

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MADE – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial

NADIA CRISTINA DESSUPOIO

**IDENTIDADE CORPORATIVA:
A IDENTIFICAÇÃO DOS CONSTRUTOS MAIS RELEVANTES EM
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

Rio de Janeiro
2015

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MADE – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial

NADIA CRISTINA DESSUPOIO

**IDENTIDADE CORPORATIVA:
A IDENTIFICAÇÃO DOS CONSTRUTOS MAIS RELEVANTES EM
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

Rio de Janeiro
2015

NADIA CRISTINA DESSUPOIO

**IDENTIDADE CORPORATIVA:
A IDENTIFICAÇÃO DOS CONSTRUTOS MAIS RELEVANTES EM
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto da Costa Vieira

Co-orientadora: Profa. Dra. Irene Raguenet Troccoli

**Rio de Janeiro
2015**

D475i

Dessupoio, Nadia Cristina

Identidade corporativa: a identificação dos construtos mais relevantes em instituição de ensino superior pública. / Nadia Cristina Dessupoio. – Rio de Janeiro, 2015.

76 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) - Universidade Estácio de Sá, 2015.

1. Administração de empresas. 2. Marketing.
3. Identidade corporativa. 4. Instituição de ensino superior. 5. Modelagem de equações estruturais. I. Título.

CDD: 658



UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial

A dissertação

**IDENTIDADE CORPORATIVA:
A IDENTIFICAÇÃO DOS CONSTRUTOS MAIS RELEVANTES EM INSTITUIÇÃO
DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

elaborada por

NADIA CRISTINA DESSUPOIO

e aprovado por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 08 de dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Roberto da Costa Vieira
Presidente

Universidade Estácio de Sá

Profª Drª Irene Raguene Troccoli
Coorientadora

Universidade Estácio de Sá

Profª Drª Cecília Lima de Queirós Mattoso
Universidade Estácio de Sá

Profª Drª Veranise Jacobowski Correia Dubeux
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/PUC-Rio

AGRADECIMENTOS

Eu quero agradecer, primeiramente, a Deus por não me deixar perder a perseverança nesta caminhada.

Aos meus pais, Júlio Dessupoio e Glória Villanova, por todo o carinho, apoio e amor. De longe ou de perto, permaneceram durante o período do mestrado na torcida para que esse meu sonho fosse realizado.

Ao meu marido Virgílio Gruppi, que brilhantemente cuidou de mim enquanto eu cuidava dessa dissertação. Ele me proporcionou a serenidade e a estabilidade nos momentos em que mais precisei. Sem o seu amor, respeito e compreensão nos caminhos desse trabalho, nada teria sido possível.

Minha gratidão especial aos professores Paulo Roberto Vieira e Irene Troccoli, que me orientaram a desenvolver as ideias e disponibilizaram suas excepcionais habilidades para a concretização desse trabalho. Colaboraram preciosamente me oferecendo ora um artigo ou um livro, ora uma ideia, confiança e estímulo – às vezes tudo isso junto.

Aos professores Isabel Costa e Jorge Freitas, pelas sugestões propostas na banca de homologação que realmente contribuíram para o desenvolvimento do meu trabalho. Também à professora Cecília Mattoso, pelo brilhantismo profissional e pelas valiosas contribuições na pré-defesa.

Aos demais professores do MADE e colegas de turma, agradeço os preciosos debates e ensinamentos durante o período das aulas do mestrado.

À professora Veranise Dubeux por, gentilmente, aceitar o convite para participar da banca examinadora e contribuir para o enriquecimento do meu trabalho.

Quero estender meus agradecimentos às grandes incentivadoras para iniciar essa caminhada, Jucilene Melandre e Cássia Marinho. O estímulo de vocês ofereceu a coragem fundamental para os primeiros passos.

Tenho muito que agradecer também à Isabel Jung e Laura Jung que carinhosamente me receberam por várias vezes em sua casa, ofereceram momentos de boas risadas e disponibilizaram ouvidos para escutar meus receios e angústias no início dessa jornada.

Não poderia deixar de registrar minha dívida para com Patrícia Bompert. Sua compreensão foi fundamental para que pudesse estar presente em todos os compromissos acadêmicos.

Meus agradecimentos aos demais amigos, que não menos importantes, se importaram e me ajudaram de várias maneiras neste período da minha vida.

Enfim, quero declarar que nenhuma vitória é de uma pessoa só, todas essas pessoas e mais me trouxeram até aqui e o sentimento que tenho é de gratidão, *merci infiniment!*

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo verificar como as dimensões “comunicação e identidade visual”, “comportamento” e “cultura corporativa” impactam a identidade corporativa de uma instituição de ensino superior pública. Para tanto, foi conduzida pesquisa de *survey*, utilizando questionário estruturado com cinco opções de resposta do tipo Likert. A amostra foi constituída de 203 docentes do quadro de pessoal de uma instituição de ensino superior pública brasileira. Os dados foram tratados com utilização da técnica de modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais. Os resultados apresentaram significância estatística e indicaram que o construto “comportamento” apresentou o maior efeito e, portanto, é o que impacta mais fortemente a identidade da universidade. Os demais construtos, “cultura corporativa” e “comunicação e identidade visual”, nessa ordem de importância, também alcançaram coeficientes de impacto positivos para a identidade da instituição. Os resultados obtidos confirmaram que o modelo é consistente e pode ser utilizado em futuras pesquisas.

Palavras-chave: Identidade Corporativa; Instituição de Ensino Superior Pública; Modelagem de Equações Estruturais.

ABSTRACT

This research aims to verify how the dimensions "communication and visual identity", "behavior" and "corporate culture" impact the corporate identity of a public institution of higher education. For this, survey research was conducted using a structured questionnaire with five response options Likert. The sample consisted of 203 teachers from a Brazilian public higher education institution. The data were analyzed using the technique of a structural equation modeling with partial least squares. The results showed statistical significance and indicated that the "behavior" construct presented the greatest effect and, therefore, is what most strongly impacts the identity of the university. The other constructs, "corporate culture" and "communication and visual identity", in that order of importance, also achieved positive impact coefficients for the identity of the institution. The results confirmed that the model is consistent and it can be used in future researches.

Keywords: corporate identity; public institution of higher education; Structural equation modeling.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Instituições de ensino superior que mais receberam investimentos para a modalidade “Auxílio à Pesquisa” por parte do CNPQ no triênio 2010-13 – Respectivas avaliações pela CAPES para os cursos de pós-graduação nas áreas de Economia, Administração e Direito, respectivos montantes de recursos recebidos (em R\$ mil) e respectivas participações percentuais sobre o total.....	16
Tabela 2 – Testes de confiabilidade e VME do modelo original.....	57
Tabela 3 - Cargas dos indicadores dos construtos	58
Tabela 4 – Testes de confiabilidade e VME do modelo reespecificado	60
Tabela 5 - Cargas dos indicadores dos construtos do modelo reespecificado.....	60
Tabela 6 - Valores das correlações entre as variáveis latentes e raízes quadradas dos valores das variâncias médias extraídas na diagonal principal	61
Tabela 7 – VIF e P-valores.....	62
Tabela 8 - Valores do índice f^2	62
Tabela 9 –Valores dos coeficientes de caminho do modelo reespecificado	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sugestão de tamanho de amostra em uma pesquisa de marketing.....	40
Quadro 2 - Itens do questionário, construtos, variáveis observadas e fundamentação teórica	44
Quadro 3 - Hipóteses do modelo de mensuração.....	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O modelo de identidade corporativa	42
Figura 2 - Diagrama de caminho do modelo hipotético	48
Figura 3 - Diagrama de caminho do modelo reespecificado	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Gênero dos respondentes	56
Gráfico 2 - Faixa etária dos respondentes	56

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVO GERAL	17
1.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	18
1.3 RELEVÂNCIA	18
1.4 DELIMITAÇÃO.....	19
1.4.1 Teórica	19
1.4.2 Geográfica	19
1.4.3 Temporal	19
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 O CONSTRUTO IDENTIDADE CORPORATIVA	20
2.2 DIMENSÕES DA IDENTIDADE CORPORATIVA	23
2.2.1 Comunicação corporativa	24
2.2.2 Identidade visual	29
2.2.3 Comportamento	31
2.2.4 Cultura Corporativa	32
2.3 A IDENTIDADE CORPORATIVA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES).....	34
CAPÍTULO 3 - MÉTODO	39
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	39
3.2 COLETA DE DADOS	39
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	40
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	41
3.5 MODELO DE IDENTIDADE CORPORATIVA	41
3.6 VARIÁVEIS DA PESQUISA	43
3.6.1 Variáveis Latentes	43
3.6.2 Variáveis Observadas	44
3.7 HIPÓTESES DO MODELO	45
3.7.1 Hipóteses do modelo de mensuração	46
3.7.2 Hipótese do modelo estrutural	47
3.8 DIAGRAMA DE CAMINHO	47

3.9	TRATAMENTO DOS DADOS	49
3.9.1	MEE com base em Mínimos Quadrados Parciais (MQP)	50
3.9.1.1	Avaliação do modelo de mensuração.....	50
3.9.1.2	Avaliação do modelo estrutural	52
	CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.2	PERFIL DA AMOSTRA.....	56
4.3	AVALIAÇÃO DO MODELO.....	57
4.3.1	Avaliação do modelo original	57
4.3.2	Avaliação do modelo reespecificado	59
	CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES	65
5.1	CONCLUSÕES	65
5.2	CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	69
5.2.1	Contribuição acadêmica	69
5.2.2	Contribuição gerencial	69
5.2.3	Recomendações para pesquisas futuras	70
	REFERÊNCIAS	71
	APÊNDICE	76

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A identidade corporativa é o significado compartilhado da corporação entre seus membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na empresa (ALBERT; WHETTEN, 1985; CORNELISSEN; HASLAM; BALMER, 2007). Essas qualidades da identidade, por seu turno, se explicam da seguinte maneira: a centralidade indica as características vistas como a essência da companhia; a distintividade refere-se aos elementos que distinguiriam uma firma das demais com as quais poderia ser comparada; e a continuidade temporal ressalta as características estáveis no tempo (ALBERT; WHETTEN, 1985).

A identidade corporativa desempenha papel de recurso estratégico, podendo ser utilizada para a geração de vantagem competitiva (SUVATJIS; CHERNATONY; HALIKIAS, 2012). Por isso, duas consequências se lhe seguem. A primeira é que deve ser administrada de forma a inspirar confiança na empresa e a satisfazer as necessidades das partes ali interessadas mais importantes, com destaque para os membros internos (VAN RIEL, 1995). A segunda é que, ao ser projetada para o ambiente externo da corporação, ela contribui significativamente na construção da imagem corporativa (ABRATT; KLEYN, 2012; OLIVA; PRIETO, 2015).

A imagem corporativa se constitui nas impressões e nas opiniões recentes acerca de uma corporação, sintetizando um conjunto de significados complexos que influencia comportamentos e tomadas de decisão (VIEIRA, 2003), e influenciando a tomada de decisão por parte do público-alvo da corporação.

É nesse contexto que as corporações precisam fortalecer a sua identidade corporativa. Isso porque, ao evidenciarem suas características raras e positivas, elas podem projetar uma imagem corporativa sólida, tendo em vista que o elo causal entre a identidade e a imagem corporativas foi comprovado empiricamente por evidências que indicaram a influência da primeira sobre a segunda (VIEIRA; FREITAS; DALTO, 2014).

Numa visão mais ampla, é lícito entender que esses fenômenos não se limitam ao universo das corporações, verificando-se também no caso de instituições de ensino superior (IES), com um número considerável delas já tendo desenvolvido e implementado projetos de identidade corporativa aliados a seus programas de crescimento e de expansão (BAKER; BALMER, 1997).

De fato, a identidade corporativa em uma IES – seja ela pública ou privada - caracteriza-se como uma poderosa fonte de vantagem competitiva: quando sólida, ela pode reverter em imagem corporativa mais favorável, atraindo pesquisadores de excelência para a instituição (CHUNYAN, BAGOZZI, MELAND, 2015; OLIVA; PRIETO, 2015) e permitindo-lhe maior canalização de recursos (BAKER; BALMER, 1997).

Além de recompensas econômicas e de condições objetivas de trabalho, a identidade corporativa desempenha papel indireto importante no processo de recrutamento e retenção de talentos existentes. As firmas com maior prestígio percebido e *status* positivo mais elevado - ou seja, com imagem corporativa mais sólida - exibem identificação mais forte por parte dos seus empregados (CHUNYAN, BAGOZZI, MELAND, 2015).

Essa situação é reforçada no caso das IES, já que elas não vendem produtos tangíveis. Isso implica que sua capacidade de atração de recursos é diretamente influenciada pela importância das características distintivas que constituem a sua identidade e que influenciam na sua capacidade de promover associações positivas nas partes interessadas mais importantes (BAKER; BALMER, 1997).

Como consequência, essas instituições têm de implementar estratégias para manter e aumentar sua competitividade no ramo educacional (MOHAMAD; ABU BAKAR; RAHMAN, 2007), dentre as quais se destaca a garantia do comprometimento e da lealdade do quadro de pessoal docente. Em outras palavras, se atrair o elemento melhor e mais brilhante é vital para a sobrevivência das corporações (FISHMAN, 1998 apud CHUNYAN, BAGOZZI, MELAND, 2015), por analogia a qualificação do corpo docente é fundamental na qualidade dos resultados dos cursos e dos serviços prestados por uma IES (VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2006).

Uma sólida identidade corporativa também pode causar impacto positivo sobre a imagem corporativa, elemento relevante porquanto beneficia a IES na captação de recursos – aspecto que assume contornos mais dramáticos em momentos como o atual, no qual deterioração econômica causada por ajuste fiscal severo vem afetando a disponibilidade de recursos para todos os setores da economia brasileira, sem exclusão ao educacional (CURY, 2015).

Uma análise da distribuição de verbas para pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), órgão brasileiro de referência

ao fomento à pesquisa científica e tecnológica, evidencia que uma identidade corporativa sólida contribui para o aumento da captação de recursos para pesquisa: em 2014, as quatro instituições que mais receberam auxílio à pesquisa pelo CNPq obtiveram aproximadamente um quarto do total dos investimentos para a modalidade “Auxílio à Pesquisa”. Essas IES possuem sólidas imagens no mercado educacional, com qualidade do ensino reconhecida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)¹ nos mais diversos campos de pesquisas científicas (ver Tabela 1).

Tabela 1 – Instituições de ensino superior que mais receberam investimentos para a modalidade “Auxílio à Pesquisa” por parte do CNPq no triênio 2010-13 – Respectivas avaliações pela CAPES para os cursos de pós-graduação nas áreas de Economia, Administração e Direito, respectivos montantes de recursos recebidos (em R\$ mil) e respectivas participações percentuais sobre o total

Instituição	Cursos de pós-graduação		Avaliação CAPES (Triênio 2010-2013)	Recursos recebidos do CNPq na modalidade Auxílio à Pesquisa (R\$ mil)	Participação percentual sobre o total
Universidade de São Paulo - USP	Economia	Doutorado	7	48.265	8%
		Mestrado	7		
	Administração	Doutorado	7		
		Mestrado	7		
	Direito	Doutorado	6		
		Mestrado	6		
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ	Economia	Doutorado	5	36.571	6%
		Mestrado	5		
	Administração	Doutorado	4		
		Mestrado	4		
	Direito	Doutorado	4		
		Mestrado	4		
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	Economia	Doutorado	5	26.731	5%
		Mestrado	5		
	Administração	Doutorado	5		
		Mestrado	5		
	Direito	Doutorado	5		
		Mestrado	5		
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	Economia	Doutorado	6	20.955	4%
		Mestrado	6		
	Administração	Doutorado	6		
		Mestrado	6		
	Direito	Doutorado	6		
		Mestrado	6		
Demais				445.810	77%
Total				578.332	100%

Fonte: Elaboração própria

Outro exemplo de que uma identidade corporativa sólida concorre para a construção de imagem fortalecida - que, por sua vez, pode contribuir para elevação da atratividade da IES (VIEIRA; FREITAS; DALTO, 2014; OLIVA; PRIETO, 2015) -

¹ A CAPES, fundação vinculada ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), possui como objetivo promover a consolidação e a expansão dos cursos de pós-graduação stricto sensu em todo o país (nota da autora).

pode ser encontrado no XXXIV Prêmio BNDES de Economia, premiação que o Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) destina anualmente às pesquisas brasileiras em Economia consideradas de maior destaque. Dentre as seis teses e dissertações premiadas em 2014, cinco foram desenvolvidas em instituições situadas no grupo daquelas que mais receberam recursos da CAPES. Isso retrata, indiretamente, a sólida identidade dessas instituições no mercado educacional.

Levando-se em conta que as partes interessadas de uma IES podem ser as pessoas, outras empresas ou a sociedade (KANTANEN, 2012), diversos são os aspectos que atuam sobre o desenvolvimento de sua identidade corporativa. Isso porque, dela, todos esses agentes esperam retornos distintos, tanto tangíveis (dinheiro, tempo, bens, direitos legais) quanto intangíveis (confiança, afirmações morais, prestígio, emoções).

Em vista disso, as IES públicas devem direcionar atenção para a forma como comunicam e como constroem sentido para suas partes interessadas. Esse processo envolve a forma como sua identidade corporativa é transmitida por intermédio de diversos elementos, que incluem a cultura, a comunicação, a estrutura, a estratégia, o *design* visual e o ambiente de *campus*, além do comportamento dos funcionários, dos professores e dos gestores (KANTANEN, 2012).

Nessa linha de raciocínio, a construção e a manutenção de imagem forte de uma IES pública no mercado educacional pode advir, conforme propõem Melewar e Jenkins (2002), das dimensões “comunicação e identidade visual”, “comportamento” e “cultura corporativa” enquanto formadoras da identidade corporativa.

Tendo em vista esses aspectos, coloca-se a questão-problema desta dissertação:

Como as dimensões “comunicação e identidade visual”, “comportamento” e “cultura corporativa” impactam a identidade corporativa de uma IES pública?

1.1 OBJETIVO GERAL

Verificar qual é o impacto das dimensões “comunicação e identidade visual”; “comportamento” e “cultura corporativa”, identificadas na literatura de Marketing como componentes da identidade corporativa, sobre essa identidade no caso de uma IES pública.

1.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- 1) Identificar as variáveis observadas mais importantes, com significância estatística, do construto “comunicação e identidade visual”;
- 2) Identificar as variáveis observadas mais importantes, com significância estatística, do construto “comportamento”;
- 3) Identificar as variáveis observadas mais importantes, com significância estatística, do construto “cultura corporativa”.

1.3 RELEVÂNCIA

O termo identidade corporativa surgiu na literatura de Marketing na década de 1950 (ZULHAMRI; NORDIN; AZIZ, 2013) e desde então recebe crescente atenção acadêmica (BALMER, 2001; MELEWAR; JENKINS, 2002; MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006).

Ao longo do tempo, o entendimento sobre identidade corporativa foi gradualmente ampliado, com o construto tornando-se amplamente reconhecido como instrumento estratégico eficaz e um meio para alcançar uma vantagem competitiva (ABRATT; KLEYN, 2012).

Esse fenômeno, aliado ao fato de, na administração pública, os resultados manifestarem-se mediante o cumprimento de objetivos e metas institucionais normalmente voltados à prestação de serviços à sociedade, indica que uma identidade forte pode ajudar instituições públicas a atrair investimentos, a motivar os funcionários e a servir como meio de diferenciar seus serviços (MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006).

As universidades públicas que alcançarem o gerenciamento eficaz de sua identidade apresentarão vantagem competitiva em relação às demais; poderão aumentar sua capacidade de atrair pessoal acadêmico de nível qualificado e estudantes de elevado potencial, assim como poderão reter mais conhecimentos e talentos, além de se tornarem mais atrativas para investimentos.

Ademais, esses aspectos podem impactar positivamente na solidez de sua imagem e de sua reputação, motivando a permanência de funcionários qualificados na corporação e favorecendo programas institucionais de crescimento e de expansão no longo prazo.

A abordagem quantitativa da presente pesquisa, com auxílio da modelagem de equações estruturais (MEE), também poderá subsidiar futuras iniciativas de estudos nessa área, lançando novas luzes sobre as formas de entender o problema proposto.

1.4 DELIMITAÇÃO

1.4.1 Teórica

Tendo em conta o enfoque de Marketing, o presente estudo foi influenciado pelo modelo teórico desenvolvido por Melewar e Jenkins (2002) que indica as dimensões “comunicação e identidade visual”; “comportamento” e “cultura corporativa” como constituintes da identidade corporativa.

1.4.2 Geográfica

A pesquisa foi realizada em uma IES pública brasileira.

1.4.3 Temporal

A coleta de dados primários ocorreu em meados do ano de 2015, e seu tratamento se deu no segundo semestre desse mesmo ano.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda as principais contribuições teóricas acerca da identidade corporativa, estando dividido em três seções. A primeira discute o referido construto, a segunda examina suas dimensões constituintes e a última apresenta as contribuições que discutem o tema nas IES.

2.1 O CONSTRUTO IDENTIDADE CORPORATIVA

O termo identidade corporativa surgiu na literatura de Marketing há mais de 50 anos, com Lippincott e Margulies (1957, apud ZULHAMRI; NORDIN; AZIZ, 2013), e desde então tem recebido crescente atenção acadêmica (BALMER, 2001; MELEWAR; JENKINS, 2002; MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006).

Na literatura de Marketing, identidade corporativa é uma autoapresentação da companhia, sendo projetada para o mundo exterior, destacando o papel estratégico que desempenha no fortalecimento da posição da firma em mercados crescentemente competitivos (MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006).

Também pode ser definida enquanto o significado compartilhado da corporação entre seus membros (CORNELISSEN; HASLAM; BALMER, 2007). É a personalidade da corporação, o resultado de sua história, de sua filosofia de trabalho e de sua ética, são as normas estabelecidas pela direção e pelos comportamentos cotidianos, são o conjunto de características, valores e crenças por meio dos quais as corporações podem se autoidentificar e se autodiferenciar de concorrentes em seu mercado (CAPRIOTTI, 2005).

Na presente pesquisa, foi adotada a definição de Melewar e Jenkins (2002), tendo em vista sua cuidadosa trama na elaboração do construto, o qual influenciou diversos autores que desenvolveram trabalhos de natureza quantitativa (VIEIRA; FREITAS; DALTO, 2014; SOUZA Jr. et al., 2012): identidade corporativa deve ser entendida, segundo os estudiosos de Marketing, enquanto recurso estratégico, podendo ser utilizado como tal para geração de vantagem competitiva. Na qualidade de recurso estratégico, entende-se que a identidade organizacional deve ser administrada de forma a satisfazer as necessidades das partes interessadas mais importantes da firma.

Vale notar, a propósito, que, não obstante a literatura apresente diversas definições sobre identidade e imagem, há uma inter-relação íntima e pontos em comum entre esses dois construtos, como o consenso de que a identidade corporativa consiste no conjunto de representações que distinguem as empresas, enquanto a imagem se refere à impressão global de uma firma pelos seus públicos externos (VIEIRA, 2003).

A identidade de uma corporação se manifesta por meio do somatório de elementos tais como os canais de comunicação variados, a estratégia corporativa, a estrutura, a cultura, o desempenho empresarial e o comportamento dos funcionários (BALMER, 2001). E cada corporação tem uma identidade que articula a essência corporativa, os objetivos e os valores e apresenta um senso de individualidade que pode ajudar a diferenciar a firma no seu ambiente competitivo (BALMER; GRAY, 2000).

Em vista dessa pluralidade de aspectos, a gestão da identidade corporativa deve compreender o seu caráter complexo e multidisciplinar. Isso torna necessária análise aprofundada para decifrar a essência em sua construção (CORNELISSEN; ELVING, 2003), sendo amplamente indicada abordagem multidisciplinar nesse estudo (VAN RIEL, 1997; ALESSANDRI, 2001; BALMER, 2001).

A maior parte da literatura sobre identidade corporativa enquadra-se em dois grupos (ALESSANDRI, 2001):

- 1) O grupo desenvolvido por profissionais da área de negócios (contribuições práticas): a identidade corporativa seria constituída da combinação de elementos visuais, tais como nome, logotipo e arquitetura das construções. A definição da identidade corporativa aqui concentra-se em seus aspectos mais tangíveis, particularmente aqueles que são julgados relativamente fáceis de serem administrados (MELEWAR; JENKINS, 2002).
- 2) O grupo construído por acadêmicos da administração e de campos afins: o construto é constituído dos valores fundamentais da firma, os quais, por serem distintivos e duradouros, o tornariam singular, permitindo sua diferenciação das demais. Aqui a maior parte das contribuições está voltada para os elementos intangíveis (ALESSANDRI, 2001), ressaltando-se alto nível de abstração muito embora também sejam encontradas contribuições relacionadas a elementos visuais.

É nesse segundo grupo de estudos que surge a distinção precisa entre identidade e imagem corporativa, postulando-se que a interação ou a experiência com a identidade corporativa influencia a construção da imagem corporativa na mente do público. Colocando-se de maneira estruturada: a missão de uma empresa afeta a identidade, a qual afeta a imagem, a qual, por sua vez, concorre para estabelecimento da reputação da corporação ao longo do tempo (ALESSANDRI, 2001).

Nesse contexto, o objetivo da administração da identidade da corporação seria a apresentação estrategicamente planejada de si mesma, com vistas a produzir uma imagem positiva na mente do seu público (GRAY; BALMER, 1998). Ou seja, como a influência desses resultados positivos ou negativos sobre a corporação advém da percepção do público acerca da essência da instituição, a identidade pode ser utilizada como ferramenta eficaz na administração estratégica.

Para o planejamento da identidade corporativa é necessário levar-se em conta a integração de todos os componentes empregados na apresentação da empresa ao público externo, incluindo arquitetura e interiores de prédios. No caso, a identidade corporativa poderia ser descrita como um *iceberg*: acima da superfície estariam os elementos visuais – nome, logotipo, cores e arquitetura – que definiriam, enquanto única dimensão perceptível da identidade corporativa, o *design* visual da firma; os elementos abaixo da superfície (comunicações internas, estrutura e comportamento corporativo) estariam ocultos para a grande maioria do público externo (LAMBERT, 1989).

Como a identidade corporativa está associada à percepção de seus públicos de interesse quanto à maneira pela qual a empresa se apresenta, o ponto de partida para solidificá-la de forma eficaz pode ser por meio de um sistema de identidade visual integrado, que se configura na utilização de um nome e de um sistema visual em todas as suas interações. Isso contribui para a transmissão do tamanho e da força da empresa, assim como lhe dá maior visibilidade (BAKER; BALMER, 1997).

Dentre os diversos benefícios trazidos por uma gestão adequada da identidade corporativa para o sucesso de uma corporação, inclui-se a integração das diversas áreas, para o que pode contribuir sobremaneira o *design* visual integrado. Isso porque esse recurso é capaz de garantir que todas as comunicações corporativas sejam harmoniosas entre si, resultando em uma imagem coerente com

o conjunto de hábitos e de crenças e com o caráter definidor da corporação (VAN RIEL; BALMER, 1997).

Obviamente, uma identidade corporativa que não esteja firmada sobre bases reais torna-se volátil, facilmente se desmanchando no imaginário público ao sugerir que a corporação não conseguirá sustentar a imagem que deseja ter perante suas diversas partes interessadas (VAN RIEL, 1995). Por seu turno, o oposto também é verdadeiro: os benefícios de uma identidade corporativa forte e positiva podem aumentar tanto a motivação dos funcionários quanto a capacidade da corporação de recrutar e reter funcionários de alta qualidade. Além do mais, são capazes de proporcionar uma base sólida para a cultura corporativa em caso de fusões e de aquisições, de elevar a transparência das práticas de negócios, de ajudar a desenvolver melhores relações com outras empresas, e de favorecer o alcance de vantagem competitiva (MELEWAR; KARAOSMANOGLU; PATERSON, 2005).

Dentre os diversos modelos conceituais para o processo de administração da identidade corporativa (KENNEDY, 1977; DOWLING, 1986; ABRATT, 1989; MARWICK; FILL, 1997; STUART, 1998; STUART, 1999; ALESSANDRI, 2001; ABRATT; KLEYN, 2012), a hipótese subjacente é que, se essa identidade for bem gerenciada, a imagem corporativa resultante tenderá a refletir os valores, as crenças e a orientação estratégica da corporação.

Se identidade corporativa constitui a autoapresentação da corporação como um todo e é composta por várias dimensões, o desafio reside em determinar não só quais dessas últimas seriam mais relevantes na constituição do construto, assim como identificar as variáveis mais importantes de cada dimensão.

2.2 DIMENSÕES DA IDENTIDADE CORPORATIVA

Identidade corporativa seria determinada, segundo Melewar e Jenkins (2002), por quatro subconstrutos, também chamados de dimensões: “comunicação e identidade visual”; “comportamento”; “cultura corporativa” e “condições de mercado”.

A presente pesquisa foi inspirada no modelo teórico proposto por Melewar e Jenkins (2002). Tal modelo representa um dos marcos mais abrangentes da identidade corporativa (BATRAGA; RUTITIS, 2012). A revisão da literatura reflete disponibilidade muito limitada de pesquisas relacionadas à identidade corporativa em universidades. Entre alguns estudos disponíveis relacionados à identidade

corporativa nesse tipo de instituição (MOHAMAD; ABU BAKAR; RAHMAN, 2007; MELEWAR; AKEL, 2005), observa-se a influência do modelo teórico proposto por Melewar e Jenkins (2002).

Assim como não existe uma única definição para identidade corporativa, há diferentes ênfases sobre seus componentes. Essa diversidade seria parcialmente explicada por algumas razões: a natureza multidisciplinar dessa área de investigação, o conflito existente entre profissionais e acadêmicos em relação ao assunto, e a falha não raro observada em compreender construtos aparentados, tais como imagem e reputação (MELEWAR; JENKINS, 2002).

Dessa forma, sendo determinada por sete dimensões - comunicação, *design*, cultura, comportamento, estrutura, identidade do ramo de negócios e estratégia (MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006) – a identidade corporativa tornou-se termo associado a uma vasta gama de funções, que são únicas para cada corporação, e que podem incluir a estratégia de negócios, a filosofia dos principais executivos, a cultura corporativa, o comportamento e o *design* corporativo (VAN RIEL, 1997).

Qualquer que seja a forma adotada para se entender a composição do construto, todas convergirão no sentido de revelar o caráter verdadeiro por trás das várias aparências da corporação. Apesar dessa evidência, muitos programas de identidade concentram-se em uma ou, no máximo, duas dimensões, constituindo-se em abordagens muito limitadas à vista da variedade de dimensões constituintes identificadas na literatura (MELEWAR; JENKINS, 2002).

Nas seções que se seguem é exposto como esses elementos que constituem a identidade corporativa, extraídos da proposta de Melewar e Jenkins (2002) - “comunicação e identidade visual”; “comportamento”; e “cultura corporativa” – são definidos e inter-relacionados, contribuindo para uma compreensão mais profunda do construto.

2.2.1 Comunicação corporativa

Comunicação corporativa é a atividade que engloba todas as formas pelas quais a firma se comunica com seus diversos públicos, fazendo com que esses últimos percebam a identidade de uma corporação (BALMER; GRAY, 2000). Assim, todas as mensagens provenientes de uma empresa, tudo o que ela produz e as

atividades em que está envolvida atuarão para moldar as percepções construídas por suas partes interessadas.

Nas relações de trabalho dentro das corporações, a comunicação com qualidade facilita o alcance dos objetivos da empresa, evita conflitos, resolve problemas, e cria interação tanto vertical quanto horizontal, promovendo, assim, a solidificação da relação entre os funcionários, líderes e diretores (ARAÚJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012).

A comunicação encontra-se presente em todas as atividades corporativas e exerce papel de grande importância para o desempenho das equipes, sendo utilizada para preservar e para reforçar a identidade corporativa, ou para ser o motor que impulsiona a firma em direção às transformações desejadas (BALDISSERA, 2000). Transmitir a identidade corporativa equivale a desenvolver uma relação de troca entre as partes interessadas de uma empresa (SUVATJIS; CHERNATONY; HALIKIAS, 2012).

Por outro lado, a ausência de uma estrutura sistematizada de comunicação em uma empresa fortalece e reforça a influência das estruturas informais, constituídas, principalmente, a partir das relações afetivas e sociais de seus membros. Assim, a comunicação direta, por meio do corpo a corpo, transforma-se no principal meio de transmissão interno de informação, influenciando a identidade corporativa. Esses grupos informais possuem seus próprios códigos de conduta, autoridade e poder, embora sigam as normas e padrões estabelecidos pela empresa (MEDEIROS, 2006)

A comunicação interna informal encontra-se presente nas relações interpessoais e no intercâmbio de informações dentro de uma corporação. Nas relações informais, são revelados percepções, sentimentos e atitudes, que, muitas vezes, são ignorados na estrutura formal das empresas. Revela-se muito comum entre os funcionários, recorrentemente apresentando mais ruídos de informação, por causa da sua própria essência de informalidade, tornando-se, assim, difícil de ser controlada pela corporação (ARAÚJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012).

Já a comunicação interna formal tem afinidade direta com as necessidades de informação e de comunicação da empresa, fornecendo sustentação para que todas as instâncias mantenham o foco nas metas e nos objetivos da corporação de forma consciente e alinhada à filosofia corporativa (BALDISSERA, 2000).

Alguns fatores podem criar condições propícias para o processo de comunicação em uma corporação, quais sejam: o estabelecimento de um bom relacionamento entre os colegas de trabalho, seguido do bom relacionamento com o gestor; o compartilhamento de informações entre a chefia e os funcionários; visão sistêmica do trabalho desempenhado; retorno dos resultados do desempenho do trabalho; e conhecimento do fluxo de comunicação interna (SILVA, 2007).

Nesse sentido, há diversas classificações quanto às comunicações empresariais:

- 1) Controlada e não controlada (MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006). No primeiro caso, é intencionalmente desenvolvida pela empresa, com o objetivo de melhorar as relações das partes interessadas. Já a comunicação não controlada: é aquela que ocorre quando as companhias influenciam as percepções das partes interessadas de forma não intencional, ou seja, surge de situações em que o comportamento está além do controle direto da empresa. Numa época em que as firmas estão cada vez mais expostas, a comunicação não controlada desempenha papel importante no desenvolvimento e na formação da identidade corporativa (MELEWAR; JENKINS, 2002).
- 2) Interna e externa (ABRATT; MOFOKENG, 2001). Envolvendo todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações da empresa, a comunicação corporativa é elemento estratégico, além de instrumento de gestão por meio do qual as formas internas e externas de comunicação são direcionadas à harmonização e à criação de relações favoráveis em que a empresa esteja envolvida (VAN RIEL, 1995).

2a) A comunicação interna se dirige ao público interno da empresa, ou seja, aos empregados, o que implica dizer que se trata de atividade que participa ativamente na construção da identidade. Trata-se de ferramenta com potencial de estabelecer padrões culturais e, ainda, motivar os recursos humanos, integrando-os por meio do compartilhamento de valores, no intuito de orientar suas ações para o alcance das metas e objetivos estratégicos corporativos (MEDEIROS, 2006). Funcionando à base, entre outros, de jornal impresso, intranet, jornal-mural, e-mail, TV interna e boletins (MARCHIORI, 2010), contribui para a identificação dos

colaboradores com os ideais e objetivos da corporação, podendo alavancar a integração entre distintos ambientes de trabalho da empresa e, assim, favorecer o alcance dos objetivos propostos (VAN RIEL; BALMER, 1997). Isso porque o amplo conhecimento das metas e das ações da companhia pode promover o engajamento de seus membros em direção aos resultados desejados (ARAÚJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012). Nesse panorama, é importante não esquecer que a gestão da comunicação interna, vista como elemento de elo entre as partes da empresa, deve considerar a observação das estruturas informais, pois estas têm poder de influência capaz de impactar estruturas hierárquicas formalizadas (MEDEIROS, 2006).

2b) A comunicação externa é dirigida ao público externo da corporação, constituído pelos clientes, acionistas, governo e mídia - portanto, contribuindo na construção da imagem corporativa (ABRATT; MOFOKENG, 2001). Vale notar que Tomaz e Brito (2010) se alinham a essa proposta, ao afirmarem que a comunicação corporativa faz a ligação entre o ambiente institucional e o ambiente externo.

- 3) Comunicação de marketing, comunicação corporativa e comunicação de gestão (VAN RIEL, 1995). A primeira é utilizada pelos gerentes de marketing e de marca para apoiar as vendas de serviços ou bens da corporação, enquanto a comunicação corporativa envolve todas as formas de comunicação com as partes interessadas da corporação e, tradicionalmente, é representada pelo setor de relações públicas. A comunicação de gestão surge a partir da interação dos membros da corporação, e constitui-se na forma mais importante segundo Melewar e Jenkins (2002), porque os gestores de nível superior são os responsáveis pela transmissão direta da filosofia e da visão corporativa para o público interno.

O enfoque integrativo da comunicação representa o conjunto de ações que a corporação coordena com o intuito de motivar e de sustentar uma coesão interna em torno de valores, das representações, das normas, entre outros. As empresas deparam-se constantemente com a necessidade de ter uma equipe integrada,

focada nos seus objetivos, e ágil diante das mudanças dos ambientes interno e externo (MEDEIROS, 2006).

Por conseguinte, a comunicação corporativa apresenta relação com a identidade corporativa, por dois motivos:

1) A identidade corporativa deve ser considerada também em função da mídia empregada para comunicá-la (ZULHAMRI; NORDIN; AZIZ, 2013). As formas digitais de comunicação, tais como a internet, podem ser importantes nesse processo, já que tendem a suportar e preencher uma parte substancial das propriedades e funcionalidades da comunicação externa de uma companhia (SUVATJIS; CHERNATONY; HALIKIAS, 2012). Por meio da evolução da internet, ferramentas de comunicação, tais como mídias sociais e *websites* corporativos, configuram-se como instrumentos poderosos para promover a identidade corporativa e construir relacionamentos com o público (BOOTH; MATIC, 2011). Zulhamri, Nordin e Aziz (2013) igualmente avaliam que os *websites* corporativos, enquanto meios de comunicação corporativa, são ferramentas poderosas para promoção de identidade de uma empresa. O estabelecimento de uma política de comunicação corporativa integrada viabiliza o direcionamento e a orientação a todos os setores para o alcance dos objetivos da empresa, de forma que os objetivos de grupos ou pessoais não prevaleçam sobre o objetivo final. Nesse sentido, a integração das diversas partes de uma corporação, que assegure um desempenho geral almejado e que direcione para a convergência dos interesses e dos objetivos das partes de uma companhia, constitui-se como um dos principais desafios com que se defrontam as empresas (MEDEIROS, 2006).

2) Porque estabelece o elo entre a identidade corporativa e o objetivo estratégico de alcançar uma imagem e, ao longo do tempo, uma reputação corporativa favorável, a qual garantirá que toda a comunicação interna e externa dirigida às partes interessadas da empresa seja coerente e consistente (MELEWAR; JENKINS, 2002; MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006; VAN RIEL, 1995; DOWLING, 2001, apud ZULHAMRI; NORDIN; AZIZ, 2013; MELEWAR; KARAOSMANOGLU; PATERSON, 2005). De fato, os diálogos e a construção de sentido estabelecidos nas redes de relacionamentos de uma firma refletem na perspectiva da identidade da corporação para suas diferentes partes interessadas (MARCHIORI, 2010).

Por último, é importante considerar que, para o fortalecimento de uma identidade corporativa, a eficiência de um sistema de comunicação deve considerar a participação de todos os funcionários: como uma via de mão dupla, quem está nos níveis mais elevados da hierarquia deve solicitar a resposta de seus funcionários.

Ou seja, o fluxo da comunicação não deve ser restrito ao encaminhamento de mensagens que saem do topo decisório e descem até as bases. Isso porque, quando os funcionários são valorizados no processo de comunicação, se estabelece um ambiente de motivação capaz de contribuir com os objetivos e metas corporativas (SILVA; 2007).

2.2.2 Identidade visual

Identidade visual é o termo utilizado para descrever o grande número de pistas visuais que estão associadas a uma empresa, relacionando-se com as dimensões física e gráfica da identidade corporativa (MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006).

O conceito de identidade corporativa inicialmente se limitava à percepção visual da empresa, incluindo somente elementos como logotipos e outras formas de simbolismo (VAN RIEL; BALMER, 1997). Posteriormente, passou a consistir em diversos elementos: nome, logotipo, *slogan*, tipografia, cores, localização e arquitetura de suas edificações, formas de se vestir de seus funcionários, *layout* e conteúdo de seu sítio na internet, dentre outros (MELEWAR; SAUNDERS, 1998; ABRATT; KLEYN, 2012).

Ou seja, a identidade visual na verdade compreende o conjunto de signos que traduzem, graficamente, a essência corporativa, e que são aplicados segundo um padrão de identidade corporativa que lhes determina os usos e aplicações em diversas circunstâncias. Por isso, identidade corporativa é frequentemente considerada sinônimo de o que é conhecido como identidade visual, sendo vinculada aos símbolos da corporação (MELEWAR; SAUNDERS, 1998; ABRATT; KLEYN, 2012; MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006; MINGUEZ, 2000; MELEWAR; JENKINS, 2002).

Configurando-se como uma dimensão da identidade corporativa, o construto identidade visual representa importante fonte de influência para muitas partes interessadas, incluindo funcionários, investidores e consumidores. Sendo o aspecto

mais frequentemente discutido de identidade corporativa, conseqüentemente a estratégia mais comumente empregada para reposicionar a identidade das corporações é modificar seus símbolos - o que, muitas vezes, concorre para alterar a imagem externa corporativa (MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006).

Não por acaso, os trabalhos de profissionais ligados a áreas de negócios entendem os símbolos como sendo importantes na constituição da identidade corporativa (ALESSANDRI, 2001). Isso se dá porque o propósito do símbolo é apresentar a ideia central da empresa com impacto, imediatismo e concisão (OLINS, 1995), o que lhe garante a capacidade de elevar, crescentemente, a visibilidade corporativa (VAN RIEL; BALMER, 1997). Não é o símbolo em si, mas o que o símbolo transmite de valor que representa a importância da identidade visual para a identidade corporativa global (MELEWAR; SAUNDERS; BALMER, 2000).

Considera-se que o *design* corporativo, relacionado à identidade visual corporativa, suporta a comunicação corporativa, tanto externa quanto internamente, assim como se configura como aspecto importante sobre a percepção das partes interessadas quanto aos valores e à filosofia da companhia (MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006).

O *design* corporativo inclui a localização física de uma corporação (OLINS, 1995; MELEWAR; JENKINS, 2002; ZULHAMRI; NORDIN; AZIZ, 2013), assim como a arquitetura, já que os edifícios podem comunicar os valores e a filosofia de uma empresa (RUSSELL, 2001). Quando as corporações se preocupam com a influência da sua localização na percepção de sua identidade, são empreendidos esforços no sentido de se fixarem em lugares em que acreditam projetar adequadamente sua personalidade. Em termos da aparência física, um aspecto simples como a cor, por exemplo, tem significados distintos na Ásia e no Ocidente: o azul, amplamente utilizado nos Estados Unidos, é geralmente considerado uma cor fria na Ásia, onde o vermelho é usual nas logomarcas de empresas importantes.

Mas o alcance da identidade visual vai além desses elementos. Por exemplo, associações de uma experiência com uma marca específica e, ao longo do tempo, a construção da reputação da corporação podem ser influenciadas por identidade visual distinta e bem comunicada (MELEWAR; SAUNDERS, 1998).

Uma administração sistemática e abrangente da estética corporativa implica implementação bem sucedida que adicione valor à corporação e que crie vantagem competitiva sustentável, seja reduzindo custos e elevando o volume de vendas, seja

fortalecendo a imagem da corporação e de seus produtos (SCHMITT; SIMONSON; MARCUS,1995). Sob essa perspectiva, formas, cores, materiais e comunicação visual de uma empresa, ao refletirem sua cultura e seus valores, podem ser importante fonte de adição de valor para a corporação.

2.2.3 Comportamento

O comportamento é aspecto intangível da identidade corporativa, relacionado às formas de atuação da corporação e dos seus membros. Compõe-se das atitudes e das ações tanto que ocorrem de modo planejado quanto que acontecem espontaneamente. Influenciando e formando a percepção dos fornecedores, dos clientes e dos próprios funcionários, o comportamento impacta na percepção de o que a empresa é (MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006).

A identidade corporativa diz respeito às características únicas de uma corporação que se encontram enraizadas no comportamento de seus membros, o qual projeta os traços da empresa para os clientes e para outras partes interessadas, informando como ela pensa, sente e se comporta (VAN RIEL; BALMER, 1997).

É importante que os funcionários possuam uma percepção positiva da corporação na qual estão inseridos, a fim de se identificar com ela, e, assim, atuar de forma a promover a confiabilidade e a credibilidade da empresa nas interações estabelecidas. Assim, o comportamento dos empregados impacta a identidade e, em consequência, a imagem corporativa, porque opera na interface com clientes, com governo, com acionistas e com demais partes interessadas de uma empresa (KITCHEN et al., 2013).

Ou seja, as ações dos membros internos são vistas como um reflexo da identidade corporativa, configurando-se como um componente vital que exerce efeito dinâmico sobre a identidade de uma corporação. Isso representa uma fonte de influência sobre as partes interessadas, e desempenha papel importante no relacionamento de uma corporação (ABRATT; KLEYN, 2012).

Existe uma forte ligação entre o comportamento dos funcionários e outros componentes formadores da identidade corporativa, tais como comunicação e cultura corporativa. No caso, a liderança de uma empresa fornece significado e influencia os sistemas de valores e de aspirações dos membros (KITCHEN et al.,

2013), fazendo com que os funcionários de nível hierárquico mais baixo enxerguem a administração superior como modelo.

Isso quer dizer que o comportamento da gestão estabelece padrões para o comportamento dos funcionários (MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006). Assim, os gerentes e executivos que incentivam comportamentos alinhados com os valores corporativos, e cujas ações simbolizam um padrão a ser seguido em termos de comportamento, desempenham papel central na construção da identidade da corporação. Portanto, eles devem considerar o reflexo de seus comportamentos, pois são observados criticamente e colocados em cheque a todo momento (KITCHEN et al., 2013).

Vale notar que o comportamento, enquanto dimensão constituinte da identidade corporativa, também se refere às ações por parte da corporação. Isso se manifesta de diversas formas, como do ponto de vista funcional, remetendo a suas políticas de produção, de administração, tecnológica e comercial. Inclui também o sistema de tomada de decisões e a metodologia de planejamento estratégico adotado pela corporação (MINGUEZ, 2000).

2.2.4 Cultura Corporativa

Cultura corporativa é um conjunto de valores e crenças específicos de uma corporação, traduzido por hábitos, ritos, mitos, tabus, mentalidade da empresa, criações, estilo de direção, rompimentos e recodificações, e que desempenha os aspectos identitários que tornam uma corporação única, diferenciando-a das demais (BALDISSERA, 2000).

A identidade corporativa é função da cultura corporativa (MELEWAR; JENKINS, 2002; ASHFORTH; MAEL, 1989). Segundo Baker e Balmer (1997), a cultura é a mais importante dimensão constituinte da identidade corporativa.

Isso implica que a identidade é responsável pela consolidação da filosofia corporativa que expressa os valores essenciais da companhia, geralmente refletidos na visão e missão da corporação. Dessa forma, entender a identidade corporativa implica considerar o alcance da influência cultural, visto que valores são muito influenciados pelos elementos culturais (ZULHAMRI; NORDIN; AZIZ, 2013). Além disso, a cultura é construída por meio da interação entre os membros da corporação que compartilham valores, pressupostos, crenças e evidências capazes de conferir

certa identidade à corporação (BELTRÃO; CARDOSO, 2009), o que implica que a identidade corporativa abarca a percepção dos membros, envolvendo o compartilhamento de valores e características distintivas que fundamentam a compreensão coletiva da empresa (ABRATT; KLEYN, 2012).

Ademais, é necessário distinguir a cultura corporativa da filosofia corporativa: essa última, geralmente documentada por seus valores compartilhados, por sua visão e por sua missão, refere-se à concepção global da empresa estabelecida para alcançar objetivos e metas, definindo o âmbito do negócio e estabelecendo seus limites (CAPRIOTTI, 2005). A cultura, por outro lado, como exposto anteriormente, é um conjunto de princípios e de valores, compartilhados pela maioria dos membros da corporação, que são, simultaneamente, elementos de integração interna e de construção social da identidade corporativa (MINGUEZ, 2000).

A constituição da cultura corporativa passa por várias etapas, iniciando-se com a definição, pelas lideranças, sobre o que é e o que pretende ser a corporação; isso leva ao desenvolvimento da identidade corporativa, acarretando, em seguida, o estabelecimento da missão, da visão e dos objetivos estratégicos e, finalmente, a articulação dos valores fundamentais da empresa (ABRATT; KLEYN, 2012).

Em outras palavras, a cultura compõe a identidade (EL-KOUBA et al., 2009), consubstanciando-se no conjunto de princípios básicos – influenciados pela evolução histórica da empresa, por seus êxitos e fracassos, pela personalidade dos indivíduos e pelo entorno social - que as pessoas aceitam e compartilham, e que servem de orientação para os comportamentos grupais e pessoais representam a cultura corporativa (CAPRIOTTI, 2005).

No entanto, não basta instituir a cultura: ela precisa ser aceita e difundida pelos indivíduos que fazem parte da corporação. Dessa forma, torna-se necessário respeitar as características comuns dos colaboradores no que se refere aos seus valores, aos seus princípios individuais e às suas crenças. Em outras palavras, a disposição dos membros em absorver os artefatos, os valores e os pressupostos da corporação é determinante na formação da cultura corporativa (BALMER; WILSON, 1998).

Nas corporações que privilegiam situações vivenciais, a cultura pode ser disseminada em treinamentos de desenvolvimento comportamental. Alinhadas aos objetivos empresariais, as experiências conjuntas dessa natureza são capazes de gerar laços e de facilitar a aceitação da cultura – esforço que viabiliza identidade

única e valiosa, o que acaba por configurar uma importante vantagem competitiva (EL-KOUBA et al., 2009).

A importância da cultura também transparece em Mintzberg (1989) quando esse diz que ela é uma das partes que compõem a estrutura organizacional, ao englobar as tradições e as crenças que distinguem a corporação das demais.

Dowling (1993) afirma que existe uma correlação positiva entre a cultura corporativa e as imagens da corporação por parte dos seus membros. Isso porque as referidas imagens afetariam a interface dos empregados com os clientes e outros públicos externos, e porque os membros de uma corporação possuem conjunto semelhante de imagens corporativas quando a empresa apresenta uma cultura uniforme.

Desses argumentos, compreende-se que a percepção compartilhada dos indivíduos sobre a essência da empresa indica a sua expressão cultural. Isso porque, se a empresa consegue suplantar um dos grandes desafios que se colocam contemporaneamente - integrar, motivar e informar seu corpo de colaboradores por meio do compartilhamento dos valores, da missão e da visão – isso implica que ela conseguiu obter a aceitação da cultura. Consequentemente, será possível criar identidade corporativa única e valiosa, o que acaba por configurar uma importante vantagem competitiva.

Levando-se em conta os fatores culturais supracitados, assim como demais aspectos, tais como a comunicação, a identidade visual e o comportamento, a próxima seção visa apresentar pesquisas de identidade corporativa que revelam aspectos que impactam positivamente na promoção de características específicas de Instituições de Ensino Superior (IES) que as tornam diferente frente às demais.

2.3 A IDENTIDADE CORPORATIVA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

A identidade corporativa apresenta-se como alicerce para o posicionamento favorável no curto prazo e para o crescimento de longo prazo nas IES (MELEWAR; AKEL, 2005; BAKER; BALMER, 1997). Nestas circunstâncias, a importância da identidade corporativa na consecução dos principais objetivos dessas instituições é evidente.

A construção de uma identidade corporativa sólida contribui para a formação da imagem, que, por sua vez, pode fortalecer a atratividade da IES no ramo de educação superior (VIEIRA; FREITAS; DALTO, 2014; OLIVA; PRIETO, 2015). Entendendo-se que esse processo se dá com base em quão bem as instituições alcançam o cumprimento de suas responsabilidades básicas (ensino, pesquisa e extensão), torna-se fundamental determinar o que faz com que as IES sejam identificadas como únicas e imprescindíveis. Em outras palavras, torna-se vital que as universidades não só evidenciem características raras e positivas que as capacitem a gerar diferencial frente às demais, como também, efetivamente, comuniquem esses traços distintivos às suas partes interessadas (KANTANEN, 2012).

Exemplos desse fenômeno podem ser encontrados na literatura especializada, tal como em Baker e Balmer (1997): na década de 1990, a Universidade de Strathclyde, localizada no Reino Unido, identificou que seu baixo reconhecimento público devia-se à maior parte de suas unidades desenvolverem e utilizarem elementos distintos de identidade visual, levando a dificuldades de associação dessas últimas ao nome da IES.

Essa situação foi solucionada por meio de revisão de sua identidade visual. Utilizando-se um nome e um sistema visual em todas as suas interações, passou a haver endosso à identidade central, sem prejuízo à identidade própria de cada uma das unidades da instituição. Em outras palavras, o destaque passou a ser a universidade, em vez de suas unidades individuais.

Outro exemplo pode ser encontrado em Melewar e Akel (2005), que analisaram, com base nas dimensões constituintes do modelo desenvolvido por Melewar e Jenkins (2002), a intenção estratégica por trás do programa de identidade corporativa da Universidade de Warwick, no Reino Unido.

Lançado em 2002, esse programa se destinava a aumentar a visibilidade da universidade e a proporcionar uma identificação imediata entre Warwick e suas concorrentes, projetando-a como de alta qualidade, responsável, progressista, inovadora, confiante, criativa, acessível, inclusiva e com ênfase no perfil profissional e empresarial.

Para tanto, algumas iniciativas foram tomadas, sendo uma delas a criação de logotipo simplificado da universidade, que se pretendia altamente profissional por ser

simultaneamente claro e moderno, objetivando centralização e a consistência da identidade visual da instituição.

Outra iniciativa remeteu à aparência de seus prédios, que nem sempre estavam em sintonia com os valores da instituição, e por isso não conseguiam transmitir o caráter inovador, criativo e profissional que a universidade desejava caracterizar.

Um terceiro ponto atacado pela Universidade de Warwick nesse processo teve a ver com a cultura corporativa, já que o comportamento de seus funcionários mostrava evidências de que essa era uma área de potencial conflito, pois os motivos para trabalhar em uma universidade diferiam em valores entre os funcionários administrativos e os docentes.

Panorama semelhante a esse ocorreu em Portugal, onde, até o final da década de 1990, essas instituições privilegiavam os públicos institucionais, promoviam comunicação unidirecional, e recorriam a meios e suportes de comunicação muito tradicionais (RUÃO, 2005).

As universidades portuguesas tomaram consciência da necessidade de desenvolverem políticas de comunicação integradas, que promovessem o desenvolvimento da comunicação interna, e que estabelecessem contato com alunos potenciais, ultrapassando o caráter meramente informativo e burocrático. Tratava-se de providência importante naquele momento em que as instituições acadêmicas passavam de um cenário previsível e de fácil recrutamento de estudantes para clima de instabilidade, com o estabelecimento da concorrência por alunos, por docentes e por financiamentos.

A alteração na gestão comunicacional, com o redirecionamento da forma como comunicavam e construíaam sentido para as suas partes interessadas internas e externas, conseguiu solidificar o desenvolvimento da identidade e da imagem dessas IES. Conforme o papel da identidade e da imagem na gestão das universidades tornou-se mais visível, isso lhes constituiu fonte de diferenciação, de posicionamento e de coesão interna, capaz de sustentá-las (RUÃO, 2005).

A experiência finlandesa nesse campo revela-se interessante, a partir do caso de universidades locais que revelaram sua identidade e sua imagem corporativa mediante diálogos com seus gestores universitários e com suas partes interessadas locais – o que lança luz sobre a formação da identidade das universidades por meio dos serviços por elas oferecidos (KANTANEN, 2012).

No caso, o foco se concentrou em determinar o que fazia com que três universidades finlandesas (de Kuopio, de Lapland e de Turku) fossem identificadas como únicas e imprescindíveis, e em comunicar eficazmente esses traços distintivos às suas partes interessadas.

Isso implicou investigar como os elementos da identidade dessas IES eram refletidos – ou até mesmo construídos – no relacionamento com suas partes interessadas, levando-se em conta que as universidades públicas não são apenas responsáveis perante o governo, mas também a outras partes interessadas.

Além de as três universidades terem revelado, em seus registros estratégicos, a sólida perspectiva de destinarem-se a desenvolver pesquisas de alta qualidade, a obterem reconhecimento nacional e internacional, e a estabelecerem ambientes de aprendizagem inspiradores, suas posições a respeito das respectivas imagens são dirigidas à busca por melhores resultados institucionais:

- 1) Universidade de Kuopio: sua imagem reflete seus aspectos de intensidade de pesquisa, suas redes internacionais, suas abordagens inovadoras e sua orientação para o futuro, embora acredite que seu pequeno tamanho possa ser uma fraqueza. As partes interessadas locais a percebem como jovem, boa, internacional e dinâmica, sendo reconhecida e favoravelmente avaliada como uma universidade comprometida com o bem-estar e relevante para o futuro da região na qual está inserida.
- 2) Universidade de Lapland: o compromisso da instituição com a dimensão setentrional é tão sedimentado em sua identidade que ela, automaticamente, configura na pauta de todas as atividades relacionadas ao desenvolvimento regional. O seu perfil ártico foi claramente reconhecido pelas partes interessadas locais e foi caracterizada como muito dinâmica e extremamente importante. A universidade assume um papel regional e social notável no desenvolvimento da Lapônia, sendo cada vez mais eficiente nessa tarefa. Ela tornou-se tão importante para a identidade da região que, quando sua autonomia foi percebida como ameaçada, a identidade da língua falada pelos povos da Lapônia também foi considerada em perigo de extinção
- 3) Universidade de Turku: a identidade da instituição é baseada na sua forte tradição de pesquisa e educação, multidisciplinaridade e internacionalidade, sendo sua imagem considerada importante para o

recrutamento de estudantes. Partes interessadas locais consideram que a universidade se encontra entre as melhores da Finlândia, apresentando alta qualidade na educação, reconhecimento internacional de sua pesquisa, multidisciplinar e muito ativa e inovadora, bem como um motor de desenvolvimento para a região.

Nos três casos, o estudo mostra que a alta administração valoriza a identidade corporativa como transmissora de valores positivos acerca da instituição. No nível regional, apresentam sinais claros de associação e de coerência entre os perfis comunicados e as impressões das partes interessadas (KANTANEN, 2012).

Panorama muito semelhante foi verificado na Malásia, no caso da Universidade Utara Malaysia, onde ficou comprovado que todos os componentes da identidade corporativa identificados por Melewar e Jenkins (2002) – “comunicação e identidade visual”, “comunicação corporativa”, “cultura corporativa” e “condições de mercado” – desempenhavam papel importante na construção da sua reputação corporativa. Dessa forma, o setor de ensino superior malaio, em especial, deveria se concentrar sobre a identidade das instituições para obter maior vantagem competitiva e o fortalecimento da reputação de suas universidades (MOHAMAD; ABU BAKAR; RAHMAN, 2007).

Os estudos apresentados retratam que as IES precisam comunicar suas características únicas de uma forma eficaz e consistente para todos os interessados. Nessas circunstâncias, o papel da identidade corporativa consolida-se como uma poderosa fonte de vantagem competitiva para as universidades.

O próximo capítulo trata do método utilizado na pesquisa.

CAPÍTULO 3 - MÉTODO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Essa pesquisa empregou abordagem quantitativa, visto que os dados coletados foram tratados com modelagem de equações estruturais (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Esta abordagem entende que opiniões, problemas e informações podem ser mais bem entendidos quando traduzidos em números (MICHEL, 2009).

Quanto aos fins, essa pesquisa caracteriza-se como explicativa, já que tem como propósito identificar aspectos e ou fatores que contribuem ou que determinam a ocorrência de fenômenos (GIL, 2010; VERGARA, 2007).

3.2 COLETA DE DADOS

A obtenção de dados ocorreu na forma de levantamento de campo (*survey*), que é o procedimento em que se aplica um questionário como instrumento de coleta de dados (VERGARA, 2007; GIL, 2010). Essa técnica possibilita a obtenção de grande número de informações de determinado grupo de pessoas, sendo adequado para medir atitudes, motivos e opiniões de um grupo de indivíduos definido por amostra (MICHEL, 2009).

O questionário utilizado na presente pesquisa foi autoadministrado, construído com alicerces profundos na literatura acadêmica sobre o problema que foi investigado. As opções de resposta foram construídas em relação a uma série de declarações à base de escala Likert de cinco opções de resposta, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

O instrumento de coleta de dados foi composto de 20 questões fechadas, as quais se referem às quatro variáveis latentes (“comunicação e identidade visual”; “comportamento”; “cultura corporativa”; e “identidade corporativa”), duas questões demográficas e uma questão fechada para atribuir nota à autoimagem da instituição. Essa última representará o construto identidade em estudo futuro (ver Apêndice).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é o conjunto de todos os professores que compõem o corpo docente da IES pública objeto do estudo. Dada a impossibilidade de se trabalhar com o universo, foi utilizada amostra não probabilística, por conveniência e acessibilidade, constituída por 203 professores da IES pública pesquisada.

Em MEE com Mínimos Quadrados Parciais (MQP), a determinação mínima da amostra deve ser definida em função do número máximo de setas apontando para um construto, do nível de significância, do poder estatístico e do coeficiente de determinação do modelo (HAIR Jr. et al., 2014).

Marcoulides e Saunders (2006, apud WONG, 2013) sugerem que, para um estudo na área de Marketing que considere nível de significância de 5%, poder estatístico de 80% e valor de coeficiente de determinação (R^2) de pelo menos 0,25, o tamanho da amostra pode ser definido a partir da variável latente do modelo que recebe o maior número de setas (ver Quadro 1).

Quadro 1 - Sugestão de tamanho de amostra em uma pesquisa de marketing

Tamanho mínimo da amostra necessária	Máximo de setas apontando para uma variável latente no modelo
52	2
59	3
65	4
70	5
75	6
80	7
84	8
88	9
91	10

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Marcoulides e Saunders (2006 apud Wong, 2013, p.5)

O modelo objeto de verificação na presente pesquisa apresenta três setas direcionadas para a variável latente Identidade Corporativa (IC), sendo esse o construto que recebe o maior número de setas, conforme é possível observar no diagrama de caminhos da seção 3.8. Dessa forma, a amostra mínima para o estudo deveria ser de 59 casos (ver Quadro 1).

No entanto, embora a técnica de MEE com MQP seja reconhecida pela capacidade de trabalhar com amostras pequenas (WONG, 2013), na presente

pesquisa buscou-se transcender o requisito mínimo de tamanho da amostra. Assim, pode-se afirmar que o tamanho alcançado de 203 observações para a amostra é apropriado e amplia a chance de tratamento consistente dos dados coletados.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Qualquer que seja o método escolhido em uma pesquisa científica, ele apresenta dificuldades e limitações (VERGARA, 2007).

Em razão de a amostra não ser probabilística, mas de conveniência, é provável que o grupo selecionado para pesquisa não tenha sido o mais representativo do universo estudado - o trabalho sofre todas as limitações daí decorrentes, destacando-se que as conclusões não podem ser generalizadas para a população.

O fato de os entrevistados fazerem parte do quadro de pessoal docente pode ter trazido algum tipo de viés à pesquisa, já que esse tipo de vínculo poderia lhes dar um nível de percepção diferenciado daqueles que compõem a força de trabalho técnico-administrativo.

Por fim, outra limitação se refere às características do instrumento de coleta de dados, visto que o questionário autoadministrado impossibilita dirimir dúvidas porventura existentes. Ademais, sua autoadministração – distribuído para recolhimento em data posterior - reduz o controle relativamente ao sujeito que efetivamente o respondeu.

3.5 MODELO DE IDENTIDADE CORPORATIVA

O modelo utilizado para se obter a resposta à questão-problema dessa dissertação foi influenciado pelo trabalho de Melewar e Jenkins (2002) (ver Figura 1).

A construção teórica desses autores, que define as variáveis observadas que constituem as dimensões que exercem impacto sobre a identidade corporativa, representa um dos marcos mais abrangentes da identidade corporativa (BATRAGA; RUTITIS, 2012). Isso porque não há consenso na literatura acadêmica acerca da composição do construto identidade, sendo basilar a inclusão de diferentes

abordagens teóricas, buscando pontos de convergência que solidifiquem a construção de um modelo (MELEWAR; JENKINS, 2002).

Fundamentados em uma extensiva revisão da literatura que trata da definição e da identificação do construto, Melewar e Jenkins (2002) desenvolveram modelo que contempla as dimensões explicativas do construto identidade corporativa. Ao construí-lo, os autores buscaram não só englobar holisticamente os aspectos da identidade corporativa, como também fornecer condições que subsidiassem verificações empíricas por pesquisadores da área de Marketing. Dessa forma, atribuíram configuração científica ao modelo.

O modelo de Melewar e Jenkins (2002) é multidisciplinar, ao identificar os subconstrutos “comunicação e identidade visual”, “comportamento” e “cultura corporativa” para determinação da identidade corporativa². Na medida em que esses quatro elementos constituem variáveis latentes cuja avaliação é realizada de forma indireta, o emprego de estatística multivariada de dados é aconselhável.

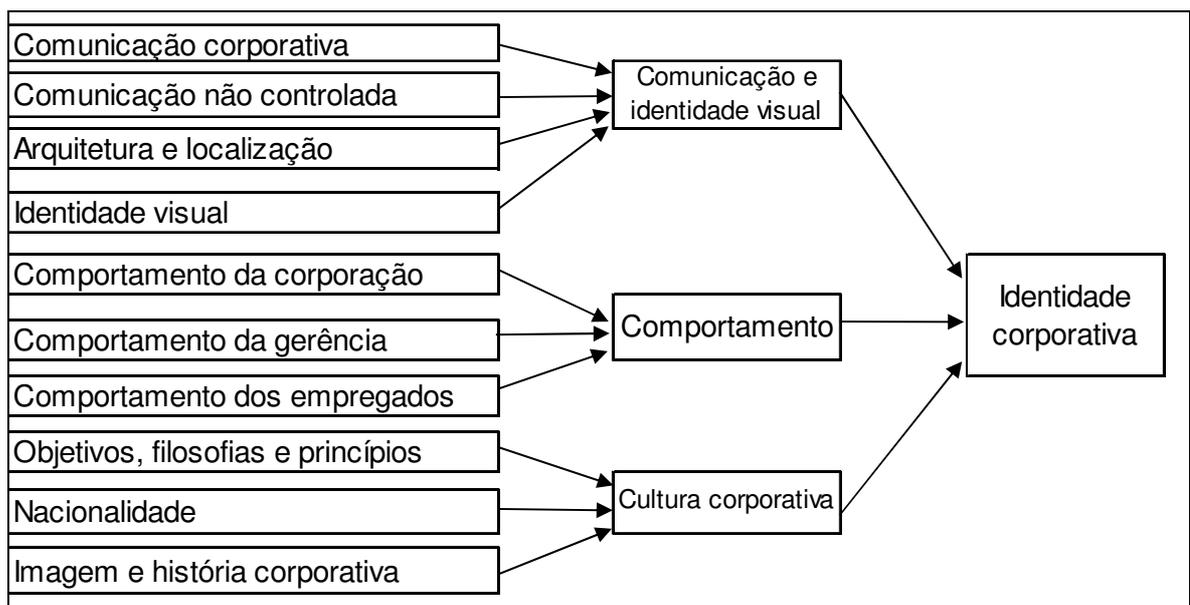


Figura 1 - O modelo de identidade corporativa

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Melewar e Jenkins (2002, p.81)

² O modelo originalmente proposto por Melewar e Jenkins (2002) indica adicionalmente o subconstruto “Condições de Mercado” como fator que exerce impacto sobre a identidade corporativa. No entanto, ele não foi avaliado na presente pesquisa, em razão de ter sido realizada em IES pública. Esse tipo de instituição apresenta realidade especificamente distinta de IES com fins lucrativos, a qual, na prática, atua por meio de políticas estratégicas que objetivam conquistar mercados educacionais, que elevem a escala de faturamento mediante as mensalidades cobradas, e que, conseqüentemente, ofereçam maiores retornos sobre os investimentos.

3.6 VARIÁVEIS DA PESQUISA

A teoria de mensuração em MEE com MQP especifica como os construtos são avaliados. Geralmente, há duas formas distintas de mensurar as variáveis observadas (ou indicadores). Uma é referenciada como mensuração refletiva; e a outra é a mensuração formativa (HAIR Jr. et al., 2014). As medidas refletivas são causadas por uma variável latente, ou seja, representam uma manifestação do construto. Já as medidas formativas se caracterizam pela ocorrência de relações causais das variáveis manifestas para a variável latente (WONG, 2013).

Os critérios para o modelo de mensuração refletiva são distintos dos aplicados a modelos de mensuração formativa. No presente estudo, adotou-se a existência de construtos com medidas refletivas, cujas variações são supostamente explicadas pelos construtos.

Definida a modalidade de mensuração refletiva no âmbito do presente estudo, convém tecer algumas considerações acerca dos tipos de variáveis que participam, usualmente, em MEE (HAIR Jr. et al., 2014):

- 1) Variáveis latentes (ou construtos): não são diretamente observáveis nem mensuráveis, devendo ser estimadas indiretamente, por intermédio das variáveis observadas representativas de suas características essenciais e de suas múltiplas facetas. Em MEE, as variáveis latentes exógenas são os construtos que explicam outros construtos no modelo, ao passo que as variáveis latentes endógenas são os construtos que estão sendo explicados no modelo, ou seja, representam os efeitos de outras variáveis (WONG, 2013).
- 2) Variáveis observadas: são as efetivamente mensuradas e são, quando a mensuração é refletiva, consideradas como dependentes dos construtos. São também usualmente denominadas como variáveis manifestas ou indicadores (HAIR Jr. et al., 2014).

3.6.1 Variáveis Latentes

O modelo da presente pesquisa contém quatro variáveis latentes:

- 1) CIV: variável latente que representa a “Comunicação e Identidade Visual” da instituição;
- 2) Comp: variável latente que representa o “Comportamento”;

- 3) Cult: variável latente que representa a “Cultura Corporativa”;
- 4) IC: variável latente que representa a “Identidade Corporativa”;

Essas variáveis latentes explicam, considerando a mensuração refletiva, a maior parte da variância das variáveis observadas que lhes estão associadas. Cada variável observada é mensurada por meio do conjunto de respostas de todos os respondentes para o item do questionário a ela correspondente, conforme as opções da escala Likert adotada no questionário estruturado.

Supõe-se, ademais, que as estimativas dos parâmetros de todas as variáveis exibam significância estatística.

3.6.2 Variáveis Observadas

No modelo em uso na presente pesquisa, seguiu-se a recomendação de Hair Jr. et al. (2009) de se definir o mínimo de três variáveis observadas por construto (variável latente). Nessa direção, foram definidas múltiplas variáveis observadas para cada construto. No total, foram utilizadas, preliminarmente, 20 variáveis observadas, cujos itens do questionário, construtos associados e fundamentação teórica se encontram descritos no Quadro 2.

Admite-se que todas as variáveis observadas apresentem significância estatística.

Quadro 2 - Itens do questionário, construtos, variáveis observadas e fundamentação teórica

Nº do item	Itens do questionário	Construto	Variável observada	Fundamentação teórica
1	O nome da universidade é reconhecido entre os membros da comunidade acadêmica pela qualidade de seus serviços educacionais.	Comunicação e Identidade Visual (CIV)	CIV1	MELEWAR; JENKINS, 2002; MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006; BALMER; GRAY, 2000; ARAÚJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012; BALDISSERA, 2000; SUVATJIS; CHERNATONY; HALIKIAS, 2012; MEDEIROS, 2006; SILVA, 2007; ABRATT; MOFOKENG, 2001; VAN RIEL, 1995; MARCHIORI, 2010; VAN RIEL; BALMER, 1997; TOMAZ; BRITO,
2	O logotipo da universidade transmite excelência dos serviços prestados à sociedade.		CIV2	
3	A arquitetura das edificações reflete a história da universidade, com suas tradições.		CIV3	
4	A localização dos prédios da universidade facilita o acesso de seu público.		CIV4	
5	Há uma variedade de canais que facilitam o processo de comunicação interna.		CIV5	
6	A universidade mantém uma comunicação eficiente com seu público externo.		CIV6	

7	A universidade se preocupa em informar os membros internos sobre acontecimentos a ela associados.		CIV7	2010; ZULHAMRI; NORDIN; AZIZ, 2013; BOOTH; MATIC, 2011; ABRATT; KLEYN, 2012; MINGUEZ, 2000; ALESSANDRI, 2001; MELEWAR; SAUNDERS, 1998
8	As relações interpessoais possibilitam o fluxo de informações que não são veiculadas pelos canais tradicionais de comunicação.		CIV8	
9	As ações da universidade refletem a sua essência.	Comportamento (COMP)	COMP1	MELEWAR; JENKINS, 2002; MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006; VAN RIEL; BALMER, 1997; ABRATT; KLEYN, 2012; MINGUEZ, 2000; KITCHEN et al., 2013
10	O comportamento do corpo docente reflete a missão da universidade.		COMP2	
11	As decisões da alta administração relacionadas às atividades de ensino e pesquisa influenciam a percepção do corpo docente quanto à essência da universidade.		COMP3	
12	O corpo docente se identifica com as propostas relacionadas ao ensino e à pesquisa da universidade.		COMP4	
13	Os membros do corpo docente consideram fundamental a missão da universidade.	Cultura corporativa (CULT)	CULT1	MELEWAR; JENKINS, 2002; MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006; MINTZBERG, 1989; BALDISSERA, 2000; MINGUEZ, 2000; BAKER; BALMER, 1997; ZULHAMRI; NORDIN; AZIZ, 2013; BELTRÃO; CARDOSO, 2009; ABRATT; KLEYN, 2012; EL-KOUBA et al., 2009; CAPRIOTTI, 2005
14	A universidade integra as atividades de ensino e pesquisa.		CULT2	
15	O quadro de professores compartilha os valores observados pela universidade.		CULT3	
16	Os objetivos mais importantes da universidade são considerados relevantes pelo corpo docente.		CULT4	
17	Os princípios da universidade são compartilhados pelos professores.		CULT5	
18	A universidade apresenta características específicas que a tornam diferente das demais.	Identidade Corporativa (IC)	IC1	MELEWAR; JENKINS, 2002; MELEWAR; KARAOSMANOGLU, 2006; BALMER, 2001; ALESSANDRI (2001); CAPRIOTTI, 2005; BALMER, 2001
19	A universidade se apresenta de forma integrada ao público externo.		IC2	
20	Existe consenso quanto à relevância da universidade entre os membros do corpo docente.		IC3	

Fonte: Elaboração própria.

3.7 HIPÓTESES DO MODELO

De acordo com Hair Jr. et al. (2014), o modelo completo em MEE consiste de dois modelos intrinsecamente inter-relacionados: o modelo de mensuração e o modelo estrutural. Dessa forma, torna-se necessário que as hipóteses de cada um desses modelos sejam descritas separadamente, conforme exposto nas seções seguintes.

3.7.1 Hipóteses do modelo de mensuração

Em MEE com MQP o modelo de mensuração, o qual também é referenciado como modelo externo, refere-se às relações das variáveis latentes com as variáveis observadas (WONG, 2013; RINGLE, SILVA, BIDO, 2014).

As hipóteses do modelo de mensuração, conforme expõe o Quadro 3, são as seguintes:

Quadro 3 - Hipóteses do modelo de mensuração

Hipótese 1:	$CIV1 = f(CIV)$
Hipótese 2:	$CIV2 = f(CIV)$
Hipótese 3:	$CIV3 = f(CIV)$
Hipótese 4:	$CIV4 = f(CIV)$
Hipótese 5:	$CIV5 = f(CIV)$
Hipótese 6:	$CIV6 = f(CIV)$
Hipótese 7:	$CIV7 = f(CIV)$
Hipótese 8:	$CIV8 = f(CIV)$
Hipótese 9:	$COMP1 = f(COMP)$
Hipótese 10:	$COMP2 = f(COMP)$
Hipótese 11:	$COMP3 = f(COMP)$
Hipótese 12:	$COMP4 = f(COMP)$
Hipótese 13:	$CULT1 = f(CULT)$
Hipótese 14:	$CULT2 = f(CULT)$
Hipótese 15:	$CULT3 = f(CULT)$
Hipótese 16:	$CULT4 = f(CULT)$
Hipótese 17:	$CULT5 = f(CULT)$

Hipótese 18:	$IC1 = f (IC)$
Hipótese 19:	$IC2 = f (IC)$
Hipótese 20:	$IC3 = f (IC)$

Fonte: Elaboração própria.

3.7.2 Hipótese do modelo estrutural

No contexto da MEE com MQP, o modelo estrutural, o qual também se denomina modelo interno ou modelo de caminhos, refere-se à análise das relações entre as variáveis latentes (WONG, 2013; RINGLE, SILVA, BIDO, 2014).

A hipótese do modelo estrutural é a seguinte:

$$IC = f (CIV; COMP; CULT).$$

Ou seja, a variável latente endógena Identidade Corporativa (IC) sofre influência direta (e positiva) da Comunicação e Identidade Visual (CIV), do Comportamento (Comp) e da Cultura Corporativa (Cult).

Conforme mencionado anteriormente, admite-se a existência de significância estatística para todas as estimativas dos parâmetros do modelo.

3.8 DIAGRAMA DE CAMINHO

No diagrama de caminho, o modelo hipotético é representado visualmente, exibindo o conjunto completo de relações entre as variáveis. A ilustração apresenta como as variáveis do modelo estão relacionadas, facilitando a sua leitura (HAIR Jr. et al., 2014).

As variáveis latentes são representadas por elipses (ou círculos) e as variáveis observadas são representadas por retângulos. As relações entre os construtos e entre indicadores e construtos são associadas por setas. As setas entre os construtos apresentam o modelo estrutural, já as setas que ligam os indicadores às variáveis latentes indicam o modelo de mensuração (RINGLE, SILVA, BIDO, 2014).

O diagrama de caminho do modelo hipotético (Figura 2), apresenta as relações entre os construtos e observa o padrão empregado na MEE, tendo sido

construído, conforme já observado, com influência do modelo desenvolvido por Melewar e Jenkins (2002).

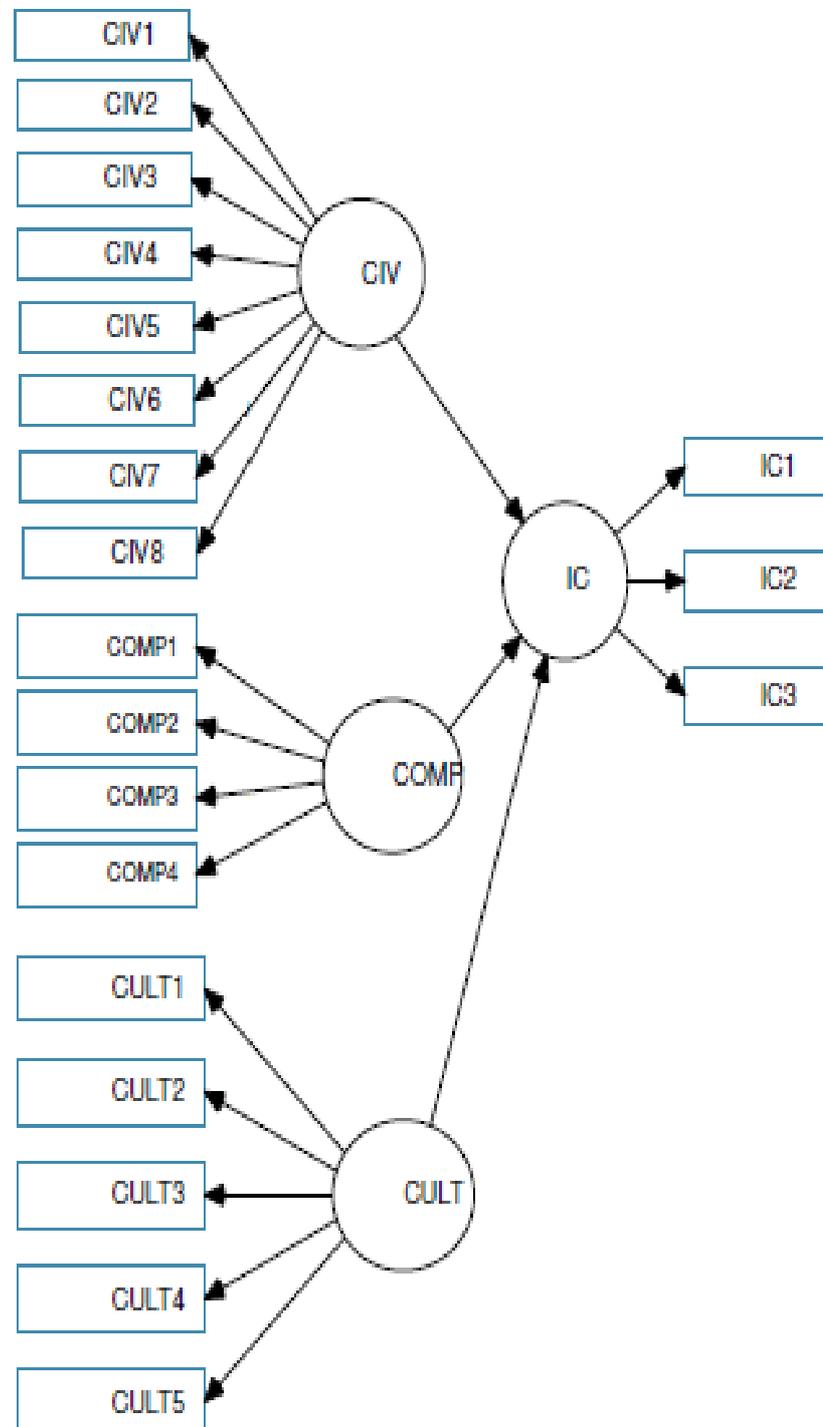


Figura 2 - Diagrama de caminho do modelo hipotético

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Melewar e Jenkins (2002)

3.9 TRATAMENTO DOS DADOS

A diversidade das dimensões que formam a identidade corporativa, vista na seção 2.2 dessa dissertação, justifica o emprego de estatística multivariada na avaliação do modelo. Na medida em que não se tem certeza acerca da normalidade dos dados, a amostra é relativamente pequena, o modelo adotado possui muitos caminhos, e, segundo a literatura consultada, inexistem estudos quantitativos com modelos mais complexos sobre o tema, escolheu-se como técnica para trabalhar os dados a MEE com mínimos quadrados parciais (MQP), tendo sido utilizado o programa WarpPLS (*Partial Least Squares*), versão 4.0. Para processamento das estatísticas descritivas, foi utilizado o programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) na versão 20.

A análise estatística, nas pesquisas sociais, tem sido uma ferramenta essencial por mais de um século. Inicialmente, os pesquisadores empregavam a análise de uma ou duas variáveis para compreensão dos dados e suas relações recíprocas. Atualmente, para compreender relações mais complexas que analisem, simultaneamente, múltiplas variáveis, é crescentemente necessário aplicar métodos mais sofisticados de análise multivariada (HAIR Jr. et al., 2014).

A MEE faz parte da segunda geração de métodos estatísticos. Essa técnica, em contraste com as de primeira geração, tais como a análise fatorial, análise de componentes principais ou a regressão múltipla, viabiliza que o pesquisador examine simultaneamente as relações existentes entre os vários construtos (URBACH; AHLEMANN, 2010; WONG, 2013). A técnica MEE é particularmente útil para o processo de desenvolvimento e avaliação de teorias (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2012).

Para estimação em MEE, há duas técnicas estatísticas distintas: MEE baseada em matriz de covariância (MC) e MEE com base em MQP. A primeira faz utilização do procedimento de estimação de máxima verossimilhança, enquanto a MEE com MQP utiliza o método de regressão com mínimos quadrados ordinários (HAIR Jr. et al., 2014).

A forma de tratamento dos dados na MEE sob a ótica dos MQP recai para o cálculo das correlações entre os construtos e seus indicadores ou variáveis observadas (modelo de mensuração) e em seguida são realizadas regressões lineares entre os construtos (modelos estruturais). Desse modo, torna-se possível

verificar modelos mais complexos com um pequeno tamanho de amostra (RINGLE, SILVA, BIDO, 2014). A técnica tem por base a repartição do modelo completo em blocos (combinações de variáveis latentes e variáveis observadas), mediante regressões interdependentes para a sua resolução. Assim, busca-se obter as melhores estimativas de carga para cada um dos blocos de variáveis observadas que correspondem a cada construto (LEE et al., 2011; ZWICKER; SOUZA; BIDO, 2008).

3.9.1 MEE com base em Mínimos Quadrados Parciais (MQP)

Esta seção foi dividida em subseções que explorarão a ferramenta estatística utilizada no tratamento dos dados, ou seja, a modelagem de equações estruturais com base em mínimos quadrados parciais. Para tanto, a primeira subseção apresentará os elementos utilizados para a avaliação do modelo de mensuração refletiva; em seguida será discutido os requisitos à avaliação do modelo estrutural.

3.9.1.1 Avaliação do modelo de mensuração

A utilização da técnica de MEE com MQP se concentra, inicialmente, na utilização de alguns critérios para avaliação do modelo de mensuração.

Na avaliação de modelos de mensuração refletiva, por intermédio do exame das estimativas da MEE com MQP, é possível avaliar a confiabilidade de consistência interna, a confiabilidade individual das variáveis observadas, a validade convergente e a validade discriminante dos construtos.

A confiabilidade é condição necessária para a validade, pois uma medida válida necessita, inicialmente, apresentar confiabilidade (HAIR Jr. et al., 2014). Dessa forma, a confiabilidade de consistência interna é o primeiro critério a ser avaliado. A confiabilidade é, tradicionalmente, verificada pelo Alfa de Cronbach, o qual consiste nas intercorrelações dos indicadores e assume valor entre 0 e 1, sendo 0,70 o limite inferior geralmente aceitável (HAIR Jr. et al., 2009). No entanto, recomenda-se cautela na avaliação do Alfa de Cronbach, pois a medida é muito sensível ao número de itens da escala e tende a subestimar a confiabilidade de consistência interna (HAIR Jr. et al., 2014).

Assim, a utilização da medida denominada confiabilidade composta torna-se apropriada para verificação de confiabilidade de consistência interna. Esse índice considera as distintas cargas externas das variáveis observadas. Quando assume valores entre 0,70 a 0,90, a medida indica convergência ou consistência interna adequada e é considerada satisfatória. Valores entre 0,60 e 0,70 são considerados aceitáveis em pesquisas exploratórias (WONG, 2013; HAIR Jr. et al., 2014). Entretanto, valores acima de 0,90 são indesejáveis pois demonstram que provavelmente todas as variáveis observadas estão mensurando o mesmo fenômeno, e, portanto, não representam medidas válidas do construto. Valores para confiabilidade composta acima de 0,90 se manifestam, provavelmente, em função da utilização de itens semanticamente redundantes. Por fim, valores de confiabilidade composta abaixo de 0,60 sinalizam inconsistência na confiabilidade interna (HAIR Jr. et al., 2014)

A validade convergente representa a medida em que um indicador se correlaciona positivamente com os demais indicadores do mesmo construto. Para verificar a validade convergente, deve-se considerar a análise das cargas dos indicadores e a variância média extraída (HAIR Jr. et al., 2014).

As cargas dos indicadores num construto revelam a característica denominada confiabilidade do indicador e sinalizam a associação entre os indicadores e o construto. As cargas dos indicadores devem, idealmente, apresentar índices mínimos de 0,70, pois esse valor sinaliza que pelo menos 50% de sua variação é explicada pela variável latente. Indicadores que exibam cargas entre 0,40 e 0,70 são passíveis de exclusão quando os efeitos dessa remoção, preservando-se a validade de conteúdo, resultar em aumento da confiabilidade composta. Já a prescrição para indicadores com cargas abaixo de 0,40 é a sua eliminação da escala. Segundo Hair Jr. et al. (2014), geralmente observa-se cargas mais fracas em estudos de Ciências Sociais com escalas recentemente desenvolvidas.

Em nível de construto, a medida usualmente utilizada para verificar a validade convergente é a variância média extraída (WONG, 2013). Conforme apresentado na fórmula a seguir, esse critério é definido como valor médio das cargas quadráticas dos indicadores associados ao construto, ou seja, a soma das cargas quadráticas (λ^2) dividida pelo número de indicadores (n). Assim, a eliminação de variáveis observadas que apresentem cargas de menor valor impacta na elevação do valor da variância média extraída (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

$$\text{Variância média extraída} = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Para que o construto explique a maior parte da variância de seus indicadores, a variância média extraída deve assumir valores a partir de 0,50 (MEDINA MOLINA; RUFÍN MORENO; REY MORENO, 2011).

A validade discriminante é a extensão em que um construto se diferencia de outros construtos, ou seja, é entendida como uma medida de que os construtos são independentes um dos outros. Para avaliação da validade discriminante, o exame das cargas cruzadas dos indicadores e o critério de Fornell-Larcker são adotados (HAIR Jr. et al., 2014).

De acordo com o exame das cargas cruzadas, para que a condição de validade discriminante seja estabelecida, as cargas das variáveis observadas nas suas respectivas variáveis latentes devem ser maiores que em outros construtos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

O critério de Fornell-Larcker é uma perspectiva distinta para verificar a validade discriminante. Esse critério é estabelecido quando a variância média extraída do construto exceder o quadrado da correlação com qualquer outra variável latente. Isso configura que o construto compartilha mais variância com seus indicadores associados do que com qualquer outro construto (MEDINA MOLINA; RUFÍN MORENO; REY MORENO, 2011).

A eliminação de um item pode melhorar a confiabilidade ou a validade discriminante, mas pode comprometer a validade de conteúdo da mensuração (HAIR Jr. et al., 2014).

3.9.1.2 Avaliação do modelo estrutural

Após a avaliação da confiabilidade e validade dos indicadores do construto, inicia-se a avaliação do modelo estrutural que consiste em examinar a sua capacidade preditiva e a relação entre as variáveis latentes.

Embora a MEE com MQP não disponha de uma medida recomendada de ajuste global do modelo, ela apresenta alguns critérios que podem ser adotados

para verificação da capacidade preditiva do modelo. Dessa forma, para a avaliação do modelo estrutural, são calculados os valores e as significâncias dos coeficientes de caminho, o nível do coeficiente de determinação de Pearson (R^2), o tamanho de efeito (f^2) e a relevância preditiva (Q^2).

Previamente à análise do modelo estrutural, recomenda-se o exame da colinearidade pois se os indicadores apresentarem níveis significativos de colinearidade uns com os outros, os coeficientes de caminho dos construtos preditivos podem ser enviesados. Como regra geral, valor de 5 ou inferior para a medida Fator de Inflação da Variância - FIV (ou Variance Inflation Factor -VIF, em inglês) indica que não há problemas de colinearidade (WONG, 2013).

Os coeficientes de caminho do modelo estrutural representam as relações hipotéticas entre os construtos. Estes índices assumem valores padronizados entre -1 e 1. Quanto mais próximos de 1 estiverem os coeficientes de caminho estimados, mais forte positivamente a relação entre as variáveis latentes a determinado nível de significância (p-valor). Os coeficientes de caminho das variáveis latentes exógenas podem ser comparados quanto ao seu efeito sobre as variáveis latentes endógenas. Esses coeficientes devem exibir significância estatística e quanto maior o coeficiente de caminho de um construto em relação a outro, maior o efeito sobre o construto endógeno (HAIR Jr. et al., 2014).

O coeficiente de determinação de Pearson (R^2) é a medida mais frequentemente utilizada para avaliação do modelo estrutural e corresponde à porção da variância do construto endógeno que é explicada pelas variáveis latentes exógenas (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Em outras palavras, o R^2 determina o grau em que a(s) variável(eis) endógena(s) do modelo é(são) prevista(s) pelas variáveis exógenas (ZWICKER; SOUZA; BIDO, 2008). Os valores de R^2 variam de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1, maior o efeito combinado das variáveis latentes exógenas sobre as endógenas. De acordo com Hair Jr. et al. (2014) não há regra para indicação de valores aceitáveis para R^2 , pois dependem da área de pesquisa e da complexidade do modelo. Para a área de ciências sociais e comportamentais, sugere-se que $R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande (COHEN, 1988 apud RINGLE, SILVA, BIDO, 2014).

Hair Jr. et al. (2014) sustenta que o R^2 não é um bom critério de seleção de modelos, pois a adição de construtos sem relevância sempre eleva o valor de R^2 .

Dessa forma, para seleção de um modelo, deve-se avaliar não apenas o quanto os modelos são bons na explicação dos dados, mas também a solidez teórica dos construtos.

O tamanho do efeito (f^2), também denominado de indicador de Cohen, mede a relevância do impacto do construto exógeno sobre o endógeno (WONG, 2013). Hair Jr. et al. (2014) indicam que f^2 de 0,15 representa efeito mediano da variável latente exógena sobre o construto endógeno, enquanto valores de 0,02 e 0,35 são efeitos pequeno e grande, respectivamente.

A validade ou relevância preditiva (Q^2) ou indicadores de Stone-Geisser, é outro aspecto que deve ser explorado no modelo estrutural. A medida Q^2 avalia a qualidade de predição do modelo. Um valor Q^2 maior do que zero indica que há relevância preditiva para determinada variável latente refletiva e endógena (MEDINA MOLINA; RUFÍN MORENO; REY MORENO, 2011).

Por fim, pode-se calcular o índice de adequação do modelo denominado *Goodness of Fit* (Gof). Nas áreas de ciências sociais e do comportamento, valor acima de 0,36 é sugerido como adequado (WETZELS et al., 2009 apud RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). No entanto, a medida não é aconselhada por diversos estudiosos (HENSELER et al., 2014) para validação global do modelo, pois não consegue estabelecer diferenças entre modelos válidos e não válidos.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, encontram-se apresentados os resultados obtidos pela pesquisa. Na primeira subseção, foi identificado o perfil dos respondentes, com aplicação da estatística descritiva sobre os itens demográficos. A subseção seguinte é dedicada à análise dos resultados, por meio do uso da MEE com base em MQP. Nessa última subseção do capítulo, foi realizada a avaliação do modelo original e do modelo reespecificado.

Antecedendo a fase de aplicação do questionário à amostra de professores do estudo, o instrumento de coleta de dados foi submetido à apreciação de um grupo de foco constituído por docentes representantes da população.

Na realização desse pré-teste, foi inicialmente apresentado o problema a ser investigado, de modo a oferecer-lhes informações e dar-lhes foco, bem como direção ao conteúdo do questionário. Em seguida, foi solicitado o julgamento desses avaliadores, que consistiu não só na identificação de eventuais problemas de estrutura e adequação do conteúdo do questionário, como também à sua clareza para os respondentes. As avaliações dos apreciadores foram então incorporadas ao instrumento, permitindo-lhe a formatação final.

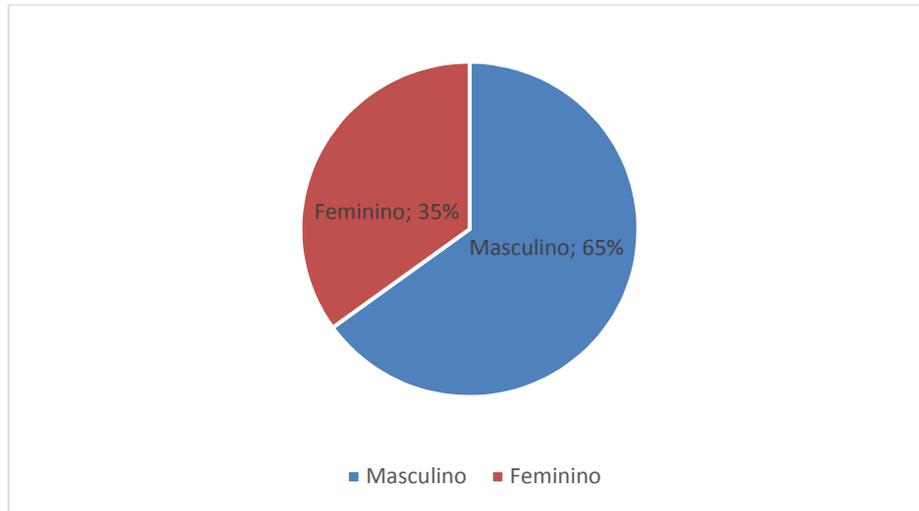
Após essa fase preliminar, iniciou-se a etapa de coleta de dados por meio de visitação *in loco*. Algumas dificuldades foram identificadas, salientando-se duas: 1) a dispersão geográfica das unidades acadêmicas da IES pública pesquisada tornou mais complexa a distribuição do questionário; e 2) a abordagem individual dos docentes para a realização do convite para a participação na pesquisa foi prejudicada pela irregularidade de horário nas atividades de ensino e pelo frequente envolvimento em atividades laboratoriais dos mesmos em diversas áreas.

Uma vez encontrados em suas salas, quando não envolvidos em outros compromissos agendados para aquele momento os docentes se mostraram disponíveis para participação na pesquisa.

4.2 PERFIL DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa foi composta por 203 respondentes, todos docentes do quadro de pessoal de uma IES pública, dos quais 65% do sexo masculino (ver Gráfico 1).

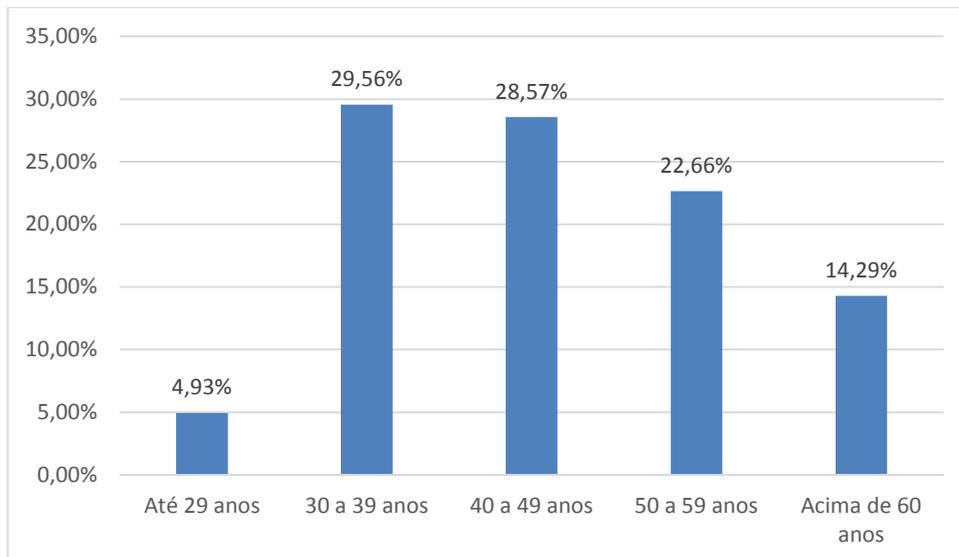
Gráfico 1- Gênero dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

No que tange às idades, quase 60% da amostra se localizou entre 30 e 49 anos, enquanto a menor participação foi registrada com docentes de até 29 anos (ver Gráfico 2).

Gráfico 2 - Faixa etária dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO

Com a finalidade de testar as hipóteses e analisar as relações sugeridas na pesquisa, empregou-se MEE com base em MQP, com auxílio do programa WarpPLS na versão 4.0, possibilitando estimar as medidas fundamentais para a avaliação do impacto dos construtos na identidade da IES pública pesquisada.

4.3.1 Avaliação do modelo original

Inicialmente, verificou-se o modelo hipotético originalmente proposto. A análise do modelo de mensuração principiou pela verificação da confiabilidade da consistência interna e da validade convergente dos construtos. Para tanto, foram estimados os índices de Alfa de Cronbach, as medidas de confiabilidade composta e as variâncias médias extraídas (VME) (Tabela 2).

Tabela 2 – Testes de confiabilidade e VME do modelo original

Variável Latente	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	VME
CIV	0,654	0,767	0,301
COMP	0,756	0,845	0,578
CULT	0,805	0,866	0,567
IC	0,559	0,773	0,531

Fonte: Elaboração própria

O primeiro aspecto observado do modelo de mensuração consistiu na observação dos valores do Alfa de Cronbach. O tradicional índice de Alfa de Cronbach sinalizou que os construtos COMP (Comportamento) e CULT (Cultura Corporativa) apresentaram valores superiores a 0,70, o que indica que são adequados. Já os construtos CIV (Comunicação e Identidade Visual) e IC (Identidade Corporativa) exibiram valores insatisfatórios. Como esses valores devem ser analisados com ressalvas, pois o Alfa de Cronbach apresenta limitações enquanto medida de confiabilidade, passou-se ao exame da confiabilidade composta. Nesse caso, todos os construtos são considerados confiáveis, dado que apresentaram valores superiores a 0,70.

Após a verificação da consistência interna dos construtos, a segunda etapa de análise diz respeito à avaliação das validades convergentes dos construtos obtidas pelas medidas das variâncias médias extraídas. Para avaliação da validade convergente é preciso que sejam consideradas as cargas fatorais dos indicadores de cada construto, as quais devem ser, regra geral, superiores a 0,70, bem como a

variância média extraída. A análise da Tabela 2 mostra que uma das variáveis latentes, CIV (Comunicação e Identidade Visual) apresenta valor para a VME inferior a 0,50.

A Tabela 3 possibilita a identificação de todas as variáveis observadas do construto CIV que apresentam cargas inferiores a 0,70, assim como permite detectar variáveis observadas de outro construto, cuja carga esteja aquém da mínima requerida. Cabe ressaltar que em relação às cargas dos indicadores todas apresentaram valores positivos e com significância estatística (*P value* menor que 0,001).

Tabela 3 - Cargas dos indicadores dos construtos

	CIV	COMP	CULT	IC
CIV1	0,525	-0,136	0,166	0,137
CIV2	0,452	-0,394	0,159	-0,094
CIV3	0,414	0,103	-0,076	0,163
CIV4	0,504	0,023	-0,212	0,198
CIV5	<u>0,747</u>	0,002	0,049	-0,120
CIV6	<u>0,706</u>	0,092	0,013	-0,201
CIV7	0,537	-0,013	-0,042	0,017
CIV8	0,400	0,338	-0,111	0,063
COMP1	0,138	<u>0,743</u>	-0,384	0,134
COMP2	-0,101	<u>0,800</u>	0,114	0,070
COMP3	0,121	<u>0,769</u>	-0,089	-0,184
COMP4	-0,157	<u>0,727</u>	0,361	-0,019
CULT1	-0,109	0,349	<u>0,750</u>	-0,233
CULT2	0,206	-0,116	0,583	0,235
CULT3	0,043	-0,118	<u>0,827</u>	0,014
CULT4	-0,076	-0,024	<u>0,756</u>	-0,055
CULT5	-0,020	-0,095	<u>0,823</u>	0,082
IC1	-0,090	0,184	-0,150	<u>0,761</u>
IC2	0,213	-0,055	-0,019	<u>0,714</u>
IC3	-0,117	-0,142	0,180	<u>0,710</u>

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise dos dados da Tabela 3, torna-se possível identificar que no construto CIV (Comunicação e Identidade Visual) constituído de oito itens, há seis indicadores com cargas fatoriais inferiores a 0,70. As variáveis que apresentaram cargas entre 0,40 e 0,70 foram CIV1 (O nome da universidade é reconhecido entre os membros da comunidade acadêmica pela qualidade de seus serviços prestados); CIV2 (O logotipo da universidade transmite excelência dos serviços prestados à sociedade); CIV3 (A arquitetura das edificações reflete a história da universidade,

com suas tradições); CIV4 (A localização dos prédios da universidade facilita o acesso de seu público); CIV7 (A universidade se preocupa em informar os membros internos sobre os acontecimentos a ela associados); e CIV8 (As relações interpessoais possibilitam o fluxo de informações que não são veiculadas pelos canais tradicionais de comunicação).

Referente ao construto CULT (Cultura Corporativa), o indicador CULT2 (A universidade integra a atividades de ensino e pesquisa), distintivamente em relação às demais variáveis observadas do construto, apresentou uma carga baixa (0,583).

Conforme indicado por Hair Jr. et al. (2014), essas variáveis estariam em condições de serem removidas do modelo, para elevar a confiabilidade do construto, desde que não haja comprometimento da validade de conteúdo.

4.3.2 Avaliação do modelo reespecificado

Nessa subseção apresentam-se as análises considerando a reespecificação do modelo, o qual consistiu da exclusão de seis variáveis observadas que não apresentaram cargas adequadas, sendo elas: CIV1; CIV2; CIV3; CIV4; CIV8; e CULT2. A não exclusão da variável observada CIV7 foi devida, em primeiro lugar, à sua contribuição à validade de conteúdo do construto, uma vez que se refere à divulgação dos acontecimentos associados à universidade. Em segundo lugar, a manutenção da variável CIV7 no modelo justifica-se em função de conservar a recomendação de Hair Jr. et al. (2009) de se estabelecer o mínimo de três variáveis observadas por construto (variável latente).

Dando sequência, procedeu-se as análises do modelo reespecificado, sendo elas feitas em dois momentos. Primeiro se avaliou o modelo de mensuração e, após, o modelo estrutural ou modelo de caminhos como também é referenciado.

As análises do modelo de mensuração iniciaram-se pela verificação da consistência interna e de validade convergente dos construtos. Na Tabela 4 são apresentados os resultados obtidos para os índices de confiabilidade composta e VME para as variáveis latentes CIV; COMP; CULT; e IC do modelo reespecificado.

Tabela 4 – Testes de confiabilidade e VME do modelo reespecificado

Variável Latente	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	VME
CIV	0,673	0,821	0,606
COMP	0,756	0,845	0,578
CULT	0,817	0,880	0,647
IC	0,559	0,773	0,531

Fonte: Elaboração própria

Quanto à confiabilidade composta, todos os construtos apresentaram valores entre 0,70 e 0,90, o que indica consistência interna adequada. Quanto à variância média extraída, nenhum dos construtos apresentou índices inferiores a 0,50. Esses resultados indicam que os construtos estão consistentemente representados pelas suas variáveis observadas.

No encerramento da inspeção acerca da validade convergente, segue-se, então, à verificação das estimativas dos parâmetros relacionados à carga das variáveis observadas de cada construto do modelo reespecificado (Tabela 5).

Tabela 5 - Cargas dos indicadores dos construtos do modelo reespecificado

	CIV	COMP	CULT	IC
CIV5	0,795	0,052	0,027	0,008
CIV6	0,824	0,072	0,003	-0,089
CIV7	0,712	-0,141	-0,034	0,094
COMP1	0,060	0,743	-0,348	0,137
COMP2	-0,036	0,800	0,148	0,057
COMP3	0,077	0,769	-0,122	-0,168
COMP4	-0,103	0,727	0,322	-0,025
CULT1	-0,046	0,302	0,777	-0,202
CULT3	0,026	-0,088	0,836	0,081
CULT4	-0,051	0,046	0,775	-0,023
CULT5	0,065	-0,151	0,827	0,130
IC1	-0,119	0,213	-0,168	0,761
IC2	0,313	-0,090	-0,045	0,714
IC3	-0,188	-0,139	0,225	0,710

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 5 demonstra que todo o conjunto de indicadores do modelo reespecificado apresentam cargas com magnitudes acima de 0,70 em relação ao construto associado, o que sinaliza que pelo menos 50% da variação das variáveis observadas é explicada pela variável latente.

Após análise das cargas dos indicadores, a próxima etapa foi a análise da validade discriminante do modelo reespecificado. Essa avaliação é entendida como a medida em que os construtos são independentes um dos outros (HAIR Jr. et al., 2014). Para tanto, há duas formas de avaliação: o exame das cargas cruzadas dos indicadores e o critério Fornell-Larcker.

Analisando a Tabela 5 é possível observar que nenhum dos valores dos efeitos diretos dos indicadores para com os construtos as quais pertencem foi menor que suas contribuições indiretas para com quaisquer outros construtos. Isso constata a validade discriminante do modelo segundo exame das cargas cruzadas dos indicadores.

Tabela 6 - Valores das correlações entre as variáveis latentes e raízes quadradas dos valores das variâncias médias extraídas na diagonal principal

	CIV	COMP	CULT	IC
CIV	0,779	0,502	0,344	0,337
COMP	0,502	0,760	0,590	0,457
CULT	0,344	0,590	0,804	0,428
IC	0,337	0,457	0,428	0,729

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 6 mostra que os valores da diagonal principal (raiz quadrada de VME) é maior do que os restantes elementos da linha e da coluna correspondente. Isso significa que os valores das raízes quadradas das VMEs de cada construto são maiores que as correlações entre os construtos. Assim, constata-se que o modelo tem validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker.

Por fim, assegurada a validade discriminante do modelo reespecificado, terminam-se as análises do modelo de mensuração e parte-se para a análise do modelo estrutural.

Previamente à análise do modelo estrutural foi verificado que todas as variáveis apresentaram valores abaixo de 5 para o fator de inflação da variância (VIF), o que indica que não há problemas de colinearidade. Cabe ressaltar também que em relação às relações do modelo, todas as variáveis apresentaram p-valores $\leq 0,05$, o que indica que possuem significância estatística ao nível de 5%.

Tabela 7 - VIF e P-valores

	VIF	P-valores
CIV5	1.380	<0.001
CIV6	1.442	<0.001
CIV7	1.211	<0.001
COMP1	1.427	<0.001
COMP2	1.590	<0.001
COMP3	1.480	<0.001
COMP4	1.372	<0.001
CULT1	1.579	<0.001
CULT3	1.950	<0.001
CULT4	1.570	<0.001
CULT5	1.897	<0.001
IC1	1.192	<0.001
IC2	1.147	<0.001
IC3	1.144	<0.001

Fonte: Elaboração própria

A primeira avaliação do ajustamento do modelo estrutural consistiu na apreciação do coeficiente de determinação de Pearson (R^2). Na presente pesquisa, o R^2 alcançou para a variável latente endógena IC (Identidade Corporativa) o valor de 0,27, sendo esse valor considerado de efeito razoável para a área de pesquisa. Desse modo, o construto IC (Identidade Corporativa) tem 27% de sua variação explicada pelo modelo estrutural.

Dando sequência à análise do modelo estrutural, o índice de relevância preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser, alcançou valor maior que zero, sendo $Q^2=0,270$ para a variável latente IC (Identidade Corporativa) do modelo reespecificado, exibindo assim a existência de relevância preditiva acima da média.

A Tabela 8 apresenta os valores referentes aos índices de tamanho do efeito (f^2) ou indicadores de Cohen.

Tabela 8 - Valores do índice f^2

Variável latente	f^2
CIV	0,045
COMP	0,120
CULT	0,102

Fonte: Elaboração própria

Os valores f^2 representam o nível de relevância do impacto de cada construto para o ajuste global do modelo. Dessa forma, a Tabela 8 mostra que a variável latente CIV (Comunicação e Identidade Visual) possui efeito pequeno e as variáveis latentes COMP (Comportamento) e CULT (Cultura Corporativa) são consideradas de efeitos mais próximos de médios.

O programa estatístico WarpPLS, além de oferecer os valores de R^2 , f^2 e Q^2 , também disponibiliza um índice de adequação do modelo (GoF - *Goodness of Fit*, em inglês). Na presente pesquisa, o referido índice obteve o valor de 0,397, o que indicaria que o modelo tem um ajuste adequado, se esse índice não fosse tão sujeito a críticas (HAIR Jr. et al., 2014).

A conclusão da análise do modelo estrutural, realizou-se à luz da interpretação dos coeficientes de caminho (Tabela 9).

Tabela 9 –Valores dos coeficientes de caminho do modelo reespecificado

Relações	Coefficientes de caminho
CIV (Comunicação e Identidade Visual) → IC (Identidade Corporativa)	0,132
COMP (Comportamento) → IC (Identidade Corporativa)	0,259
CULT (Cultura Corporativa) → IC (Identidade Corporativa)	0,237

Fonte: Elaboração própria

Entre os construtos CIV e IC o valor do coeficiente de caminho é de 0,132. Já na relação entre COMP e IC, o coeficiente de caminho foi de 0,259 e entre CULT e IC foi estimado o valor de 0,237. Esses coeficientes sinalizam a importância relativa das variáveis latentes exógenas para explicar a variável latente endógena IC (Identidade Corporativa) e indicam que as dimensões analisadas influenciam direta e positivamente na identidade da IES pública pesquisada, na proporção de 13% (CIV), 26% (COMP) e 24% (CULT).

Os betas (β) das regressões lineares simples ou ordinárias podem ser interpretados tais como os coeficientes de caminho (RINGLE, SILVA; BIDO, 2014). A Figura 3 apresenta o diagrama de caminho do modelo reespecificado.

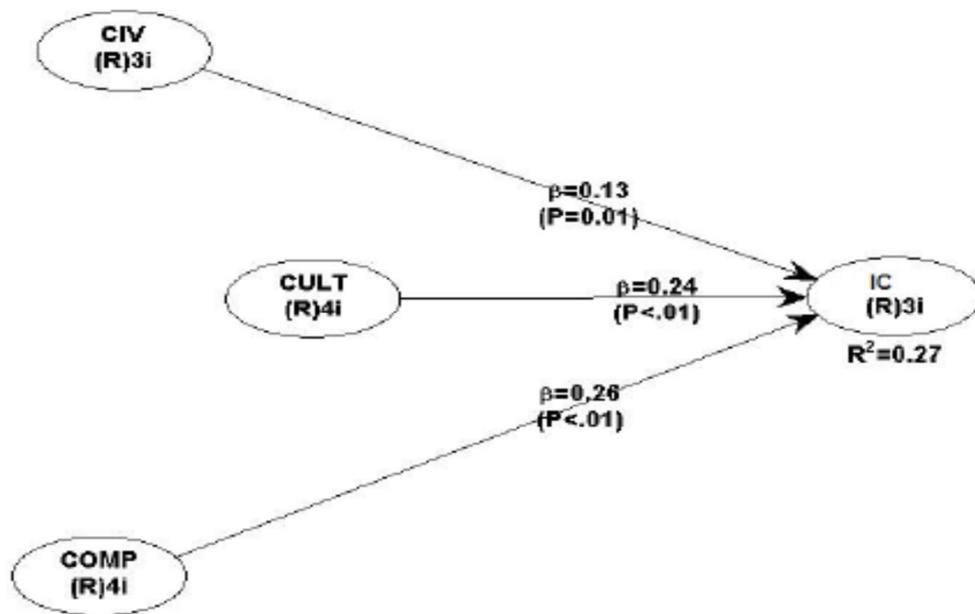


Figura 3 - Diagrama de caminho do modelo reespecificado

Fonte: Elaboração própria

Tendo-se concluído a análise dos resultados da *survey*, no próximo capítulo são tecidas as conclusões a respeito.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Na primeira seção do capítulo são apresentadas as conclusões obtidas a partir dos resultados da pesquisa realizada. A seção seguinte é dedicada às contribuições acadêmica e gerencial, e a recomendações para futuros estudos acerca da identidade corporativa de IES pública.

5.1 CONCLUSÕES

Embora de natureza exploratória, o presente estudo exibiu evidência de que o modelo hipotético da pesquisa, o qual foi construído influenciado pelo modelo teórico desenvolvido por Melewar e Jenkins (2002), é adequado para prever a identidade corporativa de instituição pública de ensino superior. Ou seja, foi confirmado o modelo reespecificado, que sofreu alterações em relação ao modelo original em razão das características singulares dos respondentes da amostra selecionada.

Sendo assim, em resposta à questão-problema desta dissertação e indicando o atingimento de seu objetivo geral, a verificação do modelo da pesquisa indicou que as dimensões “comunicação e identidade visual”, “comportamento” e “cultura corporativa” exercem impacto significativo e positivo sobre a identidade da IES pública pesquisada.

A pesquisa apresentou resultados consistentes, conforme fundamenta os itens a seguir relacionados:

- Confiabilidade composta e a variância média extraída apresentaram resultados satisfatórios;
- Coeficiente de determinação (R^2) de 0,27, sendo esse valor considerado de efeito razoável para a área de pesquisa;
- Existência de significância estatística para todas as estimativas das cargas das variáveis observadas de cada construto; e
- Existência de significância estatística para o impacto de cada variável latente exógena sobre a variável latente endógena.

O construto comportamento foi o que apresentou maior efeito, sendo, portanto, o que impacta mais fortemente a identidade da IES pública pesquisada. Os demais construtos, “cultura corporativa” e “comunicação e identidade visual”, nessa

ordem de importância, também alcançaram coeficientes de impacto positivo para a identidade da instituição pesquisada.

Nesse ponto, convém observar que esses resultados só foram obtidos após reespecificação dos construtos CIV e CULT, sendo que o primeiro sofreu profundas alterações, conforme será discutido posteriormente.

Quanto aos objetivos intermediários desta dissertação, foram identificadas as variáveis observadas mais importantes no interior de cada construto que exerce impacto sobre a identidade corporativa da IES pública.

No construto “comportamento”, o qual apresentou o impacto mais forte na identidade da IES pública pesquisada, constatou-se que a variável observada de maior importância se refere ao fato de o comportamento do corpo docente refletir a missão da universidade.

As demais variáveis observadas referentes ao construto “comportamento” também se mostraram relevantes na formação da identidade da IES pública objeto de estudo. As decisões da alta administração relacionadas às atividades de ensino e pesquisa influenciam a percepção do corpo docente quanto à essência da universidade, mesmo porque as ações dessa última refletem a sua essência. Ainda se notou a importância do vínculo de identificação do corpo docente com as propostas de ensino e pesquisa da instituição. Tal característica demonstra a relevância da forte correspondência entre a maneira como o indivíduo define a si mesmo com a maneira como enxerga a IES como fator que contribui diretamente para a construção da identidade da instituição.

Conforme indicado na literatura acadêmica, esses resultados relacionados ao construto “comportamento” sinalizam que as ações da instituição, projetando as suas características para seus membros, são fundamentais na determinação da identidade corporativa.

Ainda considerando o que foi identificado quanto à dimensão “comportamento”, pode-se inferir que, entre outras ações estratégicas, estímulos tanto para desenvolvimento quanto para publicações de pesquisas científicas, assim como ações contínuas de apoio à qualificação (por exemplo, a disponibilização de bolsas de estudo) podem contribuir substancialmente para o alinhamento entre o comportamento dos membros internos e a identidade da IES pública.

No que tange ao construto “comunicação e identidade visual”, o qual apresentou o impacto mais fraco na identidade da IES pública pesquisada,

destacaram-se as variáveis observadas relacionadas aos canais de comunicação interna e externa por terem apresentado as cargas mais elevadas. Esse resultado reflete a importância das políticas de comunicação interna e externa para propagar a identidade da instituição e, assim, configura-se uma importante ferramenta de gestão institucional.

Nesse sentido, fica patente a necessidade contínua de a IES pública investir em comunicação, com o objetivo de promover a integração entre as comunicações interna e externa.

Depreende-se, também, conforme indicado pelos respondentes da pesquisa, a importância da divulgação, aos membros internos, dos acontecimentos associados à instituição. Isso indica que ações destinadas a tornar públicas as informações vinculadas à IES pública configuram fator que contribui para a sua identidade, tornando-a mais consistente.

Estes resultados alinham-se com as características de uma IES pública que pretende orientar a execução da sua política de comunicação de forma a gerar e a beneficiar a identidade. Essa política, por sua vez, atua contribuindo indiretamente para o alcance das metas e dos objetivos institucionais, além de favorecer a imagem e a reputação da instituição.

Na IES pública pesquisada, no tocante às variáveis observadas relacionadas ao logotipo, ao nome, à localização e à arquitetura - destacados na literatura acadêmica sobre identidade enquanto fatores fundamentais de sua definição - observou-se que não apresentaram cargas minimamente aceitáveis na verificação do modelo original. Tal resultado indica, segundo os respondentes da pesquisa, a baixa representatividade dos atributos de identidade visual na formação da identidade da IES pública objeto de estudo. Sendo assim, essas variáveis observadas foram eliminadas na reespecificação do modelo.

O tratamento dos dados coletados mostrou que, no contexto da IES pública brasileira pesquisada, a realidade se distanciou do modelo teórico proposto por Melewar e Jenkins (2002), no tocante à importância dos fatores da identidade visual, a qual pode contribuir de forma relevante em outros tipos de corporação ou em instituições de ensino superior de outros países.

Os resultados empíricos indicam a importância das múltiplas variáveis associadas ao construto “cultura corporativa”, o qual apresentou o segundo impacto mais forte na identidade da IES pública pesquisada. Em outras palavras, para a

identidade da IES pública investigada uma das dimensões de impacto significativo é a cultura corporativa.

Constata-se, na presente pesquisa, equidade entre as variáveis observadas da cultura corporativa, cujas mais representativas estão relacionadas ao compartilhamento entre os professores dos valores observados e dos princípios da universidade. Esse resultado revela que a IES pública pesquisada, em especial, deve se concentrar no compartilhamento, pelo quadro de pessoal, dos valores e princípios transmitidos pela instituição. Isso propiciaria a obtenção de vantagem competitiva mediante o fortalecimento da sua identidade.

Em outras palavras, ressalta-se a importância da contínua disseminação da cultura corporativa sintonizada com os princípios de excelência acadêmica, da ética e da transparência adotados pela universidade.

No que diz respeito aos valores da instituição que determinam a identidade da IES pública pesquisada, destacam-se suas políticas de inserção social e ações que visam a estabelecer diálogos com a sociedade na busca de soluções para seus problemas. Ainda se constata, por parte dos respondentes da amostra, uma associação favorável entre os objetivos da instituição e a sua identidade, tais como o aumento do número de vagas nos cursos existentes e o oferecimento de novos cursos. Nesse particular, a IES pública pesquisada vem assumindo caráter eclético, expandindo-se para as mais diversas áreas do conhecimento.

Dessa forma, foi detectado na pesquisa que os aspectos da cultura corporativa - ou seja, os princípios, os valores e os objetivos adotados pela IES pública - são elementos importantes no processo de constituição da sua identidade.

No que concerne ao construto identidade corporativa é importante destacar que a variável observada que indica: "características específicas que tornam a IES diferente das demais" foi a que apresentou maior carga estimada.

Esse resultado está em linha com a literatura, que identifica o caráter distintivo de uma corporação com as quais pode ser comparada como um dos principais fatores para a sua identidade. Nesse construto, as demais variáveis observadas, relacionadas ao reconhecimento de sua relevância e ao fato de a universidade se apresentar de forma integrada ao público externo, também se apresentaram importantes para a autoimagem da IES pública.

Dos aspectos que particularizam a IES pública estudada, destacam-se os resultados de suas pesquisas desenvolvidas, principalmente nas áreas de alimentos

e agropecuária, além da ação comunitária que empreende, como consequência de sua tradição em extensão e da inserção social promovida por sua política acadêmica comunitária.

5.2 CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Percebe-se, na literatura consultada para realização do presente estudo, a carência de pesquisas sobre identidade corporativa, principalmente em instituições de ensino superior no contexto brasileiro. Este estudo, então, se torna importante por sua contribuição à literatura existente acerca de identidade corporativa de instituição de ensino superior, e pelos insights gerados pelos resultados, os quais poderão ser aproveitados no desenvolvimento das estratégias de negócios das firmas.

5.2.1 Contribuição acadêmica

À luz dos resultados obtidos na pesquisa torna-se possível a extração de várias contribuições para o contexto da realidade brasileira. De acordo com a opinião dos respondentes, os aspectos mais importantes para a identidade da IES pública brasileira pesquisada estão relacionados às ações da universidade, uma vez que elas influenciam o comportamento e a cultura e, conseqüentemente, a identidade corporativa da universidade.

5.2.2 Contribuição gerencial

Os resultados encontrados que identificam os aspectos que mais impactam na formação da identidade podem contribuir para a formulação de estratégias de gestão que promovam o desenvolvimento dos atributos que mais influenciam na formação da identidade da IES pública perante o seu público interno.

Como consequência, essas ações podem fortalecer a projeção de uma imagem corporativa positiva para suas partes interessadas externas, conforme nexos indicados por diversos autores na revisão bibliográfica apresentada neste trabalho.

5.2.3 Recomendações para pesquisas futuras

Para futuros estudos, recomenda-se que a mesma questão de pesquisa seja abordada pela ótica qualitativa, de modo a se verificarem as convergências e as divergências com os resultados encontrados nesta dissertação.

Nesse sentido, também se revelam interessantes campos de estudos a realização de pesquisas qualitativas, com vistas a identificar o motivo pelo qual ocorre a baixa representatividade dos aspectos visuais à identidade da IES pública e estudos que possam explorar profundamente os itens relacionados à identidade visual no questionário estruturado, contribuindo, assim, para o seu refinamento.

Por fim, em virtude de a pesquisa ter sido realizada numa única IES pública, sugere-se que o estudo poderá servir de modelo para pesquisas com abordagem quantitativa que visem a verificar a identidade de outras IES públicas. A pesquisa de campo em diferentes IES públicas poderá subsidiar estudos comparativos que permitam tanto identificar as diferenças mais significativas entre os principais construtos determinantes das identidades de IES públicas, quanto indicar as variáveis observadas mais importantes para a identidade de cada uma delas.

Recomenda-se, também, na ótica da abordagem quantitativa, a exploração do modelo a partir de dados coletados de uma amostra expandida e aleatória. Esse campo de pesquisa se apresenta, segundo a literatura consultada, carente de estudos, em especial no contexto brasileiro. Nesse caso, o tratamento dos dados poderia ser realizado com MEE, só que, desta feita, com base em matriz de covariância.

REFERÊNCIAS

- ABRATT, R. A new approach to the corporate image management process. **Journal of Marketing Management**, v. 5, n. 1, p. 63-76, 1989.
- _____; KLEYN, N. Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 7/8, p. 1048-1063, 2012.
- _____; MOFOKENG, T.N. Development and management of corporate image in South Africa. **European Journal of Marketing**, v.35, n. 3/4, p. 368-386, 2001.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. C.; STAW, B. M. (ed). **Research in Organizational Behavior**, v. 17, Greenwich, CT: JAI, 1985.
- ALESSANDRI, S. W. Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. **Corporate Communications: an International Journal**, v.16, n.4, p.173-182, 2001.
- ARAÚJO, D. C; SIMANSKI, E. S. S.; QUEVEDO, D. M. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **BBR – Brazilian Business Review**, v.9, n.1, p.47-64, 2012.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n.1, p. 20-39, 1989.
- BAKER, M. J.; BALMER, J. M. T. Visual identity: trappings or substance? **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5, p. 366-382, 1997.
- BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2000.
- BALMER, J. M. T. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 3/4, p. 248-291, 2001.
- _____; GRAY, E. R. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. **Industrial and Commercial Training**, v.32, n.7, p. 256-261, 2000.
- _____; WILSON, A. Corporate identity: there is more to it than meets the eye. **International Studies of Management and Organization**, v. 28, n. 3, p. 12-32, 1998.
- BATRAGA, A; RUTITIS, D. Corporate Identity within the health care industry. **Economics and Management**, v. 17, n.4, p. 1545-1551, 2012.
- BELTRÃO, D. C.; CARDOSO, A. Análise da existência de subculturas em uma multinacional europeia sediada no Brasil. **Organizações em Contexto**, v. 5, n. 9, p. 69-91, 2009.
- BOOTH, N.; MATIC, A. Mapping and leveraging influencers in social media to shape corporate brand perception. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 16, n. 3, p. 184-191, 2011.
- CAPRIOTTI, P. **Planificación estratégica de la imagen corporativa**. 2. ed. Barcelona: Ariel, 2005.

CHUNYAN, X.; BAGOZZI, R.P.; MELAND, K.V. The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. **Marketing Intelligence & Planning**, v.33, n.2, p.124-146, 2015.

CORNELISSEN, J.; ELVING, W. J. L. Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 8, n. 2, p. 114-120, 2003.

_____; HASLAM, S.A.; BALMER, J. M. T. Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. **British Journal of Management**, v. 18, n. 1, p.1-16, 2007.

CURY, C. R. J.; Educação em tempos de crise. **Revista Escola Pública**, v. 43, Fev./Mar. 2015. Disponível em: <<http://revistaescolapublica.uol.com.br/textos/43/educacao-em-tempos-de-crise-338974-1.asp>>. Acesso em: 15 maio 2015.

DOWLING, G.R. Managing your corporate image. **Industrial Marketing Management**, v. 15, n. 2, p. 109-115, 1986.

_____. Developing your company image into a corporate asset. **Long Range Planning**, v.6, n.2, p. 101-109, 1993.

EL-KOUBA, A.; ROGLIO, K. D. D.; CORSO, J. M. D.; SILVA, W. Programas de desenvolvimento comportamental: influência sobre os objetivos estratégicos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n.3, p. 295-308, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAY, E.; BALMER, J. Managing corporate image and corporate reputation. **Long Range Planning**, v. 31, n.5, p. 695-702, 1998.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____; HULT, G.T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M.A. **Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage: Thousand Oaks, 2014.

_____; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A. Partial least squares: the better approach to structural equation modeling?. **Long Range Planning**, v.45, n. 5/6, p.312-319, 2012.

HENSELER, J.; DIJKSTRA, T. K.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; DIAMANTOPOULOS, A.; STRAUB, D. W.; KETCHEN Jr., D. J; HAIR Jr., J. F.; HULT, G. T. M.; CALANTONE, R. J. Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann. **Organizational Research Methods**, v.17, n.2, p. 182-209, 2014.

KANTANEN, H. Identity, image and stakeholder dialogue. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 17, n. 1, p. 56-72, 2012.

KENNEDY, S.H. Nurturing corporate images: total communication or ego trip? **European Journal of Marketing**, v. 11, n.3, p. 120-164, 1977.

KITCHEN, P. J.; TOURKY, M. E.; DEAN, D.; SHAALAN, A. S. Corporate Identity Antecedents and Components: Toward a Theoretical Framework. **Corporate Reputation Review**, v. 16, n. 4, p. 263–284, 2013.

- LAMBERT, A. Corporate identity and facilities management. **Facilities**, v. 7, n.12, p. 7-12, 1989.
- LEE, L.; PETTER, S; FAYARD, D; ROBINSON, S. On the use of partial least squares path modeling in accounting research. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 305-328, 2011.
- MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, v.9, n.17, p. 145-159, 2010.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARWICK, N.; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 396-409, 1997.
- MEDEIROS, R. **A comunicação interna numa organização pública**. 2006. 86f. Dissertação (Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, 2006.
- MEDINA MOLINA, C., RUFÍN MORENO, R.; REY MORENO, M. El papel moderador de la cultura en la generacion de satisfacción y lealtad. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, v.17, n.1, p. 57–73, 2011.
- MELEWAR, T. C.; AKEL, S. The role of corporate identity in the higher education sector. **Corporate Communications: An International Journal**, v.10, n.1, p. 41 – 57, 2005.
- _____; KARAOSMANOGLU, E. Seven dimensions of corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 7/8, p. 846-869, 2006.
- _____; _____; PATERSON, D. Corporate identity: concept, components and contribution. **Journal of General Management**, v.31, n. 1, p. 59-81, 2005.
- _____; JENKINS, E. Defining the corporate identity construct. **Corporate Reputation Review**, v. 5, n. 1, p. 76-90, 2002.
- _____; SAUNDERS, J. Global corporate visual identity systems: standardization, control and benefits. **International Marketing Review**, v. 15, n. 4, p. 291-308, 1998.
- _____; _____; BALMER, J. ‘The saliency of Olins’ visual identity structure in relation to UK companies operating in Malaysia. **Corporate Reputation Review**, v.3, n.3, p.194-200, 2000.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINGUEZ, N. Un marco conceptual para la comunicación corporativa. **Revista de Estudios de Comunicación**, v.5, n.8, p.303-321. 2000. Disponível em: <<http://www.ehu.es/zer/es/hemeroteca/articulo/Un-marco-conceptual-para-la-imagen-corporativa/115>>. Acesso em: 26 out. 2014.
- MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations**. New York: Free Press, 1989.
- MOHAMAD, B.; ABU BAKAR, H.; RAHMAN, N. A. A. Relationship between corporate identity and corporate reputation: a case of a Malaysian higher education. **Journal Manajemen Pemasaran**, v. 2, n. 2, p. 81-89, 2007.

OLINS, W. **The new guide to identity**: how to create and sustain change through managing identity. Aldershot, UK: Gower, 1995.

OLIVA, E. J. D.; PRIETO, L. A. C. La identidade organizacional y su influencia em la imagen: uma reflexi3n te3rica. **Suma de neg3cios**, v. 6, n. 13, p. 114-123, 2015.

RINGLE C. M.; SILVA D.; BIDO D. Modelagem de equa33es estruturais com utiliza33o do Smartpls. **Brazilian Journal of Marketing – BJM**. Edi33o especial, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

RU3O, T. O papel da identidade e da imagem na gest3o das universidades. In: Congresso da Associa33o Portuguesa de Ci3ncias da Comunica33o, SOPCOM, 4. **Anais...** Universidade de Aveiro, 2005.

RUSSELL, J. S. Where to now? **Architectural Record**, v. 189, n.6, p. 10-12, 2001.

SCHMITT, B. H.; SIMONSON, A.; MARCUS, J. Managing corporate image and identity. **Long Range Planning**, v. 28, n. 5, p. 82-92, 1995.

SILVA, S. M. M. B. **Comunica33o interna em uma universidade p3blica**. 1987. 200 f. Tese Livre-Docente (Administra33o de Empresas) – Faculdade de Economia, Administra33o e Contabilidade. Universidade Federal do Cear3 (UFC), Fortaleza, 2007.

SOUZA Jr., E. C.; VIEIRA, P. R. C.; FREITAS, J.A.S.B.; DALTO, E. J. A identidade organizacional e a imagem institucional do ex3rcito brasileiro. **Revista de Administra33o do Gestor**, v. 2, p. 85-118, 2012.

STUART, H. Exploring the corporate identity, corporate image interface: an empirical study of accountancy firm. **Journal of Communication Management**, v. 2, n. 4, p. 357-373, 1998.

_____ ; Towards a definitive model of the corporate identity management process. **Corporate Communications**, v. 4, n. 4, p.200-207, 1999.

SUVATJIS, J.; CHERNATONY, L.; HALIKIAS, J. Assessing the six station corporate identity model: a polymorphic model. **Journal of Product & Brand Management**, v. 21, n. 3, p. 153-166, 2012.

TOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Reputa33o corporativa: construtos formativos e implica33es para a gest3o. **Revista de Administra33o Contempor3nea (RAC)**, v.14, n.2, p. 229-250, 2010.

URBACH, N.; AHLEMANN, F. Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. **Journal of Information Technology Theory and Application**, v. 11, n. 2, p. 5-40, 2010.

VAN RIEL, C. B. M. **Principles of corporate communication**. London: Prentice Hall, 1995.

_____ ; Research in corporate communication: an overview of an emerging field. **Management Communication Quarterly**, v. 11, n. 2, p. 288-309, 1997.

_____ ; BALMER, J.M.T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5, p. 340-355, 1997.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; IKEDA, A. A. Valor em servi33os educacionais. **RAE-eletr3nica**, v.5, n.2, art.12, jul/dez, 2006. Dispon3vel em:

<<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3403&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=2&Ano=2006>>. Acesso em: 30 nov. 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, P. R. C. **Imagem e reputação do Banco Central**: relação entre percepção de desempenho e compromisso institucional. 2003. 264p. Tese (Doutorado em Administração) – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro. 2003.

_____; FREITAS, J.A.S.B; DALTO, E. J. O nexo causal entre a identidade organizacional e a imagem corporativa: estudo empírico sobre uma empresa terceirizada. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 13, p. 1-24, 2014.

WONG, K. K. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, Technical Note 1, v. 24, p.1-32, 2013.

ZULHAMRI, A.; NORDIN, S.M.; AZIZ, Y.A. Building a unique online corporate identity. **Marketing Intelligence & Planning**, v.31, n.5, p.451-471, 2013.

ZWICKER, R.; SOUZA, C. A.; BIDO, D. S. Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (partial least squares). In: XXXII Encontro da ANPAD (EnANPAD). **Anais...** Rio de Janeiro (RJ), 2008.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SOBRE IDENTIDADE CORPORATIVA

O presente questionário faz parte de uma dissertação de mestrado em Administração, cujo objetivo é avaliar a percepção que você possui sobre a identidade da instituição pesquisada, ou seja, o que ela parece ser para você. Por favor, seja sincero (a) e preencha os espaços com a sua real opinião, escolhida dentre as opções abaixo. Sua participação é a peça mais valiosa na realização deste estudo, não sendo necessário se identificar. O anonimato é totalmente garantido, pois as informações são agregadas, tornando impossível a identificação do respondente. Agradecemos antecipadamente a sua participação.

Assinalar com um (X) a opção que melhor reflita a sua opinião.

Discordo totalmente: se discordar totalmente da afirmação;

Discordo: se apenas discordar da afirmação;

Não concordo, nem discordo: se estiver neutro ou não tiver opinião formada sobre a afirmação;

Concordo: se apenas concordar com a afirmação;

Concordo totalmente: se concordar totalmente com a afirmação;

Item	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. O nome da universidade é reconhecido entre os membros da comunidade acadêmica pela qualidade de seus serviços educacionais.	()	()	()	()	()
2. O logotipo da universidade transmite excelência dos serviços prestados à sociedade.	()	()	()	()	()
3. A arquitetura das edificações reflete a história da universidade, com suas tradições.	()	()	()	()	()
4. A localização dos prédios da universidade facilita o acesso de seu público.	()	()	()	()	()
5. Há uma variedade de canais que facilitam o processo de comunicação interna.	()	()	()	()	()
6. A universidade mantém uma comunicação eficiente com seu público externo.	()	()	()	()	()
7. A universidade se preocupa em informar os membros internos sobre acontecimentos a ela associados.	()	()	()	()	()
8. As relações interpessoais possibilitam o fluxo de informações que não são veiculadas pelos canais tradicionais de comunicação.	()	()	()	()	()
9. As ações da universidade refletem a sua essência.	()	()	()	()	()
10. O comportamento do corpo docente reflete a missão da universidade.	()	()	()	()	()
11. As decisões da alta administração relacionadas às atividades de ensino e pesquisa influenciam a percepção do corpo docente quanto à essência da universidade.	()	()	()	()	()
12. O corpo docente se identifica com as propostas relacionadas ao ensino e à pesquisa da universidade.	()	()	()	()	()
13. Os membros do corpo docente consideram fundamental a missão da universidade.	()	()	()	()	()
14. A universidade integra as atividades de ensino e pesquisa.	()	()	()	()	()
15. O quadro de professores compartilha os valores observados pela universidade.	()	()	()	()	()
16. Os objetivos mais importantes da universidade são considerados relevantes pelo corpo docente.	()	()	()	()	()
17. Os princípios da universidade são compartilhados pelos professores.	()	()	()	()	()
18. A universidade apresenta características específicas que a tornam diferente das demais.	()	()	()	()	()
19. A universidade se apresenta de forma integrada ao público externo.	()	()	()	()	()
20. Existe consenso quanto à relevância da universidade entre os membros do corpo docente.	()	()	()	()	()
21. Atribua uma nota de 0 a 10 em relação à autoimagem que você tem da instituição, onde 10 se refere à maior nota de avaliação.			()		

Faixa etária: () Até 29 anos () 30 a 39 anos () 40 a 49 anos () 50 a 59 anos () Acima de 60 anos
Sexo: () Masculino () Feminino