parte de seus funcionários, sendo este um grande desafio para todas as organizações. Na FDC observa-se que estes aspectos, embora estejam na média, podem ser melhor trabalhados.

No resultado geral da pesquisa sobre a Fundação Dom Cabral, constatamos que sua reputação é forte, positiva, com alto grau de *distintividade* e visibilidade no setor em que atua. Como construção simbólica, estas representações não são únicas ou unificadas, têm uma estreita relação com a sua “dinâmica” atual, sendo um artefato que exprime de forma direta parte do funcionamento de suas relações sociais. O resultado da reputação é uma percepção, nesse caso, de parte de alguns de seus *stakeholders*. Com isso não podemos afirmar que a FDC seja um modelo de organização. Nem tão pouco que não haja percepções negativas, opiniões contrárias ao que ela divulga como sendo representação de sua realidade e pontos que sejam considerados críticos.

O que a pesquisa demonstrou é que a instituição soube trabalhar na criação de um artefato que se beneficia de um forte poder de atração pelas ações e comportamentos empreendidos e pelo simbolismo que difunde. Os motivos são vários e, aqui, trata-se de uma reflexão em que os fundamentos epistemológicos mostram-nos, incontestavelmente, que as imagens são várias, se não contraditórias, pelo menos complexas e diversificadas. Ao analisarmos a reputação, buscamos nos fenômenos de simbolização das imagens, a consolidação destas ao longo dos anos, traduzidas no conceito de reputação. Sabemos não ser possível representar todas as suas dimensões e pluralidades, mas, no entanto, a escolha por esse campo científico e metodológico nos indica alguns caminhos e aponta proposições que, como pesquisadores, buscamos investigar, na tentativa de obtermos algumas explicações para parte de fenômenos que envolvem organizações e sua relação com o ambiente social.

Esta pesquisa demonstra que os conceitos estudados, aparentemente difíceis de serem identificados e até mesmo gerenciados, podem ser mensurados e seus resultados fornecem dados que contribuem para que a organização conheça e compreenda melhor a sua relação com seus *stakeholders*.

Os resultados desta pesquisa revelam que a relação entre quem é a organização e a percepção de seus grupos de relacionamento levam a construção de um posicionamento, que é resultado dos olhares internos e externos. Como afirmam os teóricos contemporâneos, o momento atual é um cenário de rupturas de modelos, quebra de fronteiras entre os espaços sócio-econômico e cultural, convivência de opostos e paradoxos, do real e virtual, de tradições e inovações, de local e global, de fragmentações e simbolismos. Espaços sociais reais ou imaginários, em que as construções e desconstruções criam sentido, formam conceitos, impõem linguagens, numa tecelagem de leituras e releituras. Como diz Foucault o que vemos é o que existe, visto não existirem essências que possamos descortinar.

### **7.1 Limites e Implicações Teóricas e Práticas da Pesquisa**

Os limites impostos a uma pesquisa acadêmica iniciam-se, muitas vezes, na própria escolha do escopo da investigação e das metodologias adotadas. O recorte, necessário em todo tipo de pesquisa, muitas vezes é o limitador, ou pelo menos, como o próprio significado da palavra nos remete, leva-nos a cortar, reduzir, talhar. Ao definirmos pelos conceitos de *identidade projetada* e *reputação*, essa escolha, por si só, impôs um limite à pesquisa. Não se avaliou a identidade



organizacional como um todo e, sim, apenas o que é explicitado, definido pela alta administração e projetado pelos meios de comunicação.

Por outro lado, esse mesmo limite, aparentemente restritivo, ampliou as oportunidades de um maior aprofundamento nas questões que, direta ou indiretamente, estão relacionadas ao processo de divulgação da empresa. Muitas vezes a organização considera seu processo de comunicação, como algo que parte, quase que exclusivamente, de seus interesses, necessidades, visão de mercado, dando pouca atenção aos reflexos que essa comunicação externa exerce na relação com seu público interno. Esse recorte permitiu-nos mostrar como a divulgação externa impacta a identificação organizacional e o comportamento de envolvimento institucional, fatores essenciais para o ambiente interno e os resultados organizacionais.

Outro aspecto demonstrado nesta pesquisa é a importância do alinhamento entre o que a empresa diz e suas ações e comportamentos, o que sustenta a reputação. As análises dos atributos projetados, interna e externamente, revelaram o grau de inter-relação entre o discurso e práticas organizacionais. Foi a escolha destes conceitos, de suas relações e as percepções internas e externas, que nos permitiram avaliar e comparar como ocorre o processo de projeção da identidade e, a partir desta projeção, verificar como isto afeta a construção da reputação.

A escolha metodológica optou pelo estudo com quatro segmentos de públicos distintos: professores, funcionários, empresas-cliente e executivos. Esse limite mostrou-se racional ao escopo da pesquisa e estratégico por serem esses os *stakeholders* considerados prioritários para instituição. Reconhecemos ser recomendável, num próximo estudo, avaliar as percepções de outros segmentos de seu relacionamento, como empresas não-clientes e imprensa.

Os instrumentos de coleta de dados adotados, roteiro para entrevistas qualitativas e questionário para as pesquisas quantitativas permitiram-nos trabalhar com informações e dados de qualidade,

consistentes e abrangentes em relação a todos os conceitos pesquisados. As análises de conteúdo, das pesquisas qualitativas, deram elementos e referências para a construção dos questionários, além de possibilitar contextualizar e construir os elementos textuais e interpretativos das questões analisadas. As pesquisas quantitativas deram maior segurança ao permitir trabalhar com um maior número de respondentes, fornecendo dados que indicam correlações, dão significância, descartam e/ou relativizam os aspectos de cada questão.

Ainda no escopo desta pesquisa, procuramos trabalhar com conceitos e métodos que permitissem uma leitura mais específica da relação entre reputação e as interdependências com o contexto social mais amplo, como os impactos que a mídia exerce atualmente e os riscos de uma crise empresarial. Estas análises colaboraram no sentido de ampliar o espaço organizacional, inserindo elementos do contexto social mais amplo, que também atuam na formação das percepções internas e externas.

Ao avaliarmos as implicações teóricas e práticas que esta pesquisa demonstra observamos mudanças que nos levam a refletir sobre as relações das organizações com seus públicos na sociedade contemporânea e, principalmente, o papel que os estudos da área de comunicação organizacional têm a contribuir. Os estudos teóricos sobre os conceitos de identidade projetada, imagem e reputação mostram-nos que estes têm adquirido impulso e abrangência, contando hoje com grupos que direcionam o foco de seus interesses para as áreas de teoria das organizações, comunicação, marketing e sociologia. As referências bibliográficas desta pesquisa indicam como grande parte dos estudos sobre estes conceitos são recentes e como se movem por vários espaços teóricos. Observamos um movimento recorrente de buscar uma maior interligação dos saberes, fazendo com que não mais vejamos o conhecimento limitado a uma área ou escola, permitindo-nos buscar maior diálogo, olhares distintos, experiências ousadas.

A área da comunicação social, sempre se permitiu uma fluidez e interconexão maior nos estudos das teorias da comunicação, do papel dos meios de comunicação e suas relações no contexto social. No entanto, os estudos da área específica da comunicação organizacional ainda buscam referências teóricas e metodológicas que venham contribuir para um avanço na compreensão do processo de comunicação social dentro do contexto das organizações. Grande parte dos estudos da comunicação organizacional encontram-se ancorados nos estudos de marketing e da administração. Esta pesquisa apresenta para a comunicação organizacional novas questões a serem investigadas, principalmente, na discussão, que há algum tempo vimos fazendo, de torná-la alinhada às estratégias organizacionais. Os dois conceitos, de identidade projetada e de reputação,

estão diretamente associados à gestão organizacional, sendo estratégicos e de resultados concretos para orientar as ações dos gestores da comunicação organizacional.

Os estudos sobre reputação ainda são pouco conhecidos no Brasil. E essa é a primeira vez no país em que se realiza uma pesquisa mostrando a relação entre a identidade projetada e a reputação. A criação de um grupo de estudo que tenha interesse nessa área poderá contribuir para a construção teórica e crítica da comunicação organizacional.

A partir desta pesquisa, apresentamos algumas sugestões de estudos que podem complementar e/ou contestar estas discussões:

1. Uma pesquisa que mostre a relação entre identidade percebida e a projetada. Nesse trabalho analisamos a identidade projetada, mas ela pode ser diferente da identidade percebida, que significa a coleção de atributos tidos como típicos pela maioria dos empregados, que constituem a essência da organização, a distinguem de outra e permanecem ao longo dos anos.
2. Um outro estudo interessante seria uma análise que comparasse a percepção de prestígio externo e reputação entre duas ou mais instituições de um mesmo setor. Esse estudo poderia confirmar a relação entre percepção interna e externa e os efeitos positivos e/ou negativos na reputação.
3. Um terceiro estudo proposto seria analisar a influência da comunicação interna na identificação organizacional e no comportamento de envolvimento institucional.
4. E um projeto maior seria desenvolver pesquisas recorrentes que avaliassem a reputação das empresas brasileiras, como o *Reputation Institute* tem feito em 11 países da Europa, EUA, Austrália e África do Sul.

Na área acadêmica são vários os estudos e as possibilidades de pesquisas que podem contribuir para uma maior compreensão dos fenômenos da identidade, reputação, comunicação organizacional e seus reflexos sobre a gestão organizacional. Do ponto de vista prático, os estudos de identidade e reputação poderão contribuir com os processos de comunicação interna e externa, visando um alinhamento maior entre as estratégias organizacionais e resultados que contribuam para a sustentabilidade dos negócios empresariais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, J.L. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, v.34, p.347-56, 1997.
- ABARCA Z., Felipe. O que o aluno ganha com isso? *AméricaEconomia*, Edição Brasil, v.284, p.38-41, 2004.
- ABARCA Z., Felipe. A empresa é o Cliente. *AméricaEconomia*, Edição Brasil, v.289, p.47-52, 2004.
- ABRATT, R. A New Approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, v. 5, n.1, p. 63-76, 1989.
- ANSPACH, R.R. Shaping your bank's corporate identity, *The International Journal of Bank Marketing*. v.15, n.10, p.20-30, 1983
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, 1985. p. 179-229.
- ALBERT, S. et al. Identification with organizations. In: WHETTEN, A; GODFREY, P. C. (Ed.) *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998. p.209-212.
- ALVESSON, M. Organization: from substance to image?. *Organization Studies*, v.11, n. 3, p.373-94, 1990.
- ALVESSON, M. The business concept as a symbol. *International Studies of Management & Organization*, v. 28, n.3, p.86-108, 1998.
- ALVESSON, M Talking in organizations: managing identity and impressions about an advertising agency. *Organization Studies*, v.15, n.4, p.535-563, 1994.
- ARGENTI, Paul A.; FORMAN, Janis. *The power of corporate communication: crafting the voice and image of your business*. New York: McGraw-Hill, 2002.
- ARGENTI, P. Branding b-schools: reputation management for MBA Programs. *Corporate Reputation Review*, v.3, n.2, p.171-178, 2000.
- ASHFORTH, Blake E. *Role transitions in organizational life: an identity-based perspective*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- ASHFORT, B.; MAEL, F. Organizational identity and strategy as a context for the individual. In: BAUM, J. A. C.; DUTTON, J. E. (Ed.). *The embeddedness of strategy*. Greenwich: JAI Press, 1996. p.19-64. *Advances in Strategic Management*, v.13.

- ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organisation. *Academy of Management Review*, v.14. n.1, p.20-39,1989
- BADEN-FULLER, C.; ANG, S.H. Building reputations: the role of alliances in the european business school scene. *Long Range Planning*, v.34, n.6, p.741-755, 2001.
- BADEN-FULLER, C; RAVASSOLO, F. Making and measuring reputations. *Long Range Planning*, v.33, n.5, p.621-650, 2000.
- BAKER, M.J.; BALMER, J.M.T. Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 31, n. 5-6, p. 366, 1997.
- BALMER, J. M. T.; SOENEN, G. *A new approach to corporate identity management*. Strathclyde: International Center for Corporate Identity Studies, 1998. Working Paper Series.
- BALMER, J. M. T. The BBC's corporate identity: myth, paradox and reality. *Journal of General Management*. v. 19, n.3, p.33-49,1994.
- BALMER, J.M.T.; STOTVIG, S. Corporate identity and private banking: a review and case study. *The International Journal of Bank Marketing*. Bradford, v.15, n. 5, p.169-184, 1997.
- BALMER, J.M.T.; WILSON, A. Corporate identity: there is more to it than meets the eye. *International Studies of Management & Organization*, White Plains, v.28, n.3, p.12-32.,1998.
- BALMER, J. M. T. Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, v.14, p.963-996, 1998.
- BALMER, J.M.T; GRAY, E. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, v.32, n.7, p.256-261, 2000.
- BALMER, J.M.T., GREYSER, S. A. *Revealing the corporation*: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing. Londres: Routledge, 2003.
- BALMER, J.M.T. Corporate identity and corporate marketing. *European Journal of Marketing*. v.35, n. 3/4, edição especial, 2001.
- BALMER, J.M.T. Corporate and service brands. *European Journal of Marketing*. v.37, n.7/8, edição especial, 2003.
- BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, v.32, n.2, p.94-104,1991.
- BARNEY, J. B.; STEWART, A. C. Organizational identity as moral philosophy: competitive implications for diversified corporations. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M.J.; LARSEN, M.H. *The expressive organization*: linking Identity, Reputation and the Corporate Brand. New York: Oxford University Press, 2000. p.36-47.
- BARROS, Betânia T. (Coord). *Gestão empresarial*: do sonho à realidade. Belo Horizonte: CTE/Fundação Dom Cabral, 1999.

- BAUDRILLARD, J. *For a critique of the political economy of the sign*. St. Louis: Telos Press, 1981.
- BAUDRILLARD, J. *Para uma crítica da economia política do signo*. Portugal: Martins Fontes, 1972.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (eds) *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- CHRISTENSEN, L. T; CHENEY, G. Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M.J.; LARSEN, M.H. *The expressive organization: linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. New York: Oxford University Press, 2000. p.246-270.
- BECKER, H.S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BELSLEY, D.A.; KUH, E.; WELSCH, R.E. *Regression diagnostics*, New York: John Wiley & Sons, 1980.
- BERENS, Guido A. J.M. *Corporate branding: the development of corporate associations and their influence on stakeholder reactions*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2004.
- BERENS, Guido A. J. M.; VAN RIEL, Cees B. M. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, v.7, n, p.161-178, 2004.
- BERG, P.O. Organization change as a symbolic transformation process. In: FROST, P et al. *Reframing organizational culture*. Beverly Hills: Sage, 1985.
- BERG, P.O., GLAGLIARDI, P. *Corporate images: a symbolic perspective of the organization environment interface*. Sweden: University of Lund, Sweden, 1986. Working Paper
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BERNSTEIN, D. *Company image & reality: a critique of corporate communications*. Eastbourne: Holt, Rinehart & Winston, 1984 .
- BIRKIGT, K.; STADLER, M.M. *Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Landsberg am Lech.: Verlag Moderne Industrie . 1986.
- BLACK, Susan. *The influence of identity and image on organizational legislative management processes*. 2000. Tese (Doctor of Philosophy) - York University, North York.
- BLAUW, E. *Het corporate image, vierde geheel herziene duk*. De Viergang: Amsterdam. 1994.
- BLECHER, Nelson. O brilho do aço. *Exame*, São Paulo, n.744, p. 43-51, jul. 2001.

- BLECHER, Nelson. Os herdeiros vão à escola. *Exame*, São Paulo, n.801 , p.12-14, set. 2003.
- BLECHER, Nelson. Muito além dos balanços. *Exame: Melhores e Maiores*, São Paulo, p.152-154, jul. 2004.
- BONANÇA, Mouteira. Se a economia vai mal, o melhor é estudar. *Valor*, São Paulo, 08 ago. 2001. Eu & Investimentos, p.D4.
- BOORSTIN, D. *The Image: a guide to pseudo- events in America*. Atheneum: New York, 1961.
- BOUCHIKHI, H. et al. The identity of organizations. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. *Identity in organizations: building theory through conversations*. Califórnia: Sage Publications, 1998.
- BOULDING, K.E. *The image*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1956.
- BRANDÃO, Luis Fernando. A alma do negócio. *Revista Brasileira de Comunicação Empresarial*, São Paulo, Ano 14, n.51, 2. trim. 2004.
- BRESSAN, Flávio. A administração da identidade corporativa. *Revista de Administração CREUPI*, São Paulo, v.1, n.1, p. 53-60, jan./jun. 2001.
- BROMLEY, Dennis. Comparing corporate reputations: league tables, quotientes, benchmarks or case studies? *Corporate Reputation Review*. London, v.5, n.1, p.35-50, 2002.
- BROMLEY, D.B. Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. *Corporate Reputation Review*, London, v.3, n.3, p.240-252, 2000.
- BROWN, T.J. *The Company and the Brand: the link between corporate-level associations and consumer brand responses*. Madison: Madison School of Business, 1994.
- BROWN, T.J. Corporate associations in marketing: antecedents and consequences. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.3, p. 215-233, 1998.
- BROWN, T. J.; COX, E. L. Corporate associations in marketing and consumer research: a review. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.1, jan.1997.
- BUENO, Wilson C. A auditoria de imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial. *Comunicação & Sociedade*, São Paulo, n.32, jul. 1999.
- BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como espelho das culturas empresariais. *Revista IMES – Comunicação*. São Paulo, Ano 1, n.1, jul./dez. 2000.
- CALDAS, M. P.; WOOD, T. J. Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v 37, n.1, p.6-17, 1997.
- CARLEY, K. Coding choices for textual análise: a comparasion of content análise and map análise. *Sociological Methodology*. v.23, p.75-126, 1993.

- CARMELI, A.; FREUND, A. The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, London, v.5, n.1, p.51-68, Londres, 2002.
- CARMELI, Abraham. The link between organizational elements, perceived external prestige and performance. *Corporate Reputation Review*, London, v.6, n.4, p.314-331, 2004.
- CARRIERI, A de P. *O fim do “mundo Telemig”*: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, v.4, p.497-505, 1979.
- CARROLL, C. E.; VAN RIEL, C. B. M. . We who are many form one body: organizational identification and the impact of multiple perceptions of identity and image in a global policy-setting organization. In: THE ACADEMY OF MANAGEMENT’S ANNUAL CONFERENCE, 2001, Washington. *Proceedings of...* Washington: European Academy of Business in Society 2001.
- CARUANA, A.; CHIRCOP, S. Measuring corporate reputation: a casa example. *Corporate Reputation Review*, London, v.3, n1, 43-57, 2000.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHAJET, Clive. Corporate reputation and the bottom line. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.1/ 2, p.19-23, 1997.
- CHENEY, G. On the various and changing meanings of organizational membership: a field study of organizational identification. *Communication Monographs*, v.50, p.342-62, 1983a.
- CHENEY, G. The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, n.69, p.143-158, 1983b
- CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L. T. Identity at issue: linkages between internal and external organizational communication. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L.L. (Ed.) *New handbook of organizational communication*. Newbury Park: Sage Publications, 1999.
- CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L. T. Organizational identity: linkages between internal and external communication. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Ed.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 231-269.
- CHERNATONY, L. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, v. 15, n. 1-3, p. 157-179, 1999.



CHRISTENSEN, L. T.; ASKEGAARD, S. Corporate identity and corporate image revisited: a semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 35, n.3/4, 2001.

CHRISTENSEN, Lars T.; CHENEY, George, E. Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M.J; LARSEN, M.H. *The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand*. Londres: Oxford University Press, 2000.

CHUN, R.; Davies G.; SILVA R.; ROPER S. The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, London, v.4, n.2, p.113-127, 2001.

CHUN, R.; DAVIES G. Gap between internal and external perception of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, London, v. 5, n. 2/3, 2002.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.

CORLEY, Kevin; GIOIA, Dennis. The rankings game: managing business school reputation. *Corporate Reputation Review*, London, v.3, n.4, p.319-333, 2000.

CORDEIRO, J.; SAMBHARYA, R.B. Do corporate reputations influence security analysis earnings forecasts? *Corporate Reputation Review*, London, v. 1, p. 94-98, 1997.

CORNELL, B.; SHAPIRO, A. C. Corporate *stakeholders* and corporate finance. *Financial Management*. v.16, p.5-14, 1987.

CORNELISSEN, Joep. Corporate image: an audience centred model. *Corporate Communications*, Bradford, v.5, n.2, 2000.

CORNELISSEN, J., THORPE, R. Measuring a business school's reputation: perspectives, problems and prospects. *European Management Journal*, v.20, n.2, p.172-178, 2002.

CRESWELL, John W. Research design: quantitative & qualitative approaches. Londres: Sage Publication, 1994.

CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Londres: Sage Publications, 1997.

DACIN, P. A.; BROWN, T.J. Corporate identity and corporate associations: a framework for future research. *Corporate Reputation Review*, London, v.5, n.2/3, p.254-263, 2002.

DAMANTE, Nara. Conhece-te a ti mesmo. *Revista Comunicação Empresarial*. São Paulo, Ano 14, n.52, 3. trim. 2004.

D'ANGELO, Ana Cristina. Dom Cabral quer ser referência na América Latina. *Jornal O Tempo*, Belo Horizonte, 02 de ag. 2001. p.4.

DAVIES, G.; CHUN, R. Gaps Between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, London, v.5, n.2/3, p.144-158, 2002.

DAVIES, G. et al. *Corporate reputation and competitiveness*. Londres: Routledge, 2003

DAVIES, G. et al. A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, London, v.7, n.2, 2004.

D'AVENI, Richard. A multiple-constituency, status based approach to interorganizational mobility of faculty and input-output competition among top business schools. *Organization Science*, v.7, n.2, p.166-189, 1996.

DE ANGELO, L. Auditor size and auditor quality. *Journal of Accounting and Economics*, v.3, p.183-200, 1981.

DEEPHOUSE, D.L. The effect of financial and media reputations on performance. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.1/2, 1997.

DENZIN, Norman K. Post modern social theory. *Sociological Theory*, v. 4, n 2, 1986.

DESPHANDE, R.; WEBSTER, F. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, v. 53, p.3-15, 1989.

DICHEV, Ilia D. How good are business school rankings? *The Journal of Business*, v.72, n.2, p.201-213, 1999.

DINIZ, Daniela. Vale a pena ter trainee? *Exame*, São Paulo, n.796, p.87-89, jul. 2003.

DOWEL, G. et al. Corporate environment reputation: comparing two industries. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.1/2, 1997.

DOWLING, G.R. Managing your corporate image. *Industrial Marketing Management*. v.15, p.109-15,1986.

DOWLING, G.R. Developing your company image into a corporate asset. *Long Range Planning*, v.26, n.2, p.101-109, 1993.

DOWLING, G.R. *Creating corporate reputations: identity, image and performance*. Oxford: University Press, 2001.

DOWNEY, S.M. The relationship between corporate culture and corporate identity. *Public Relations Quarterly*, v.31, n.4, p.7-12, 1986/1987.

DOZIER, D.M.; GRUNIG, L.A.; GRUNIG, J.E. *Managers's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

DUKERICH, J. M.; CARTER, S. M. Distorted images and reputation repair. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M.J., LARSEN, M.H. *The Expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand*. New York: Oxford University Press, 2000.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J.M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, v.34, p.517-554, 1991.

DUTTON, J. E., DUKERICH, J.M, HARQUAIL, C.V. organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v.39, n.2, p.239-263, 1994.

EICHENSEHER, J; SHIELDS, D. Corporate director liability and monitoring preferences. *Journal of Accounting and Public Policy*, v.4, p.13-31, 1985.

ELSBACH, K.D.; KRAMER, R.M. Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, v.41, n.3, p. 442-476, 1996.

ELSTAK, Mirdita, N.; VAN RIEL, C. B. M. the impact of identity congruence on organizational identification and citizenship behavior. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CORPORATE REPUTATION, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 8, 2004, Flórida. *Proceedings of...* Flórida: Fort Lauderdale, 2004.

FACCIOLI, César. *Jornal do Brasil*. Rio de Janeiro, 12 dez. 2002. p. A10.

FARIA, A.A.M; LINHARES, P.T.F.S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. In: MACHADO, Ida L.V.(Org.) *Análise de discursos: sedução e persuasão*. Belo Horizonte: Núcleo de Assessoramento à Pesquisa / Faculdade de Letras UFMG, 1993. Cadernos de Pesquisa, v.10. p.32-38.

AGENDA para o futuro: anotações sobre fatores que geraram o desenvolvimento da instituição. Belo Horizonte: Fato de Contexto. Projeto e Consultoria em História, 2001.

FHC inaugura campus de fundação mineira. *O Estado de São Paulo*, 09 de agosto, 2001.

FIOL, M.C.; HUFF A . Maps for managers: where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, Oxford, v.3, n. 29, p.267-85, 1992.

FIOL, M.C.; HATCH, M.J.; GOLDEN-BIDDLE, K. Organizational culture and identity: what's the difference anyway? In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. *Identity in organizations: building theory through conversations*. Califórnia: Sage Publications, 1998.

FIOL, M.C. Managing culture as a competitive resource: an identity based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, p.191-211, 1991.

FIORIN, J. L. *Elementos de análise do discurso*. São Paulo: Contexto, 2001.

FIORIN, J. L. *Linguagem e ideologia*. São Paulo: Ática, 1988.

FISCHER, T.; MACALLISTER, M. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. v.2.

- FISCHER, Tânia. Seduções e riscos: a experiência de mestrado profissional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.43, n.2, p.119-123, abr./jun. 2003.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FOMBRUN, C. J. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- FOMBRUN, C. J.; RINDOVA, Violina. reputation management in global 1000 firms: a benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.3, p.205-212, 1998.
- FOMBRUN, C.J.; VAN RIEL, C.B.M. The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.1/2, p-5-13, 1997.
- FOMBRUN, C.J.; VAN RIEL, C.B.M. *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations*. USA: Prentice Hall, 2004.
- FOMBRUN, C.J. Indices of corporate reputation: an analysis of media rankings and social monitors' ratings. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.4, p.327-340, 1998.
- FOMBRUN, C.J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, Mississippi, v.33, n.2, p.233-58, 1990.
- FOMBRUN, C.J.; GARDBERG, N.; SEVER, J. The reputation quotient: a multi stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, v.7, n.4, p. 241-255, 2000.
- FOMBRUN, C.J.; GARDBERG, N. Who's top in corporate reputation? *Corporate Reputation Review*, London, v.3, n.1, p.13-17, 2000.
- FOMBRUN, C.J.; RINDOVA, V.P. The road to transparency: reputation management at royal dutch/shell. In: SCHULTZ, Majken; HATCH, M.J.; LARSEN, M.H. *The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand*. New York: Oxford University Press, 2000.
- FOMBRUN, C.J.; RINDOVA, V.P. Reputation management in global 1000 firms: a benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.3, p.205-212, 1998.
- FOREMAN, P; WHETTEN, D.A. Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, v.13, n.6, p.618-635, 2002.
- FREEMAN, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FRIGA, Paul N.; BETTIS, Richard A.; SULLIVAN, Robert S. Mudanças no ensino em administração: novas estratégia para o século XXI. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.44, n.1, p.96-115, jan./mar. 2004.
- FROST, P. J. et al. (Eds) *Reframing organizational culture*. Londres: Sage: 1991.

- FUJITA, Fábio. Nas vantagens da educação continuada. *Guia de Pós-Graduação & MBA*, São Paulo, n.3, p.8-12, 2004.
- FUNDAÇÃO Dom Cabral é a única escola brasileira no ranking internacional de programas fechados do Financial Times. *FDC em notícias*, Belo Horizonte, ed. especial, 24 de maio 2004.
- FUNDAÇÃO se especializa em gerenciamento. *O Globo*, Rio de Janeiro, 10 de agosto, 2001.
- GAINESS-ROSS, Leslie. Leveraging corporate equity. *Corporate Reputation Review*, London, v. 1, n.1/2, p.51-56, 1997.
- GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organizational Studies*, v.7, p.117-134, 1986.
- GAGLIARDI, P. (Ed.). *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.
- GAMSON, W.A et al. Media images and the social construction of reality. *Annual Review of Sociology*, v.18, p.373-393, 1992.
- GARDBERG, N. A; FOMBRUN, C.J. The global reputation quotient project: first steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, London, v. 4, n.4, 2002.
- GARDBERG, N. A; FOMBRUN, C.J. USA: for better or worse: the most visible american corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, London, v. 4, n.4., 2002b.
- GIARDINO, Andrea. MBAs brasileiros terão controle rígido e selo de qualidade. *Valor*, São Paulo, 10 de novembro, 2004. p.6.
- GIOIA, D.A ., CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sense-giving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*. v.12, p.443-448, 1991.
- GIOIA, D.A , THOMAS, J. B. Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, v.41, n.3, p.370-403, 1996.
- GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, v.25, n.1, p.63-81, jan. 2000.
- GIOIA, D. A. From individual to organizational identity. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. *Identity in organizations: building theory through conversations*. Califórnia: Sage Publications, 1998.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine, 1967.
- GLYNN, M.A. When cymbals becomes symbols: conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, v.11, 2001.

GOLDEN-BIDDLE, K.;RAO, H. Breaches in the boardroom: organisation identity and conflict of commitment in a non-profit organisation. *Organisation Science*, v. 8, p.593-611, 1997.

TREADWELL, D.F., HARRISON, T. M. Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment and communication. *Communication Monographs*. Annandale: 1994.

GOMES, Maria Tereza. Mas que confusão! MBA virou uma sigla usada até para seminário de um dia. Saiba como identificar os verdadeiros cursos de formação de executivos. *Revista Você S.A*, n.29, p.06-14, nov. 2000.

GOVATTO, Ana. C. *Empresas-cidadãs deixam a desejar na comunicação com o consumidor*. Disponível em: <[http://www.abac.org.br/Responsabilidade\\_Social\\_site/biblioteca03.asp](http://www.abac.org.br/Responsabilidade_Social_site/biblioteca03.asp)> Acesso em 16 set.2004.

GRAD, Robert. *Boa reputação vende*. Disponível em: <<http://www.cl-a.com>>.Acesso em: 12 novembro 2004

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. v.91, n.3, p.481-510, 1985.

GRAY, J. *Managing the corporate image*. Londres: Quorum Books, 1986.

GRAY, E.R.; SMELTZER, L.R. SRM forum: corporate image: an integral part of strategy. *Sloan Management Review*, v.24, n.4, p.73-78, 1985.

GREYSER, Stephen A. Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate Communications*, Bradford, v.4, n.4, p.177, 1999.

GROENLAND, Edward. Qualitative research to validate the RQ-dimensions. *Corporate Reputation Review*, London, v. 4, n.4, 2002 .

GRUNIG , J. E. Image and substance: from symbolic to behavioral relationships, 1993. In: BALMER, J.M.T., GREYSER, S. A. *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. Londres: Routledge, 2003.

GRUNIG, J. E.; HUNT, T. *Managing public relations*. Fort Worth: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

GRUNIG, J. E. A situational theory of publics: conceptual history, recent challenges and new research. In: MOSS, D.; MACMANUS, T; VERCIC, D. *Public relations research: an international perspectives*. UK: International Thomson Business Press, 1997.

GRUNIG, J. E.; DOZIER, D. M. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1992.

GUIA de pós-graduação & MBA. São Paulo: Segmento, 2003.

GUIA de pós-graduação & MBA. São Paulo: Segmento, 2004.

- GUREVICH, M.; LEVY, M. R. *Mass communication*. California: Sage, 1985. Review Yearbook, v. 5.
- HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. v. 13, n 2, p. 135-144, 1992.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*. v. 31, 1997.
- HATCH, M.J.; SCHULTZ, Majken. Scaling the tower of babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In: SCHULTZ, Majken; HATCH, M.J.; LARSEN, M.H. *The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand*. New York: Oxford University Press, 2000. 272p.
- JACOMINO, Dalen. Você precisa mesmo de um MBA? *Você S.A*, n.53, p.58-62, nov.2002.
- JACOMINO, Dalen. Eles dizem que vale a pena. *Você S.A*, n.65, p.50-54, nov. 2003.
- JENCKS, C. *What is post-modernism?* Londres: Academy Editions, 1989.
- JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. *Applied multivariate statistical analysis*. 3.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- JOHNSON, M.; ZINKHAN, M. G. Defining and measuring company image. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE, 30, 1990, New Orleans. *Proceedings of...* New Orleans: Academy of Marketing Science, 1990.
- KELLNER, D. *Television and the crisis of democracy*. Boulder: Westview, 1990.
- KENNEDY, S.H. Nurturing corporate images: total communication or ego trip? *European Journal of Marketing*, v. 11, n.1, p.120-64, 1977.
- KING, Andrew. The social performance uncertainty principle. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.1, 1997.
- KITCHEN, P.J.; SCHULTZ, D. E. *Raising the corporate Umbrella: corporate communications in the 21<sup>st</sup> century*. NewYork: Palgrave, 2001.
- KREPS, D; WILSON, R. Reputation and imperfect information. *Journal of Economic Theory*, v.27, p.253-279, 1982.
- KRIPPENDORFF, Klaus. *Content analysis: an introduction to its methodology*. Londres: Sage Publications, 1980.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M.M.K. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas da comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

KRIPPENDORFF, KLAUS. *Content analysis: an introduction to its methodology*. Londres: Sage Publications, 1980.

LARCON, J. P.; REITTER, R. *Structures de pouvoir et identite de l'entreprise*. Nathan, Paris, 1979.

LEE, R. Shaping your bank's corporate identity. *Bank Marketing*. v.15, n.10, p.21-24, 1983.

LINSTEAD, S.;GRAFTON-SMALL, R. On reading organizational culture. *Organization Studies*, Berlin, v.13, n. 3, p.331-335, 1992.

LOKE, Karen. *Grounded theory in management research*. Londres: Sage Publications, 2001.

MADUREIRA, Daniele; MENEZES, Berenice. Mulheres precisam provar maior competência. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 21 de agosto, 2001. Empresas e Carreiras, p.C2.

MACHADO, H. V.; KOPITTKKE, B. A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. *Anais*. Recife: ANPAD, 2002., 1CD.

MAcMILLAN, K; MONEY, K; DOWNING, S. United Kingdom: best and worst corporate reputations – nominations by the general public. *Corporate Reputation Review*, London, v.4, n.4, 2002.

MAEL, F.; ASHFORTH, B.E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organization Behavior*, n.13, p.103-123, 1992.

MARGULIES, W. Make the most of your corporate identity: a well-managed program involves more than just changing a name. *Harvard Business Review*, p.66-72, jul./ago. 1977.

MARKEN, G.A. Corporate image: we all have one, but few work to protect and project it. *Public Relations Quarterly*, v.35, p.21-23, 1990.

MARLIN, Alice T. Social and environmental rationing of companies. *Corporate Reputation Review*, London, v.1,n.1, 1997.

MARQUES, Maria Raquel Grassi Ferreira. *Competências essenciais para o futuro da FDC*. Projeto Aplicativo - Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2004.

BALMER, J.M.T.; GREYSER, S.A. *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. Londres: Routledge, 2003.

MARTINS, L.L. The very visible hand of reputational rankings in US business schools. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.3, p.293-298, 1998.



- MARTINS, P.E.M. *A reinvenção do serão: estratégia organizacional de Canudos*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.
- MARZILIANO, Nicola. Corporate image and identity management. *International Studies of Management & Organization*, New York, v. 28, n.3, 1998.
- MBA com selo de qualidade. *AméricaEconomia*, 13 de outubro, 2003.
- MELEWAR, T. C.; JENKINS, E. Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, London, v.5, n.1, p. 76-90, 2002.
- MELEWAR, T. C.; SAUNDERS, J; BALMER, J. The saliency of Olins' visual identity structure in relation to UK companies operating in Malaysia. *Corporate Reputation Review*, London, v.3, n.3, p.194-200, 2000.
- MIÈGE, Bernard. *O pensamento comunicacional*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- MILGROM, P; ROBERTS, J. Predation, reputation and deterrence. *Journal of Economic Theory*. v. 27, p.280-312, 1982.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. Price and advertising signals of product quality. *Journal of Political Economy*. v.94, p.796-821, 1986.
- MINTZBERG, Henry; GOSLING, Jonathan. Educando Administradores além das fronteiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.43, n.2, p.29-43, abr/ jun, 2003.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. v.22, n.4, p.853-86, 1997.
- MOINGEON, B.; RAMANANTSOA, B. Understanding corporate identity: the french school of thought. *European Journal of Marketing*. Bradford: v..31, n.5/6, p.383, 1997.
- MONTGOMERY, D. C., *Desing and analysis of experiments*. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1991
- MOREIRA, Ivana. Andrea. Executivos discutem globalização. *Valor*, Belo Horizonte, 09 de agosto de 2001.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1986.
- MOORMAN, R.H.; BLAKELY, G.L. Individualism-collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organization Behavior*, v.16, p.127-142, 1995.
- NADLER, Davis A.; TUSHMAN. Michael L. A organização do futuro. *HSM Management*. Barueri, n.18, p.58-84, jan./fev. 2000.

NKOMO, S.M.; COX, JÚNIOR. T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.

NELSON, P. Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, v. 78, p.311-329, 1970.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.43, n.2, p.44-54, abr./jun. 2003.

OCTÁVIO, Ianni. *Teorias da globalização*. 2.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

OLINS, W. *The corporate personality: an inquiry into the nature of corporate identity*. London: Design Council, 1978.

OLINS, W. *Corporate identity: making business strategy visible through design*. Boston: Havard Business School Press, 1989.

OLINS, W. *The new guide to identity: how to create and sustain change through managing identity*. Londres: Gower House, 1995.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica*. Rio de Janeiro, UFRJ, 2002.

O'ROURKE, Ray. Managing in times of crisis. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.1 e 2, p. 120-125, 1997.

PEREIRA, Maria José L. B. *Mudança nas instituições*. São Paulo: Nobel, 1988.

PFEFFER, J. The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*. v. 2, p.104-112, 1977.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations*. New York: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, Jeffrey; FONG, Cristina F. O fim das escolas de negócio? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.43, n.2, p.11-28, abr/ jun, 2003.

PIERRE, Bourdieu. *A economia das trocas simbólicas: introdução, organização e seleção*. 3.ed. São Paulo: Perspectiva, 1992.

VAN RIEL, C. B. M. *Principles of corporate communication*. Londres: Academic Service and Prentice Hall, 1995. 239p.

PONDY, L. R. et al. *Organizational symbolism*. Londres: Jai Press, 1983

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em: 12 jan. 2005

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Portifólio*. Belo Horizonte. Fundação Dom Cabral, 2004.

PRATT, M.G.; FOREMAN, P. O. Classifying managerail responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, v.25, n.1, p.18-42, jan. 2000.

PRATT, M.G.;RAFAELI, A. Organizational dress as a symbol of multilayered social identitis. *The Academy of Management Journal*. v.40, n. 4, p.862-898,1997.

PRATT, M.G. To be or not to be? central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D.A. ; GODFREY, P. C. (Ed.). *Identity in organizations*: building theory trough conversations. Thousand Oaks: Sage Publications, , 1998. p.171-207.

PRUZAN, Peter. Corporate reputation: image and identity. *Corporate Reputation Review*, London, v.4, n.1, p. 50-64, 2001.

PRUYN, A.T.H. Imago: een analytische benadering van het begrip en de implicaties daarvan voor onderzoek In: VAN RIEL, C.B.M.; NIJHOF, W.H. (Ed.). *Handboek Corporate Communication*. Deventer: Loghum Slaterus, 1990.

RACY, Sônia. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 27 abril 2002. p. B2.

RAGIN, C.C.; HOWARD, S.B. *What is a case?* exploring the foundations of social inquiry. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

RAVASI, Davide. Italy: Analysing reputation in a cross-national setting. *Corporate Reputation Review*, London, v. 4, n.4, 2002.

REITTER, R.; RAMANANTSOA, B. *Pouvoir et politique*: au dela de la culture d'entreprise. Paris: McGraw-Hill, 1985.

VAN RIEL, C. B. M. *Principles of corporate communication*. Londres: Academic Service and Prentice Hall, 1995. 239p.

RIBEIRO, Camila. Novas regras de avaliação. *Guia de Pós-Graduação & MBA*, São Paulo, n. 3, p.35 - 37, 2004.

RINDOVA, V.P.; FOMBRUN, C. J. Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, v.20, p.691-710, 1999.

RINDOVA, V.P.; FOMBRUN, C. J. The eye of the beholder: the role of corporate reputation in defining organizational identity. In: WHETTEN, David A., GODFREY, Paul C. *Identity in organizations*: building theory through conversations. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 1998.

RINDOVA, V. P., SCHULTZ, M. Identity within and identity without: lessons from corporate and organizational identity. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. *Identity in organizations*: building theory through conversations. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 1998.

RODRIGUES, Suzana Braga. *O chefinho, o telefone e o bode*: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. 1991. Tese (Concurso de Professor Titular) – Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD, Belo Horizonte.

RODRIGUES, S. B. *Corporate culture and de-institutionalization*: implications for identity in a brazilian telecommunications company. constituting management markets, meanings and identities. Berlin: Gruyter, 1996.

RODRIGUES, S.B.; CARRIERI, A. P.; LUZ, T.R. *Tempos de desconstrução*: evolução e transformação nas empresas. Belo Horizonte: UFMG/ Face/ Cepead, 2003.

ROSA, Mário. *A Síndrome de Aquiles*. São Paulo: Gente, 2001.

ROSA, Mário. *A era do escândalo*: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração, 2003.

RUAS, Roberto. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.43, n.2, p.55-63, abr./ jun. 2003.

SABATÉ, J. M. de la; FUENTE; PUENTE, E.Q. The concept and measurement of corporate reputation: an application to spanish financial intermediaries. *Corporate Reputation Review*, London, v.5, n. 4, p. 280-301, 2003.

SAMPSON, Peter. Qualitative research and motivation research. In: WORCESTER, Robert. *Consumer market research handbook*. 3.ed. Amsterdam: Esomar, 1991.

SCHMITT, B.; SIMONSON, A. *Marketing aesthetics*: the strategic management of *brands, identity, and image*. New York: Free Press, 1997.

SCHMIDT, K. *The quest for identity*. Cassell: Londres, 1995.

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

SCHULTZ, M.; MOURITSEN, J.; GABRIELSEN, G. Sticky reputation: analyzing a ranking system. *Corporate Reputation Review*, London, v.4, n.1, p.24-41, 2001.

SCHULTZ, Majken, HATCH, M.J., LARSEN, M.H. *The expressive organization*: linking Identity, Reputation and the corporate brand. New York: Oxford University Press, 2000. 272p.

SCHULTZ, M., NIELSEN, K.U., BOEGE, S. Nominations for the most visible companies for the Danish RQ. *Corporate Reputation Review*, London, v.4, n.4, 2002.

SCOTT, W. R. Symbols and organizations: from Barbard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. (Ed.). *Organization theory*. Oxford: Oxford University Press, 1995a.

SCOTT, S.G.; LANE, V.R. A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, n.25, p.43-62, 2000.

- SCOTT, C.R. et al. The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave: a multimethodological investigation. *Management Communication Quarterly*, n.12, p. 400- 435, 1999.
- SCHMITT, B.; SIMONSON, A. *Marketing aesthetics: the strategic management of brands, identity, and image*. New York: Free Press, 1997.
- SCHMIDT, K. *The quest for identity*. Cassell, Londres: 1995.
- SCOTT, S.G.; LANE, V.R. A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, n.25, p.43-62. 2000
- SCOTT, C.R. et al. The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave: a multimethodological investigation. *Management Communication Quarterly*. n.12, p. 400- 435, 1999.
- SELAME, E ; SELAME, J. *Developing a corporate identity: how to stand out in a crowd*. New York: Chain Store, 1975.
- SILVA, J. R.G.; VERGARA, S. C. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. In: ENCONTRO DA ANPAD 26, 2002. Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2002. (CD- ROM.)
- SILVA, C.L. Machado da; FONSECA, V. S. D.A. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Organizações & Sociedade*. v.4, n.7, p.97-114, 1996.
- SILVA, C.L. Machado da; NOGUEIRA, E.E.S. Instituições, cultura e identidade organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2000, Curitiba. *Anais*. Curitiba: ANPAD, 2000.
- SILVA, Estela. Competição gera novas exigências. *Guia de Pós-Graduação & MBA*, São Paulo, n.3, p. 52 -56, 2004.
- SMIDTS, A.; PRUYN, H.; VAN RIEL, C. B. M. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*. v.49, n.5, p.1051-1062, 2001.
- SMIRCICH, L. Organizations as shared meanings. In. PONDY, L. R. et al. (Ed.) *Organizational symbolism*. Greenwich: CT, 1983.
- SMITH, Geoffrey. Life won't be just a bowl of Cherry Garcia. *Business Week*, p. 42., 18 Jul. 1994.
- SRIVASTAVA, R. K. et al. The value of corporate reputation: evidence from equity markets. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, p.62-68, 1997.

- STABLEIN, R. Dados em estudos organizacionais. In: CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. v.2.
- STAKE, R.E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1995.
- STAKE, R.E. Case Studies. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y.S. (Ed). *Handbook of quality research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- STURDY, A.; GABRIEL, Y. Missionaires, mercenaries or car salesmen? MBA teaching in Malaysia. *Journal of Management Studies*. v.37, n.7, p.979-1002, 2000.
- TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of intergroup behaviour. In: WORCHEL, Steven; AUSTIN, William. G. (Ed.). *Psychology of intergroup relations*. 2.ed. Chicago: Nelson – Hall. 1985. p.7-24.
- THEVISSSEN, Frank. Belgium: corporate reputation in the eye of the Beholder. *Corporate Reputation Review*, London, v. 4, n.4. 2002.
- THOMPSON, John. B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- TOPALIAN, A. Corporate identity: beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising*. v.3, n.1, p.55-62, 1984.
- TRACY, Joseph; WALDFOGEL, Joel. The best *business schools*: a market-based approach. *The Journal of Business*, v.70, n.1, p.1-31, 1997.
- TREADWELL, D.F.; HARRISON, T. Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment, and communication. *Communication Monographs*, Annandale, v.61, n.1, p.63-85, Mar. 1994
- TRIVINÖS, A N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- UTIYAMA, Cassio H. Controle de qualidade. *Revista Você S.A.*, n.65, p.65, nov. 2003.
- VAN REKOM, J. *Corporate identity: development of the concept and a measurement instrument*. 1998. Tese (Ph.D.) - Erasmus University, Rotterdam.
- VAN RIEL, C. B. M. ; BALMER, J.M.T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*. v.31, n.5-6, p.340-56, 1997.
- VAN RIEL, C. B. M. *Principles of corporate communication*. Londres: Academic Service and Prentice Hall, 1995. 239p.
- VAN RIEL, C. B. M. Corporate communication orchestrated by a sustainable corporate story. In: .SCHULTZ, M.; HATCH, M.J.; LARSEN, M.H. *The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand*. New York: Oxford University Press, 2000. 272p.

- VAN RIEL, C.B.M. *Essentials of corporate communication: building and implementing corporate stories using reputation management*. Londres, Routledge, 2003. No prelo.
- VAN RIEL, C. B. M. The Netherlands: top of mind awareness of corporate brands among the dutch public. *Corporate Reputation Review*, London, v. 4, n.4, 2002.
- VAN RIEL, C. B. M.; STROEKER, N; MAATHUIS, O. Measuring corporate images. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, p.313-336, 1998.
- VAN RIEL, C. B. M.; FOMBRUN, C. J. Which company is most visible in your country? An introduction to the special issue on the global RQ: project nominations. *Corporate Reputation Review*, London, v.4, n.4, 2002.
- VAN ROON, I. *Strength from within: how european business schools buffer the effect of rankings on identity and reputation*. 2003. Tese (Master's) - Rotterdam School of Management.
- VASCONCELOS, Carlos. Cabral Cruza a fronteira. *AméricaEconomia*, São Paulo, jan. 2001.
- VIEIRA, ROBERTO F. *Comunicação organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004
- VERÓN, E. *a produção de sentido*. São Paulo: Cultrix, 1980.
- VOCÊ S.A: Os melhores MBAs do Brasil. São Paulo: Abril, 2000-2004. Anual.
- WARTICK, Steve. Measuring corporate reputation: definition and data. *Business and Society*, v.41, n.4, dez. 2002.
- WEBER, M. *Economy and society*. Berkeley: University of California Press, 1967/1978.
- WHETTEN, David A., GODFREY, Paul C. (Ed.) *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- WHETTEN, David A. Theory development and the study of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, London, v. 1, n.1, p.15-23, 1997.
- WIEDMANN, Klaus-Peter. Germany: analyzing the german corporate reputation landscape. *Corporate Reputation Review*, London, v. 4, n.4, 2002
- WIERENGA, B., RAAIJ, W.E. Van. *Consumentengedrag, theorie, analyse en toepassingen*. Stenfert Kroese: Leiden, 1987.
- WILSON, R. Auditing: Perspectives from multiperson decision theory. *Accounting Review*. v.58, p.305-318, 1983.
- WOOD, JR., T. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes de. O Fenômeno dos MPA's Brasileiros: Hibridismo, diversidade e tensões. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.44, n.1, p.116-129, jan/mar. 2004.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes de. *Pop management: MBA's no Brasil*. São Paulo, 2002. <<http://www.fgvsp.br/institucional/pesquisas/index.htm>>. Acesso em: 13 out.2004.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes de. *Pop management: a literatura popular de gestão Brasil*. São Paulo, 2002. <<http://www.fgvsp.br/institucional/pesquisas/index.htm>>. Acesso em: 09 dez.2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.



*ANEXOS*

## ANEXO A - RELAÇÃO DOS FOLHETOS PRODUZIDOS PELA FDC EM 2004

### QUADRO 1

- Portifólio 2004 ( Soluções Educacionais Inovadoras );
- Gestão Estratégica da Cadeia de Suprimentos ( A Gestão Logística sob uma visão estratégica );
- Gestão Estratégica de Pessoas – GEP ( Os resultados estratégicos de uma empresa passam necessariamente pelas pessoas ). PROGRAMA INTERNACIONAL;
- MBA Empresarial ( Desenvolvendo competências, formando líderes );
- Especialização em Gestão  
Ênfase em Finanças, Logística, Marketing, Negócios, Pessoas e Projetos.  
( A qualidade FDC com flexibilidade na forma de estudar );
- Perfil da Instituição ( Em Inglês , Espanhol e Chinês );
- Programa Avançado em Negócios Internacionais ( A Primeira fronteira a ser conquistada é a do conhecimento );  
Programa com certificação Especialização / Pós Graduação Lato-Sensu
- MBA Executivo ( Incentivando o espírito empreendedor nas novas lideranças );
- Gestão Responsável para a Sustentabilidade ( Gerir com responsabilidade é a melhor forma de garantir o futuro );
- Programa de Capacitação para Resultados – PCR ( Sedimentando o caminho na busca pelos melhores resultados );
- Programa de Desenvolvimento de Executivos – PDE ( Da Teoria à Prática : estratégias implementadas com sucesso );
- STC Executivo: Skills Tools & Competencies ( Líderes construindo o futuro ) Kellogg;
- Programa de Gestão Avançada – PGA ( O futuro das organizações discutido pelos próprios dirigentes ) INSEAD;

## ANEXO A - PORTFÓLIO FDC

### QUADRO 2 Programas FDC

---

#### **Educação continuada com programas de Pós-Graduação *Lato sensu e Stricto sensu* e MBA**

---

Especialização em Gestão (Ênfase em Finanças, Logística, Marketing, Negócios, Pessoas, Projetos);  
 Programa Avançado em Negócios Internacionais;  
 MBA Executivo;  
 MBA Empresarial;  
 Pós-MBA;  
 Mestrado Profissional em Administração - MPA.

---

#### **Desenvolvimento para executivos com foco no indivíduo e sua atuação na empresa**

---

Gestão Geral :  
 STC - Executivo Skills, Tools & Competences;  
 Programa de Gestão Avançada -PGA ;  
 Fórum pela Excelência  
 Programa de Desenvolvimento de Executivos - PDE ;  
 Programa de Capacitação para Resultados -PCR;  
 Programa de Aperfeiçoamento das Competências Técnico Organizacionais;  
 Programa de Capacitação para Novos Gestores - CNG;  
 Desenvolvimento de Trainees.  
 Temáticos:  
 Estratégia de Negociação;  
 Finanças para não Financeiros;  
 Gestão Avançada da Cadeia de Suprimentos;  
 Gestão da Performance;  
 Gestão de Capital de Valor;  
 Gestão de Projetos;  
 Gestão Estratégica de Pessoas - GEP;  
 Gestão Estratégica do Cliente;  
 Industrial Marketing Management;  
 Liderança Transformadora;  
 Marketing Corporativo Avançado

---

#### **Desenvolvimento empresarial foco no aprendizado coletivo**

---

Alinhamento Estratégico;  
 Desenvolvimento das Competências de Liderança;  
 Desenvolvimento de Equipes;  
 Desenvolvimento Gerencial;  
 Empreendedorismo;  
 Estratégia Competitiva para Exportação;  
 Gestão Baseada em Valor;  
 Gestão da Mudança e Revisão de Processos;  
 Gestão de Processos;  
 Gestão Estratégica da Inovação;

---

---

Gestão Responsável para a Sustentabilidade;  
Gestão por Competências;  
Governança Corporativa;  
Planejamento Estratégico;  
RH como Agente Estratégico de Gestão;  
Universidade Corporativa - Gestão Integrada de Conhecimento;  
Administração Pública - Modernização da Gestão Pública.

---

**Parcerias Empresariais**

---

Centro de Tecnologia Empresarial - CTE;  
Global Players - Competição Global;  
Parceria para Desenvolvimento de Acionistas - PDA;  
Parceiros para Excelência - PAEX

---

---

FONTE - Portfólio FDC, 2004, p.13.

**ANEXO A - PORTFÓLIO FDC****QUADRO 3**  
**Empresas parceiras no CTE**

---

ABB Ltda  
Accor Brasil S.A  
Acesita S.A  
Andrade Gutierrez  
Alcan Alumínio do Brasil S.A  
Banco ABN AMRO Real S.A  
Companhia Energética de Minas Gerais - CEMIG  
Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira  
Credicard S.A Administradora de Cartões de Crédito  
Natura Cosméticos  
Petrobras - Petróleo Brasileiro S.A  
Philips do Brasil Ltda  
RBS - Rede Brasil Sul  
Rhodia Brasil Ltda  
Sadia S.A  
Samarco Mineração S.A  
Siemens Ltda  
Telefônica  
TV Globo  
Usiminas - Usina Siderúrgicas de Minas Gerais S.A  
Varig S.A ( Viação Aérea Rio Grandense)  
Votorantim  
WEG S.A  
Xerox do Brasil Ltda

---

FONTE - <[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)> Acesso em 18 jan 2005

## ANEXO A - PORTFÓLIO FDC

## QUADRO 4

## Empresas parceiras no PDA

---

**MG I**

Construtora Andrade Gutierrez S.A

Construtora Pavisian Ltda

Grupo Nog

Itatiaia Imóveis S.A

Líder Taxi Aéreo

Nansen S.A

Via Brasil

Sindi

**MG II**

Cedro Cachoeira Cia de Fiação e Tecidos

Construtel Projetos e Construções Ltda

Cotochés

Granasa - Granitos Nacionais

Lamil - Lage Minérios Ltda

Orguel - Organizações Guerra Lage Ltda

Séculos da Amazônia Jóias e Relógios

**MG III**

Cedro Cachoeira Cia de Fiação e Tecidos

Construtora Melo Azevedo Ltda

Franco Matos Tintêxtil Ltda

Instituto Cultural Newton Paiva Ferreira Ltda

Plantar S.A

Soldering Comércio e Indústria Ltda

Unipart - Univale Participações Ltda

**MG IV**

Vila da Serra

Instituto Efigênia Vidigal

Viação Anchieta

Farmácia Santa Marta

Transpedrosa

**SP I**

Construtora Beter

Etel Engenharia Montagens e Automação Ltda

Grupo Ligna

Mecanopack Embalagens Ltda

MTE Thomson Indústria e Comércio Ltda

Springer S.A

Peralta Comércio e Indústria - Rede Paulistão

**SP II**

Multi-tek

Banco Santos

Guper/Levy

Makenji

Viação Santa Cruz

## ANEXO A - PORTFÓLIO FDC

### QUADRO 5

#### Empresas parceiras do PAEX

---

#### **DF**

Autotrac  
 Casa Park Valença Empreendimentos Imobiliários  
 COOPERFORTE  
 CPA - Companhia de Promoção Agrícola  
 HOB Hospital Oftalmológico de Brasília Ltda  
 Só Frango Produtos Alimentícios Ltda  
 Policentro - Consulprev Informática Associados Ltda

---

#### **ES**

Dalla  
 Estel Máquinas e Serviços Industriais Ltda  
 Fortes Engenharia Ltda  
 Gaia Importação e Exportação Ltda  
 Imetame Metalmecânica Ltda  
 Morar Construtora  
 MULTISCAN  
 Time-now Engenharia  
 Tommasi

---

#### **RJ**

Atend Tecnologia Ltda  
 Exmarc  
 GDTEL Telecomunicações Ltda  
 Hitel Teleinformática Ltda  
 LGB  
 MCC

---

#### **SE**

Banese Card  
 Hospital São Lucas  
 Fiação Itabaiana Ltda  
 Norcon Sociedade Nordestina de Construções S.A  
 Sergifil

---

#### **SP**

COOPERCARGA  
 CSI  
 Grace Brasil Ltda  
 INPEV - Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias  
 Leonardi Construção Industrializada Ltda  
 VIDATIS - Sistemas de Informação em Saúde

---

#### **PAEX TEC MG**

Akwan S.A  
Arte Informática Ltda  
Biocod  
Biominas  
Core Synesis Ltda  
Instituto Arte Visão  
Instituto Hartmann Regueira  
Internacional Syst S.A  
Labtest  
Mediphacos Ophthalmic Profissionais Ltda  
Solution Engenharia de Automação Ltda  
TEKNISA

---

FONTE - <[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)>.Acesso em 18 jan.2005.



**ANEXO A - PORTFÓLIO FDC****QUADRO 5.1**

---

---

Empresas parceiras do PAEX

---

**Chile**

Aserraderos Rio Colorado Ltda  
Danton Bravo Ing. Y Contrucción  
Diario El Sur S.A  
Generacorp  
Gracel S.A  
Modas Evita  
Molinos Bío-Bío  
Seguridad Y Serv. Industriales  
Soc. Distribuidora Merino  
Jess  
Soc. Maestranza Arbal Gracel S.A

---

**Paraguai**

Casa Centro  
Century Systems  
Interfin  
Mercotec  
Record Electric  
Tecnoservice

---

---

FONTE - <[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)>. Acesso em 18 jan 2005

**ANEXO A - PORTFÓLIO FDC**

## QUADRO 6

Empresas parceiras *Global Players*

---

---

Embraco - Empresa Brasileira de Compressores S.A

Gerdau

Multibrás S.A - Eletrodomésticos

Natura Comésticos

Petrobras - Petroleo Brasileiro S.A

Tigre S.A - Tubos e Conexões

Votorantim Comentos Ltda

WEG S.A

---

FONTE - <[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)>.Acesso em 18 jan 2005

## ANEXO B

## Pesquisa Qualitativa - Público Interno

*IDENTIDADE PROJETADA - Roteiro de Entrevistas - FDC*

<b>Identidade Projetada</b>	<b>Age de acordo</b>	<b>Não Age</b>	<b>Porque</b>
Soluções Educacionais Inovadoras			
Desenvolvimento de executivos e empresas			
Trabalha <b>com</b> empresas ( e não para)			
Parcerias e Alianças Internacionais			
Equilíbrio entre teoria e prática			
Soluções específicas para cada cliente			
Professores que utilizam o conhecimento aplicado			
Rigor em seus princípios e valores			
Parcerias e alianças com empresas clientes			
Instituição que é Referência no setor de educação			
Instituição de elite			
Padrões e Modelos internacionais			
Altos resultados financeiros			
Rígido padrão acadêmico			
Atende a grandes empresas			

2. Dentre estes atributos, há algum específico que você considere que seja **mais forte/representativo** da FDC.? Por que?

3. Dentre estes atributos, há algum específico que você **considere mais importante** para a FDC. ? Por que?

## ANEXO B - PESQUISA QUALITATIVA - PÚBLICO EXTERNO

### Roteiro de Entrevistas

#### **Reputação**

Segundo pesquisas do Instituto de Reputação, na Europa e EUA, os itens que definem a reputação de uma instituição são os seguintes:

1. Produtos e Serviços
2. Visão e Liderança
3. Ambiente de Trabalho
4. Responsabilidade Social e com o Meio Ambiente
5. Desempenho Financeiro

1. No Brasil, você considera que um dos atributos citados tenha um valor maior na construção da reputação de uma empresa? Qual? Por quê?
2. Na sua opinião, qual o item mais importante para a reputação de uma empresa. Por quê?
3. No caso específico da FDC, qual o item que você considera mais importante para a sua reputação?
4. O que chama a sua atenção na reputação da Fundação Dom Cabral?
5. Há algum aspecto que você considere negativo na reputação da FDC?
6. Você considera que a FDC deva investir mais em algum aspecto para melhorar sua reputação? Se sim, qual e porque?

## ANEXO B - PESQUISA QUANTITATIVA – PÚBLICO EXTERNO

### Reputação e Concordância e Atratividade da Identidade Projetada

#### Reputação

Itens que compõem a metodologia de análise do Quociente de Reputação ( Fombrun, Gardberg, Sever, 2000)

##### 1. Familiaridade

Eu tenho muita familiaridade com os produtos e serviços da FDC

*Recentemente, não vi ouvi nada sobre a FDC*

Eu conheço bastante sobre os resultados financeiros da FDC

Eu conheço muita gente que trabalha para a FDC

##### 2. Capacidade Operacional

A FDC é bem administrada

A FDC possui uma equipe altamente qualificada

*A FDC é ineficiente e não produtiva*

A FDC é dirigida por um presidente inteligente e competente

##### 3. Posicionamento Estratégico

A FDC vende serviços de alta qualidade

A FDC é uma empresa inovativa

*Os preços de produtos e serviços da FDC não são justos*

A FDC proporciona excelente valor para o consumidor

##### 4. Liderança no setor

A FDC possui valiosos recursos

A FDC tem muito poder

A FDC é líder no setor educacional

*A FDC me parece muito fraca*

##### 5. Distintividade

*A FDC não possui nada que seja único para oferecer*

A FDC se distingue na forma de fazer as coisas

Eu realmente me identifico com a FDC

Eu tenho um sentimento positivo em relação a FDC

##### 6. Credibilidade

Eu sempre acredito no que a FDC diz

*Do que eu sei, a FDC nunca cumpre o que promete*

Eu posso confiar na FDC

A FDC é honesta e direta na sua comunicação com seus públicos

### 7. Influência

Os produtos e serviços da FDC são importantes para a sociedade

A FDC realmente faz diferença para pessoas como eu

*A FDC contribui muito pouco com a economia do país*

A FDC contribui para tornar o mundo melhor

### 8. Cuidados / Atenção / Preocupação

Esta é uma empresa que realmente se preocupa / cuida de seus empregados

Esta empresa contribui com as comunidades com as quais se relaciona

Esta é uma empresa que cuida do meio ambiente

*Essa empresa cuida muito pouco / se preocupa pouco com seus clientes e empregados*

*Observação: o questionário do Quociente de Reputação não foi disponibilizado por fazer parte de um acordo de confidencialidade entre a pesquisadora e o Instituto de Reputação.*

## **Concordância e Atratividade da Identidade Projetada**

Mesmas questões do questionário utilizado na pesquisa quantitativa com público interno

( ANEXO B -Pesquisa Quantitativa -Público Interno)

## ANEXO B - PESQUISA QUANTITATIVA – PÚBLICO INTERNO

### PESQUISA SOBRE IDENTIDADE E REPUTAÇÃO DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Estamos realizando uma pesquisa sobre a identidade reputação da FDC e gostaríamos de contar com sua colaboração, respondendo ao questionário abaixo. As perguntas foram elaboradas de forma a facilitar a leitura, permitindo que a pessoa possa responder a todas as questões no máximo em 20 minutos. Esse estudo é parte da tese de doutorado da prof. Ana Luisa de Castro Almeida e está sendo desenvolvido em conjunto pelo CEPEAD- Universidade Federal de Minas Gerais e pelo Corporate Communication Centre, da Erasmus University, em Rotterdam. Agradecemos sua participação.

#### I - PERCEPÇÃO DE PRESTÍGIO EXTERNO

Abaixo estão citadas algumas frases sobre o prestígio externo da FDC. Gostaríamos de saber como **Você** pensa que **Outros** vêem a FDC. Ou seja, marque abaixo como você considera que seja a opinião de públicos externos da FDC. Marque o numero que considera apropriado

- 1 = Discorda Totalmente
- 2 = Discorda
- 3 = Não concorda e nem discorda
- 4 = Concorda
- 5 = Concorda Totalmente

1	A FDC é vista pela maioria do público externo como uma organização bem administrada					
2	A FDC é considerada como uma boa organização para se trabalhar					
3	A FDC é vista como uma organização que possui bons empregados					
4	A FDC é vista como uma organização com desempenho superior a seus concorrentes					
5	A FDC é vista como organização de alta lucratividade					
6	A FDC é vista como organização que tem um bom relacionamento com as pessoas					
7	A FDC é vista como organização com perspectivas de crescimento futuro					
8	A FDC é vista como organização que dá suporte em seus produtos e serviços					
9	A FDC é vista como organização que desenvolve soluções inovadoras					
10	A FDC é vista como organização que traz soluções de alta qualidade					
11	A FDC é vista como organização cujos serviços asseguram uma justa relação custo/benefício					
12	A FDC é reconhecida por ter excelência em sua liderança interna.					
13	A FDC é vista como organização que têm uma visão clara de seu futuro.					
14	A FDC é vista como organização que reconhece e utiliza as oportunidades de mercado					
15	As pessoas têm um sentimento positivo em relação a FDC					
16	As pessoas admiram e respeitam a FDC					
17	As pessoas confiam na FDC					
18	A FDC é vista como organização socialmente responsável					
19	FDC é vista como organização que possui funcionários bem preparados					
20	FDC é vista como organização que acredita nas pessoas					





## II - IDENTIDADE PROJETADA

Esse quadro avalia o grau de concordância e atratividade da identidade da organização. Favor marcar o numero apropriado.

### Quadro 1

1. Não age totalmente de acordo com a característica
2. Não age de acordo com a característica
3. Neutra
4. Age de acordo com a característica
5. Age totalmente de acordo com a característica

### Quadro 2

1. Totalmente sem apelo (atratividade)
2. Fraca em apelo (atratividade)
3. Não é atrativa mas também não desagrada
4. Médio apelo
5. Forte apelo

		Em que grau você considera que a FDC age de acordo com a característica citada.					Em que grau você considera que a característica citada é atrativa / tem apelo				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<b>Características de identidade</b>										
1	Adota Soluções Educacionais Inovadoras										
2	Desenvolve executivos e organizações										
3	Trabalha <b>com</b> as organizações ( e não para as)										
4	Possui parcerias e alianças internacionais										
5	Busca o equilíbrio entre Teoria e Prática										
6	Desenvolve soluções específicas para cada cliente										
7	Seus professores utilizam o conhecimento aplicado										
8	Age com rigor em seus princípios e valores										
9	Possui parceria e alianças com organizações clientes										
10	É referência no setor de educação para executivos										
11	É uma instituição de elite										
12	Adota padrões e modelos internacionais										
13	Gera altos resultados financeiros										
14	Possui rígido padrão acadêmico										



### III – ENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Nessa etapa, gostaríamos de ter sua opinião sobre o comportamento típico dos empregados de sua unidade. Como você vê o comportamento, *considerando a média*, dos empregados de sua unidade . Favor marcar o número apropriado. ( Favor observar que aqui não incluímos o seu comportamento e sim de seus colegas)

1. **Discorda Totalmente**
2. **Discorda**
3. **Não concorda e nem discorda**
4. **Concorda**
5. **Concorda totalmente**

<b>A maioria dos empregados de sua Unidade/ Célula.....</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Está disponível para ajudar colegas com problemas relacionado a seu trabalho					
2.	Voluntariamente ajuda novos colegas a se adaptarem ao ambiente de trabalho.					
3.	Frequentemente ajusta sua agenda para obter tempo para atender demanda de outros funcionários.					
4.	Oferece ajuda para fazer com que novos colegas sintam-se integrados à equipe.					
5.	Demonstra preocupação e cortesia com os colegas, mesmo estando sobre pressão de trabalho ou de situações pessoais					
6.	Em questões que podem trazer sérias consequências, sempre expressa opiniões honestamente, mesmo sabendo que pode desagradar a outros					
7.	Sempre estimula outros a expressarem suas idéias e opiniões					

8.	Incentiva outros colegas a tentar novas formas e caminhos mais efetivos para fazer seus trabalhos					
9.	Encoraja colegas quietos ou hesitantes a expressarem suas opiniões quando geralmente eles não fariam					
10.	Frequentemente dá sugestões aos colegas sobre como o grupo pode melhorar					
11.	Raramente falta ao trabalho, mesmo quando tem razão para isso					
12.	Desempenha suas funções com raros erros					
13.	Desempenha suas funções com cuidado especial					
14.	Sempre cumpre ou adianta o prazo de execução de suas atividades					
15.	Defende a organização quando outros funcionários a criticam					
16.	Estimula amigos e familiares a utilizarem os serviços da organização					
17.	Defende a organização quando pessoas de fora a criticam					
18.	Demonstra orgulho quando representa a organização em público					
19.	Promove ativamente os produtos e serviços da organização a potenciais consumidores					

#### IV – IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O quadro abaixo consta de algumas frases relacionadas com o grau de identificação de cada indivíduo com a organização e com sua unidade de trabalho. Favor indicar o grau de concordância ou discordância em cada uma das citações marcando o número apropriado.

- 6. **Discorda Totalmente**
- 7. **Discorda**
- 8. **Não concorda e nem discorda**
- 9. **Concorda**
- 10. **Concorda totalmente**

		<i>Minha Unidade</i>					<i>Organização</i>				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Eu sinto fortes laços com										
2.	Eu experimento forte sentimento de pertencer a										
3.	Eu sinto orgulho de trabalhar para										
4.	Eu sinto que as pessoas me apoiam										
5.	Tenho conhecimento suficiente sobre										
6.	Sou feliz por ser membro da										

## V – Dados Demográficos

1. Sexo: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

2. Idade:

3. Vínculo com a Instituição:

## FUNCIONÁRIOS

- Funcionário Núcleo Administrativo:
- Funcionário Núcleo Técnico ( inclusive professor tempo integral)

## PROFESSORES

- Professor Nacional
- Professor Internacional

4. Tempo de relacionamento com a instituição:

- menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 3 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- acima de 10 anos

5. Nível de Formação

- médio
- superior
- especialização
- mestrado
- doutorado



