

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO MARKETING ESTRATÉGICO**

Cristina Maria Ostermann

**A QUESTÃO DAS GERAÇÕES E A PERCEPÇÃO DO POSICIONAMENTO DE  
MARCA DA UERGS**

Santa Cruz do Sul  
2017

**Cristina Maria Ostermann**

**A QUESTÃO DAS GERAÇÕES E A PERCEPÇÃO DO POSICIONAMENTO DE  
MARCA DA UERGS**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-  
Graduação em Administração – Mestrado  
Profissional em Administração, Área de  
Concentração Marketing Estratégico, Linha de  
Pesquisa Gestão Estratégica de Marketing,  
Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

Orientador Prof. Dr. Jorge Francisco B. Lengler

Santa Cruz do Sul  
2017



**O85q Ostermann, Cristina Maria**

A questão das gerações e a percepção do posicionamento de marca da UERGS / Cristina Maria Ostermann. – 2017.

136 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Francisco B. Lengler.

1. Marketing. 2. Marketing de relacionamento. 3. Ensino superior. I. Lengler, Jorge Francisco Bertinetti. II. Título.

**CDD: 658.8**

Bibliotecária responsável: Edi Focking - CRB 10/1197

## AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas fizeram parte da caminhada até a entrega da versão final dessa dissertação. Sou grata a todas e a cada uma delas.

Agradeço ao meu filho Diego e minha filha Isabela, meus estímulos e minhas forças, e a eles dedico essa dissertação. Agradeço por me inspirarem a ser uma pessoa melhor.

Agradeço a meus pais Gilberto e Nirce e a minha irmã Cláudia pelo apoio, carinho e compreensão nesse parêntese que fiz na minha vida profissional e pessoal para me tornar Mestre em Administração.

Agradeço aos meus professores do mestrado, em especial ao meu orientador Prof. Jorge Lengler pela paciência, seriedade e alto grau de exigência na orientação. Sinto-me honrada e agradecida pela vivência e espero ter deixado alguma contribuição, por menor que seja, à Ciência da Administração.

Agradeço a meus amigos pelo apoio, afeto e força. Aos amigos que fiz no mestrado, em especial ao Marcos, Paulo, Lucas, Débora e Andressa, que tornaram a caminhada e as viagens mais leves e mais divertidas.

Agradeço a UERGS pela oportunidade ímpar de poder me dedicar integralmente ao mestrado. Sem dúvida, essa condição me propiciou condições de construir o melhor projeto e realizar a melhor pesquisa dentro das minhas condições intelectuais. Não havia outra forma de retribuir se não realizar a pesquisa na própria instituição, entregando valor a UERGS em forma de conhecimento e informação sobre a instituição, num ciclo de prosperidade e crescimento mútuo.

Agradeço a todos os funcionários, docentes e alunos que participaram da pesquisa e aos que optaram por não participar. Ambos me proporcionaram aprendizagens. Aos gestores da UERGS, agradeço pelo apoio incondicional à pesquisa e às portas sempre abertas; à amiga e colega Ana Cecília, pelo apoio e por me manter conectada ao dia-a-dia da UERGS; e a Naiama, pelo trabalho de qualidade na digitação e tabulação dos resultados.

Por fim, agradeço às mulheres pesquisadoras e cientistas, por desbravar caminhos, resistir e não desistir.

## RESUMO

A marca é considerada um dos ativos mais importantes das instituições de ensino superior, pois desempenha papel crítico na relação entre a instituição e os *stakeholders*, servindo como mensageira da visão e valores da organização. Os serviços de educação superior têm como peculiaridade beneficiar múltiplos *stakeholders*, que pertencem a diferentes gerações. As diferenças entre indivíduos de grupos geracionais diversos podem ocasionar diferenças na percepção do posicionamento de marca das instituições. Porém, não há evidências até o momento de estudos a respeito das diferenças das gerações na percepção do posicionamento de marca. O objetivo geral da pesquisa foi avaliar como as diferentes gerações que pertencem à comunidade universitária da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS percebem o posicionamento de marca da universidade. O referencial teórico abordou as teorias sobre posicionamento de mercado, posicionamento de marca, marca e teoria de serviços no contexto do ensino superior e gerações. Foi realizada uma pesquisa duas etapas. Na etapa qualitativa, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores, docentes e alunos da UERGS. Na etapa quantitativa foi realizada uma *survey*, com uma amostra de 273 indivíduos composta alunos, docentes, funcionários e gestores. Foram identificados 30 atributos de avaliação de posicionamento de marca, entre atributos cognitivos e afetivos. Não foi possível o agrupamento das gerações a partir dos valores pessoais. As gerações foram identificadas por ano de nascimento, utilizando-se a classificação de gerações para o contexto brasileiro. Foram encontradas diferenças na percepção entre grupos geracionais em 10 atributos e entre os grupos de staff e alunos, em 8 atributos. Os resultados da pesquisa sugerem que há diferença entre as gerações na percepção do posicionamento de marca da instituição estudada e que há diferença na percepção entre indivíduos do *staff* da universidade (gestores, docentes e funcionários) e alunos.

Palavras-chave: *Posicionamento; Posicionamento de Marca; Gerações; Educação Superior.*

## **ABSTRACT**

Branding is considered one of the most important assets of higher education institutions, because it plays a critical role in the relationship between institutions and stakeholders, serving as a messenger of the organization's vision and values. Services of higher education have the peculiarity of benefiting multiple stakeholders, who belong to different generations. The differences between individuals from different generational groups may cause differences in the perception of the institutions' brand positioning. However, there is no evidence of studies regarding the differences of generations in the perception of brand positioning. The purpose of this study is to investigate how the different generations in direct contact with State University of Rio Grande do Sul - UERGS (students, managers, employees, professors) perceive the university brand positioning. The theoretical framework approached theories about market positioning, brand positioning and generations. The method used in this investigation involved two phases. The first phase was qualitative and explored strategic positioning and attributes to measure positioning, conducted by in-depth interviews with UERGS managers, lecturers and students. The second phase was a survey carried out with a sample of 273 individuals, composed of students, lecturers, employees and managers. The results identified thirty attributes of brand positioning evaluation, between cognitive and affective attributes. It was not possible to identify the generations from values. The generations were identified by year of birth, using the classification of generations for the Brazilian context. The results reveal differences in brand positioning perception between cohorts in 10 attributes and between staff and students, in 8 attributes. The results suggest that there are differences between the generations in UERGS's brand positioning perceived and identified differences staff and students in UERGS's brand positioning perceived.

*Key words: Positioning, Brand Positioning, Generations, Higher Education.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Localização dos <i>campi</i> da UERGS, divisão das regiões e cursos oferecidos	15
Quadro 2 – Tipos de posicionamento	22
Figura 1 – Relação entre posicionamento pretendido, real e percebido	23
Quadro 3 – Atributos cognitivos e atributos afetivos	34
Quadro 4- Atributos da Escala de Caráter Corporativo	35
Quadro 5 – Atributos pesquisados por Gray, Fam e Llanes (2003)	35
Quadro 6 – Valores pessoais utilizados na pesquisa de Noble e Schewe (2003)	41
Quadro 7 – Gerações do contexto brasileiro	43
Figura 2 – Modelo conceitual proposto para a pesquisa	50
Quadro 8 – Ranking IGC IES do Rio Grande do Sul	54
Quadro 9 – Caracterização dos entrevistados na etapa qualitativa	70
Quadro 10 – Atributos cognitivos de universidades identificados pelos entrevistados	75
Quadro 11– Atributos por Dimensão	76
Quadro 12 – Atributos afetivos identificados na etapa qualitativa	76
Quadro 13 – Correlações entre os fatores da pesquisa e das escalas de referência	83
Gráfico 1 – Funções discriminantes canônicas	88
Gráfico 2 – Diferenças de média UERGS, UFRGS, UFSM e IF	97



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gerações do contexto americano	42
Tabela 2 – Distribuição de alunos, docentes e funcionários por Campus e região	59
Tabela 3 – Distribuição do envio do instrumento de pesquisa	60
Tabela 4 – Categorização da população de acordo com a geração presumida	61
Tabela 5 – Momentos históricos relevantes citados pelos entrevistados	77
Tabela 6 – Distribuição da amostra por Campus Regional	78
Tabela 7 – Distribuição da amostra por Unidade de Ensino	79
Tabela 8 – Características da amostra	80
Tabela 9 - Distribuição da amostra por tipo de vínculo e geração	80
Tabela 10 – Universidades escolhidas para comparação	81
Tabela 11- Teste de KMO e Bartlett dos atributos cognitivos	82
Tabela 12 – Fatores e variáveis finais de mensuração de atributos cognitivos	82
Tabela 13 - Teste de KMO e Bartlett dos atributos afetivos	84
Tabela 14 – Estrutura fatorial dos atributos afetivos de avaliação da UERGS	85
Tabela 15 - Teste de KMO e Bartlett dos valores pessoais	86
Tabela 16 – Estrutura fatorial da escala de valores pessoais	87
Tabela 17 – Lambda de Wilks	88
Tabela 18 – Resumo das diferenças de médias com significância de 0,1 na ANOVA por IES de comparação	90
Tabela 19 – Diferenças de médias entre gerações no Teste Dunnett C por IES	91
Tabela 20 – Diferenças de médias entre gerações no Teste Dunnett C por geração	92
Tabela 21 – Diferença de média entre grupos de <i>Staff</i> e Alunos no Teste t Student	95

## LISTA DE ABREVIATURAS

IES	Instituições de Ensino Superior
PPGA	Programa de Pós Graduação em Administração
RS	Rio Grande do Sul
SPSS	Pacote estatístico para Ciências Sociais ( <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> )
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
UERGS	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	10
3. OBJETIVOS .....	12
4. JUSTIFICATIVA .....	13
5. CATEGORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE PESQUISA.....	15
6. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
6.1. Posicionamento .....	18
6.1.1 Posicionamento estratégico de mercado .....	20
6.1.2 Estratégias de posicionamento de mercado.....	21
6.1.3 Posicionamento de marca.....	24
6.1.4 Definição de serviço e sua prestação no contexto educacional.....	26
6.1.5 Posicionamento de marca em Instituições de Ensino Superior.....	28
6.1.6 Atributos do posicionamento de marca em instituições de ensino superior .....	32
6.2 Gerações.....	36
6.2.1 A questão das Gerações .....	36
6.2.2 Escalas para pesquisas sobre Gerações .....	38
6.2.3 Categorização das Gerações.....	41
7. HIPÓTESES DE ESTUDO E MODELO CONCEITUAL.....	47
8.MÉTODO DE PESQUISA.....	51
8.1 Etapa qualitativa .....	51
8.2 Etapa quantitativa .....	52
8.2.1 Instrumento de coleta de dados quantitativos.....	53
8.2.2 Escalas .....	55
8.2.3 Técnica de coleta de dados .....	57
8.2.4 População e amostra .....	58
8.2.5 Tratamento de dados.....	62
9. ANÁLISE DADOS .....	64
9.1 Etapa Qualitativa .....	64
9.1.1 Posicionamento da UERGS.....	64
9.1.2 Validação das escalas e elaboração do questionário .....	74
9.2. Etapa quantitativa .....	78
9.2.1. Caracterização da amostra .....	78

9.2.2. Análise fatorial .....	81
9.2.3 Análise Discriminante .....	87
9.2.5 Teste ANOVA e Teste Dunnett C .....	89
9.2.3 Teste t de Student .....	94
9.2.4. Análise gerencial do posicionamento de marca da UERGS.....	95
10. CONCLUSÃO E DISCUSSÃO .....	99
10.1 Contribuições acadêmicas .....	104
11.2 Implicações gerenciais.....	106
11.3 Limitações e sugestões .....	107
ANEXO A - Organograma da UERGS .....	115
ANEXO B - Mapa com a distribuição dos <i>Campi</i> por Região.....	116
APÊNDICE A - TÓPICOS PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM..	117
GESTORES .....	117
APÊNDICE B - TÓPICOS PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM	
ALUNOS, DOCENTES E/OU FUNCIONÁRIOS .....	118
APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVA APLICADO	
EM DOCENTES, FUNCIONÁRIOS E GESTORES.....	126

## 1. INTRODUÇÃO

As gerações são fonte de discussão no ambiente acadêmico e na mídia em geral. Há um crescente interesse em entender o comportamento das novas gerações e as diferenças entre os grupos geracionais. As mudanças sociais ocasionadas pela disseminação do uso do computador pessoal, da internet e do telefone celular, assim como as inovações de *softwares* relacionados a essas tecnologias, têm tornado explícita as diferenças atribuídas às gerações. Esses fenômenos têm ocasionado uma inclinação cultural de periodizar, resultando em uma necessidade pública de marcar e entender as gerações (WHITE, 2013). O interesse no estudo das gerações reside nas supostas diferenças entre os grupos geracionais e na influência dessas diferenças nos espaços e nas relações sociais, profissionais, produtivas e de consumo. Não é diferente no ambiente educacional, onde as diferenças geracionais são ressaltadas devido ao contexto de ativa interação entre docentes e alunos que, em geral, são de gerações distintas.

A teoria geracional sugere que indivíduos da mesma geração compartilham valores, sistema de crenças e apresentam desejos, preferências e atitudes similares. O grupo geracional se reconhece e se comporta com base em uma identidade comum, em um processo em que a consciência privada é moldada a partir de experiências sociais (BIGGS, 2007). Devido a esses aspectos, as gerações são temas recorrentes de pesquisa nos estudos da área de Marketing. Pesquisadores buscaram compreender as gerações como estratégia de segmentação (NOBLE; SCHEWE, 2003; MEREDITH; SCHEWE, 2004; SCHEWE; MEREDITH, 2004; IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008; IKEDA; FEITOSA, 2011; FERNÁNDEZ-DURÁN, 2015), o comportamento do consumidor de diferentes gerações (HAUCK; STANFORTH, 2007; MOORE; CARPENTER, 2008; NOBLE; HAYTKO; PHILLIPS, 2009; PENTECOST; ANDREWS, 2010; EASTMAN; LIU, 2012; YOUNG; HINESLY, 2012), a diferença do processo de decisão de marketing entre indivíduos de diferentes gerações (MOTTA; SCHEWE, 2008) e os valores e atitudes de trabalho das diferentes gerações (COSTANZA et al., 2012; PARRY; URWIN, 2011).

As diferenças atribuídas à questão das gerações podem impactar no processo de posicionamento. Situações em que o tomador das decisões estratégicas de marketing pertence à geração diferente do público-alvo da organização podem levar à dissociação entre o que pretende ser comunicado pela organização e o que é percebido pelo público-

alvo. A mesma ação de marketing pode, nessas circunstâncias, ser percebida de forma diferente por indivíduos de diferentes gerações, gerando ineficiência do composto de marketing, desperdício de recursos da organização, falha na implementação das definições estratégicas e, conseqüentemente, prejuízo ao posicionamento de marca. Assim, é importante identificar as diferenças entre esses indivíduos e de que forma essas diferenças refletem nas decisões estratégicas de marketing e na execução, recepção e percepção das ações do composto marketing.

Porém, não há evidências, até o momento, de estudos realizados no sentido de verificar a influência das gerações na percepção do posicionamento de marca. No marketing, o posicionamento, a segmentação de mercado e a escolha do público-alvo são considerados pilares estratégicos de gestão (MÜHLBACHER; DREHER; GABRIEL-RITTER, 1994). O presente estudo propõe-se a preencher uma lacuna importante das pesquisas de marketing estratégico, avaliando como as diferentes gerações percebem o posicionamento de marca de uma instituição de ensino superior, utilizando a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS como objeto de estudo.

O estudo foi realizado no âmbito do ensino superior, onde a problemática ganha outros contornos. Embora o mercado de educação superior no Brasil tenha crescido mais de 300% no período entre os anos de 1981 e 2011 (MEC, 2013), há uma quantidade limitada de estudos a respeito de posicionamento de marca no ensino superior no Brasil. Verifica-se uma tendência ao estudo da imagem das instituições de ensino superior, sem que haja a análise global do mercado e comparação com as demais instituições em atuação. Em um mercado no qual as instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas, concorrem por recursos, sejam esses recursos financeiros ou humanos, conhecer sua posição no mercado em relação às demais instituições em atuação é essencial para obter vantagens posicionais e, em último caso, para o sucesso e sobrevivência da organização.

Em decorrência disso, é relevante observar que o ensino superior é considerado uma atividade do setor de serviços (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006; ALWI; KITCHEN, 2014) e, portanto, caracteriza-se pela intangibilidade e por numerosos encontros de serviços e pontos de contato entre fornecedor e cliente. A marca é construída com base na experiência global do aluno e cada encontro de serviço contribui de forma positiva ou negativa para a experiência (PINAR et al., 2011). O posicionamento da marca

nesse ambiente é relevante, pois exerce papel de tentar tornar os serviços educacionais tangíveis.

Nesse contexto, o estudo procura responder a algumas questões de pesquisa. Em relação à questão das gerações e da percepção do posicionamento de marca, procura verificar as seguintes questões: indivíduos da mesma geração terão valores pessoais iguais? Os valores pessoais influenciam a percepção do posicionamento de marca? Indivíduos de diferentes gerações terão percepções distintas em relação ao posicionamento da marca da organização? Em relação à relevância dos pontos de contato e encontros de serviços e sua relevância para a construção da marca, busca verificar: o posicionamento percebido pelo *staff* (gestores, docentes e funcionários) é diferente do posicionamento percebido pelos alunos da instituição?

Essa dissertação está estruturada da seguinte forma: introdução, problema de pesquisa, justificativa, objetivos, caracterização da organização objeto de estudo, referencial teórico, hipóteses de estudo e modelo conceitual proposto, descrição do método, análise dos resultados, discussão, contribuições acadêmicas, implicações gerenciais e recomendações futuras.

## 2. PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O posicionamento de marca é o ato de delinear a oferta e a imagem do produto, buscando ocupar um lugar distinto na mente do consumidor que se pretende atingir, tendo como referência os demais competidores do mercado. O posicionamento de marca é fundamentado na estratégia de posicionamento de mercado e em suas bases, configurando-se como a externalização da estratégia de mercado de uma organização (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010). A marca configura-se, assim, como um vetor da estratégia de mercado da organização.

O posicionamento da marca e a imagem são formados a partir de percepções e impressões armazenadas na memória dos indivíduos a partir de suas experiências com a marca. O posicionamento da marca é resultado de um mapa mental moldado por ideias, sentimentos e experiências prévias dos indivíduos com a organização. Esse mapa mental é compartilhado por membros de uma cultura ou subcultura (ALWI; KITCHEN, 2014).

Os grupos geracionais têm valores, comportamentos, crenças e atitudes diferentes entre si. Cada geração é caracterizada como um grupo social, pois seus indivíduos compartilharam a mesma realidade histórico-social em idade cronológica similar. Essa experiência compartilhada influencia sua formação como sujeito, de tal forma que aquele grupo compartilha uma unidade geracional única, uma “cola social” (MANNHEIM, 1952). Essas diferenças entre os grupos influenciam o comportamento dos indivíduos no âmbito do consumo, como verificado em pesquisas anteriores por Hauck e Stanforth (2007), Ladeira Jr (2010), Moore e Carpenter (2008) e Pentecost e Andrews (2010).

Dessa forma, considerando que o posicionamento de marca é resultado de um mapa mental, compartilhado por indivíduos de uma cultura ou subcultura e que as gerações são caracterizadas como grupos sociais que compartilham comportamentos, crenças e atitudes, a presente dissertação buscou estudar como as diferentes gerações que se relacionam de forma direta com a UERGS percebem o posicionamento de marca da UERGS.

No ambiente da educação de ensino superior, o tomador de decisão de marketing pertence à geração diferente do público-alvo da decisão, o que pode levar à dissociação entre o que o tomador de decisão deseja comunicar e o que o sujeito a quem a ação é direcionada entende e percebe dessa mensagem. Gestores de instituições de ensino



superior que pertencem a gerações diferentes de seus alunos e de seu público-alvo podem ter percepções diferentes sobre o significado dos símbolos e dos atributos utilizados para a comunicação do posicionamento de marca. A linguagem utilizada também pode diferir entre os diferentes grupos geracionais, levando a diferentes interpretações da mesma mensagem. Assim, identificar e entender as diferenças entre as gerações auxiliará os gestores a atingir seu público-alvo com mensagens e conteúdo apropriado, aumentando a efetividade da comunicação.

Em instituições de ensino superior, o conflito de gerações também pode ocorrer na relação entre professor e aluno, a qual é a essência do encontro de serviços e da geração e entrega de valor do serviço. Em atividades do setor de serviços, a imagem da marca é construída nos momentos de interação entre prestador do serviço e cliente e nos momentos da entrega do serviço. Professores e alunos de diferentes gerações podem atribuir importância e valor diferente aos atributos de avaliação da marca, conforme os valores e crenças do seu grupo geracional. Assim, alunos e docentes podem apresentar expectativas diferentes em relação ao encontro de serviço, à sua relação professor-aluno e à sua relação com a instituição, gerando diferenças que impactam na construção da imagem da marca.

Assim, a diferença entre as gerações tem influência direta nas estratégias de marketing, nas estratégias de comunicação e no planejamento e operacionalização do composto de marketing. Devido à relevância estratégica da marca para as instituições de ensino superior (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006), é vital entender se o posicionamento da marca comunicado é o posicionamento percebido pelos *stakeholders*, considerando que as diferenças entre os grupos geracionais podem influenciar na percepção da marca.

O ambiente de estudo é uma instituição de ensino superior localizada no Estado do Rio Grande do Sul, a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. A organização foi escolhida porque há indivíduos de diversas gerações na Universidade, onde pode ser identificado o referido conflito e realizada a análise pretendida pelo estudo. A pesquisa buscará responder à seguinte questão como as diferentes gerações que se relacionam de forma direta com a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS percebem o posicionamento de marca da universidade?

### 3. OBJETIVOS

**Objetivo geral:** Avaliar como as diferentes gerações que se relacionam de forma direta com a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS percebem o posicionamento de marca da universidade.

**Objetivos específicos:**

a) Caracterizar as diferentes gerações que se relacionam de forma direta com a UERGS (estudantes, professores e funcionários);

b) Descrever o posicionamento de mercado que representa a opção estratégica do corpo de gestores da UERGS;

c) Identificar os atributos utilizados para a percepção do posicionamento de marca de universidades;

d) Medir a percepção do posicionamento de marca dos diferentes grupos da comunidade universitária (interna) da UERGS a partir dos atributos identificados;

e) Identificar a percepção do posicionamento de marca de cada grupo geracionais da comunidade universitária.

#### 4. JUSTIFICATIVA

As gerações estão no centro dos debates sobre a natureza da sociedade contemporânea. Avanços científicos possibilitam a extensão do curso de vida, impactando nas questões geracionais. Mudanças como o aumento da expectativa de vida e a rapidez das inovações tecnológicas desencadeiam diferenças de habilidades entre jovens, adultos e idosos. As mudanças nos hábitos e no estilo de vida resultam na redefinição de papéis e expectativas relacionadas a essa extensão da vida (WHITE, 2013). Como reflexo dessa realidade, gerações passaram a ser tema de interesse das ciências sociais e das ciências humanas. De acordo com White (2013), há uma necessidade pública de marcar as gerações, que pode ser observada na mídia em geral e em estudos acadêmicos das áreas de conhecimento da saúde, ciências sociais e ciências humanas.

Na Administração, as diferenças entre as gerações são foco de estudos na área de recursos humanos e de marketing, de forma mais concentrada na comparação entre valores, atitudes e comportamento de pessoas de diferentes gerações no ambiente de trabalho, nas gerações como alternativas para segmentação de mercado e no comportamento do consumidor de diferentes gerações. Porém, até o momento não há evidência de estudos abordando o fenômeno do posicionamento da marca sob a perspectiva de gerações. O posicionamento de marca é um dos pilares do marketing estratégico, juntamente com segmentação e escolha do público-alvo (MÜHLBACHER; DREHER; GABRIEL-RITTER, 1994), temas já abordados em pesquisa sob a ótica de gerações. Assim, a relevância dessa dissertação reside no ineditismo do tema, na inexplorada relação entre posicionamento de marca e gerações.

Além disso, a dissertação oferece colaborações para a discussão a respeito da diferença conceitual entre posicionamento de mercado e posicionamento de marca. Verifica-se na literatura, em especial nas pesquisas realizadas no Brasil, que o termo “posicionamento” por vezes é utilizado indiscriminadamente para estudos de posicionamento de marca e posicionamento de mercado. Porém, esses conceitos são distintos e devem ser tratados de tal forma (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010), sendo essa a posição seguida no presente projeto.

O estudo também buscou superar lacunas do conhecimento científico em Administração acerca do posicionamento de marca em instituições de ensino superior. O

tema de posicionamento de marca no âmbito da educação superior é pouco explorado, com escassas pesquisas baseadas em dados empíricos, apesar da importância dessa atividade no Brasil. Conforme dados de 2011 do Ministério da Educação, havia 7,3 milhões de alunos matriculados em cursos de graduação (MEC, 2013). O número de matrículas apresenta tendência positiva, com crescimento contínuo desde 2003. Em 2012, o percentual de pessoas frequentando a educação superior no Brasil representava quase 30% da população brasileira na faixa etária entre 18 e 24 anos. Somente no período entre 2012 e 2013, houve crescimento de 3,8% no número de matrículas.

A importância da presente pesquisa reside, também, na proposição do estudo a que se refere a categorização das gerações. Há um número limitado de pesquisas científicas desenvolvidas no Brasil acerca das gerações brasileiras e do conjunto de valores desses grupos.

Do ponto de vista gerencial, esse estudo contribui para a análise do potencial conflito existente entre as diferentes gerações e sua influência na estratégia de posicionamento de marca. No caso da UERGS, o grupo de gestores é composto por indivíduos de diferentes gerações e os docentes e alunos são de diferentes grupos geracionais. Configura-se, assim, um ambiente de potencial conflito e de potencial distorção tanto no processo de definição do posicionamento estratégico como no processo de comunicação do posicionamento aos alunos.

Em relação às distorções no processo de definição do posicionamento estratégico, o gestor necessita ter conhecimento de como o conflito de gerações impacta na tomada de decisão, no planejamento estratégico e na execução do plano de marketing. Em relação ao processo de comunicação do posicionamento de marca, esse projeto contribuirá com estudo das potenciais diferenças entre gerações e da forma como essas diferenças influenciam a estratégia de posicionamento de marca.

Por fim, a relevância social é observada no fato de o estudo ocorrer em uma universidade pública, colaborando com informações para alinhamento e planejamento da estratégia da organização e otimizando o retorno social do investimento de recursos públicos.

## 5. CATEGORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE PESQUISA

A Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS é uma universidade estadual pública brasileira, instituída e mantida pelo Estado do Rio Grande do Sul e vinculada à Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. Foi criada pelo Poder Público em 2001 por meio da Lei Estadual 11.646, de 10 de julho de 2001, sob forma de fundação pública de direito privado. Rege-se pelas normas próprias das fundações estaduais, da Legislação Federal referente às instituições de Ensino Superior, em especial a Lei nº 9.349/1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e também pela legislação estadual.

A UERGS possui autonomia pedagógica, didática, científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, sendo responsável pela gestão das políticas do Estado do Rio Grande do Sul para ensino superior (UERGS, 2012). A UERGS é *multicampi*, com a Reitoria (sede) em Porto Alegre e 24 Unidades Universitárias localizadas em 24 diferentes municípios do Estado do Rio Grande do Sul. A Universidade é organizada em 07 (sete) *Campi* Regionais. O Quadro 1 apresenta os municípios onde estão localizadas as Unidades Universitárias e a divisão dos *Campi* Regionais.

**Quadro 1 – Localização dos *campi* da UERGS, divisão das regiões e cursos oferecidos**

Campus Regional	Unidade	Cursos de Oferecidos (Graduação)
I	Guaíba	Engenharia de Computação
	Litoral Norte (Osório)	Pedagogia (Licenciatura) Ciências Biológicas - Biologia Marinha e Costeira Ciências Biológicas - Gestão Ambiental Marinha e Costeira
	Novo Hamburgo	Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia Automação Industrial (Tecnólogo) Engenharia de Energia
	Porto Alegre	Administração - Gestão Pública Administração – Sistemas e Serviços de Saúde Automação Industrial (Tecnólogo) Engenharia de Energia Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia Letras: Língua Portuguesa e Literaturas de Língua Portuguesa (Licenciatura)
II	Bento Gonçalves	Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia
	Caxias do Sul	Ciência e Tecnologia de Alimentos
	Encantado	Agroindústria (Tecnólogo) Ciência e Tecnologia de Alimentos Administração - Rural e Agroindustrial

Campus Regional	Unidade	Cursos de Oferecidos (Graduação)
	Montenegro	Artes Visuais (Licenciatura) Dança (Licenciatura) Teatro (Licenciatura) Música (Licenciatura)
	São Francisco de Paula	Gestão Ambiental (Bacharelado) Pedagogia (Licenciatura) Administração - Rural e Agroindustrial
	Vacaria	Agropecuária Integrada (Tecnólogo) Fruticultura (Tecnólogo) Agronomia (Bacharelado)
III	Cruz Alta	Ciência e Tecnologia de Alimentos Pedagogia (Licenciatura) Agroindústria (Tecnólogo)
	Erechim	Gestão Ambiental (Bacharelado) Administração - Rural e Agroindustrial
	Frederico Westphalen	Administração - Gestão Pública
	Sananduva	Gestão Ambiental (Tecnólogo) Gestão Ambiental (Bacharelado) Administração - Rural e Agroindustrial
	Soledade	Gestão Ambiental (Bacharelado)
IV	Três Passos	Agronomia Gestão Ambiental (Bacharelado) Gestão Ambiental (Tecnólogo)
	São Luiz Gonzaga	Agroindústria (Tecnólogo) Agropecuária Integrada (Tecnólogo) Ciência e Tecnologia de Alimentos Pedagogia (Licenciatura)
V	Cachoeira do Sul	Agroindústria (Tecnólogo) Agropecuária Integrada (Tecnólogo) Administração - Rural e Agroindustrial Agronomia
	Santa Cruz do Sul	Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia Horticultura (Tecnólogo)
VI	Alegrete	Pedagogia (Licenciatura)
	Bagé	Pedagogia (Licenciatura) Fruticultura (Tecnólogo)
	Santana do Livramento	Agronomia Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial Agroindústria (Tecnólogo)
	São Borja	Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia Gestão Ambiental Agropecuária Integrada (Tecnólogo) Administração - Rural e Agroindustrial
VII	Tapes	Gestão Ambiental (Bacharelado)

Fonte: (UERGS, 2015).

A Instituição tem como objetivo ministrar o ensino de graduação, de pós-graduação e de formação tecnológica, oferecer cursos presenciais e não presenciais, promover cursos de extensão universitária, fornecer assessoria científica e tecnológica e desenvolver a pesquisa, as ciências, as letras e as artes, enfatizando os aspectos ligados à formação humanística e à inovação, à transferência e à oferta de tecnologia, visando ao

desenvolvimento regional sustentável, o aproveitamento de vocações e de estruturas culturais e produtivas locais (UERGS, 2010). Sua missão é “promover o desenvolvimento regional sustentável através da formação de recursos humanos qualificados, da geração e da difusão de conhecimentos e tecnologias capazes de contribuir para o crescimento econômico, social e cultural das diferentes regiões do Estado” (UERGS, 2010).

A Universidade reserva 50% de suas vagas para estudantes com baixa renda familiar e 10% para pessoas com deficiência. Conta atualmente com 4.339 alunos em cursos de bacharelado, licenciatura e tecnólogo, nas áreas das Ciências Humanas, da Vida e do Meio Ambiente, das Exatas e Engenharias. Oferece, em convênio com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), um Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes para tecnólogos(as) e bacharéis que atuam em Escolas Técnicas e Institutos Federais de Educação Superior (IFES). Também oferece cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* nas sete regiões em que está presente, nas três áreas de conhecimento em que já oferta cursos de graduação.

São responsáveis pelas decisões estratégicas e operacionais relativas à marca da UERGS Reitor(a), Vice-Reitor(a), Pró-Reitor(a) de Administração, Pró-Reitor(a) de Pesquisa e Pós-Graduação, Pró-Reitor(a) de Extensão, Pró-Reitor(a) de Ensino e Diretor(a) de Comunicação. A estrutura administrativa da Universidade é representada pelo organograma institucional, presente no Anexo A desse projeto.

## 6. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta dissertação abordará um breve histórico sobre o conceito de posicionamento, apresentando a diferenciação entre os conceitos de posicionamento de mercado e posicionamento de marca. Abordará as estratégias de posicionamento e o posicionamento de instituições de ensino superior, incluindo a análise de seus atributos. Serão discutidas as características das atividades de serviço e suas implicações para o posicionamento. Em seguida, será discutido o conceito de gerações a partir da visão da Sociologia, da Psicologia e da Administração.

### 6.1. Posicionamento

A importância do conceito de posicionamento na teoria e na prática da Administração de Marketing é consenso na literatura (BLANKSON; KALAFATIS, 1999). A decisão sobre o posicionamento é crucial para estratégia da empresa ou marca, pois influencia as preferências do consumidor, guia sua decisão de escolha e conduz à lealdade no consumo (AAKER; SHANSBY, 1982; FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010). É um conceito amplo, possível de ser adotado em diferentes contextos, como propaganda, estratégia corporativa, gestão da marca, o que salienta sua importância, utilidade e aplicabilidade. Porém, apesar de sua relevância, verifica-se uma diversidade de definições, significados e formas de aplicação do conceito (URDE; KOCH, 2014).

O conceito de posicionamento surgiu na década de 1960 e seu primeiro uso tem sido atribuído a Rosser Reves (URDE; KOCH, 2014). Com foco em propaganda, Reves (1961) criticava a falta de objetivo dos comerciais da época, apresentando o conceito de *Unique Selling Proposition* (UPS) como forma de resolver esse problema e aumentar o retorno do investimento em publicidade. Sua ideia era que as propagandas deveriam apresentar uma proposta única e clara ao consumidor, que diferenciasse o produto de seus concorrentes.

Posteriormente, a introdução do termo “posicionamento” foi realizada por Jack Trout. Seu artigo publicado em 1969 é visto por alguns autores como o precursor do conceito (MAGGARD, 1976; MÜHLBACHER; DREHER; GABRIEL-RITTER, 1994; URDE; KOCH, 2014). O autor propôs que a capacidade de processamento mental dos



indivíduos é limitada e que o volume de informações disponíveis excedia a essa capacidade de processamento. Por esse motivo, existe seletividade das informações que serão processadas e retidas pelos consumidores. Frente a essa seletividade, as empresas devem utilizar a propaganda de forma estratégica, buscando um espaço definido para seus produtos na mente do consumidor. Essa posição deve ser escolhida levando em consideração os concorrentes em ação no mercado, em um processo chamado pelo autor de “jogo do posicionamento” (TROUT, 1969).

Nos início dos anos 1970, Jack Trout publicou juntamente com Al Ries uma série de artigos sobre o tema na revista americana *Advertising Age* (URDE; KOCH, 2014). Na visão de Maggard (1976), o trabalho de Ries e Trout iniciou um novo momento histórico no marketing estratégico, que chamou de “Era do Posicionamento”. De acordo com o Maggard (1976), o conceito de posicionamento proposto por Ries e Trout agrega premissas e práticas relacionadas à segmentação, diferenciação de produto, imagem, percepção do consumidor e estratégia de gestão e pode ser considerado o que chamou de “veículo conceitual” do marketing estratégico. Maggard (1976) considera o conceito amplo e subjetivo, ao que atribui a dificuldade em um consenso sobre sua definição.

DiMingo (1987) afirma que existe “confusão” em torno do conceito e, para esclarecê-lo, propõe ser necessário diferenciar posicionamento de mercado e posicionamento perceptual. Posicionamento de mercado é uma estratégia de competição desenvolvida a partir da análise de oportunidades e a identificação e seleção de um mercado ou um segmento que represente potencial de negócios (DIMINGO, 1988).

Já o posicionamento perceptual é a etapa seguinte desse processo. Com base na estratégia de posicionamento de mercado, utiliza-se de ferramentas de comunicação e promoção para criar a identidade corporativa ou de produto, distinta dos concorrentes, de forma a ressaltar e diferenciar os fatores que reforcem o posicionamento de mercado pretendido (DIMINGO, 1988). Nesse momento é que ocorre o posicionamento na mente do consumidor.

Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994) também afirmam não haver consenso entre os teóricos a respeito do significado de posicionamento ou como deve ser realizada a decisão sobre o posicionamento. Definem posicionamento como um processo de encontrar e estabelecer um lugar distinto no mercado, que é determinado pela visão do consumidor em comparação às alternativas oferecidas pelos outros competidores. Esse processo tem como premissa a triangulação entre consumidores, a organização e os

competidores e está apoiado em dois pilares, que são a segmentação de mercado e a diferenciação de produto (MÜHLBACHER; DREHER; GABRIEL-RITTER, 1994).

De acordo com os autores, posicionamento pode ser situado no nível operacional ou no nível estratégico da gestão de marketing. Em nível estratégico, representa o principal ponto da estratégia de marketing e a decisão sobre o posicionamento deve preceder todas as decisões sobre atividades concretas do composto de marketing e de sua comunicação aos consumidores (MÜHLBACHER; DREHER; GABRIEL-RITTER, 1994). Já em nível operacional, é um conjunto de decisões instrumentais a respeito do composto de marketing, em especial de seus elementos de comunicação, para desenvolver ou enfatizar determinadas características do produto. Essa proposição encontra consonância com o argumento de Dimingo (1988) a respeito da diferenciação entre posicionamento estratégico e posicionamento perceptual.

Na mesma linha, buscando esclarecer o conceito de posicionamento, Fuchs e Diamantopoulos (2010) apresentam distinção entre posicionamento de marca e posicionamento estratégico de mercado. Essa distinção guiará o referencial teórico deste projeto de dissertação, entendendo os conceitos de posicionamento de mercado e posicionamento de marca como processos interligados e interdependentes, porém distintos.

### **6.1.1 Posicionamento estratégico de mercado**

Posicionamento estratégico de mercado refere-se à posição pretendida pela organização para si ou para seu produto ou serviço em relação aos seus concorrentes no mercado competitivo, a partir da qual direciona seus recursos específicos e ativos para construir vantagens posicionais neste mercado (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010). Kalafatis, Tsogas e Blankson (2010) afirmam que o posicionamento de mercado é uma ação deliberada da organização e fundamentada em sua estratégia de mercado, que direciona os recursos e ativos da empresa para construção de vantagem competitiva.

O processo para definição do posicionamento estratégico é dinâmico e composto por três etapas, que podem ocorrer em sequência ou simultaneamente. As etapas são: análise de oportunidades de mercado, decisão sobre segmentação e desenvolvimento de estratégia competitiva (DIMINGO, 1988).

A análise de oportunidades de mercado deve ter como base os objetivos, propósitos e estratégias de crescimento da organização. Envolve a análise de dados como potencial de vendas e taxa de crescimento do mercado, custo para produção ou oferta de serviço, preços, margens de lucro, canais de distribuição e fornecedores, considerando sua força e influência (DIMINGO, 1988). Também devem ser analisados os competidores atuantes e os competidores substitutos, determinando como esses competidores se posicionam neste mercado, a forma como são percebidos e avaliados pelos consumidores e os atributos de seus produtos (AAKER; SHANSBY, 1982).

A segmentação de mercado e a seleção do público-alvo são as etapas seguintes do processo de posicionamento, que resulta na estratégia de competição para aquele mercado e no posicionamento escolhido pela organização. A segmentação de mercado é o processo de dividir o mercado em submercados ou segmentos, de forma a obter grupos menores e com demanda mais homogênea (DANNEELS, 2005). Os segmentos buscam agrupar consumidores com comportamentos ou necessidades similares, que apresentam características em comum, tornando possível explicar ou predizer suas respostas aos estímulos do mercado e aos programas de marketing (FOEDERMAYR; DIAMANTOPOULOS, 2008).

O posicionamento implica em uma escolha de segmento do mercado a ser atendido (AAKER; SHANSBY, 1982), que é a seleção do mercado-alvo. A seleção do mercado-alvo é a etapa em que se avalia e seleciona os segmentos mais atrativos entre os grupos identificados na etapa de segmentação (MUHAMAD; MELEWAR; ALWI, 2012). Gwin e Gwin (2003) afirmam que apesar de segmentação e posicionamento serem tratados como conceitos independentes na literatura e na prática, é necessário que o posicionamento seja realizado tendo como foco um segmento que se deseja atingir. Para os autores, a seleção do mercado-alvo é um dos conceitos centrais do posicionamento.

Após a realização desse conjunto de análises descritas, a organização deverá decidir qual a estratégia de posicionamento que adotará para atender às necessidades do segmento selecionado. A seguir serão apresentadas as estratégias de posicionamento usualmente discutidas pela literatura, tomando como base a classificação apresentada por Fuchs e Diamantopoulos (2009).

### **6.1.2 Estratégias de posicionamento de mercado**

O posicionamento deve seguir uma premissa ou uma proposta que o diferencie dos concorrentes, chamada de base ou tipo de posicionamento. Há diversas bases que podem ser utilizadas pelas organizações para definir sua estratégia de posicionamento, que podem utilizar um ou mais tipos de posicionamento concomitantemente. Porém, mesmo que a estratégia utilize um conjunto de bases, haverá uma base dominante (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010).

As tipologias existentes na literatura buscam identificar e compreender as bases para o posicionamento. De acordo com Urde e Koch (2014), as tipologias existentes podem ser de base conceitual, empírica ou gerencial, e suas dimensões podem ser obtidas a partir da perspectiva da organização ou da perspectiva do cliente.

Fuchs e Diamantopoulos (2010) apresentam uma classificação de bases de posicionamento propostas na literatura de marketing. Os autores as agrupam de acordo com seus níveis de abstração, a partir do modelo de cadeias meios-fim de Gutman (1982), que propõe uma estrutura teórica que relacione os valores dos consumidores a seus comportamentos. São apresentadas por Fuchs e Diamantopoulos (2010) cinco bases de posicionamento: características, atributos abstratos, benefícios diretos (funcionais), benefícios indiretos (empíricos ou simbólicos) e posicionamento substituto, resumidas no Quadro 2.

**Quadro2 – Tipos de posicionamento**

Tipo de posicionamento	Referencial	Descrição
Posicionamento baseado em características	Aaker e Shansby (1982), Crawford (1985), Vriens e ter Hofstede (2000), Wind (1982)	São destacados os atributos concretos da marca e com base nesses atributos são desenvolvidas as vantagens diferenciais da marca. Atributos concretos são aqueles objetivamente mensuráveis e tangíveis.
Posicionamento baseado em atributos abstratos	Reynolds et al (1995), Snelders e Schoormans (2004)	Oferecidos como parte do pacote dos atributos concretos. Não são tangíveis e permitem comparação entre categorias de produtos.
Posicionamento baseado em benefícios diretos	Aaker e Shansby (1982), Bridges et al (2000), Crawford (1985), Keller (1993), Tybout and Sternthal (2005), Vriens e ter Hofstede (2000), Wind (1982)	Comunica vantagens e benefícios do uso de uma marca, que não são possíveis de serem observados diretamente, referindo-se a soluções de problemas e necessidades funcionais dos consumidores/clientes.
Posicionamento baseado em benefícios indiretos	Crawford (1985), Gutman (1982), Keller (1993), Tybout e Sternthal (2005) Vriens e ter Hofstede (2000)	Ressalta benefícios que satisfazem necessidades vivenciais e hedônicas dos consumidores/clientes, dando ao consumidor uma percepção de benefício a si mesmo ou à sua imagem social.
Posicionamento substituto	Aaker e Shansby (1982), Bridges et al (2000), Crawford (1985), Friedmann e Lessig (1987), Keller (1993)	Projetado para criar nos consumidores/clientes associações sobre aspectos externos à marca, por inferência (associações secundárias), sem a utilização de atributos ou benefícios.

Fonte: Adaptado pela autora de Fuchs e Diamantopoulos (2010, p. 1767)

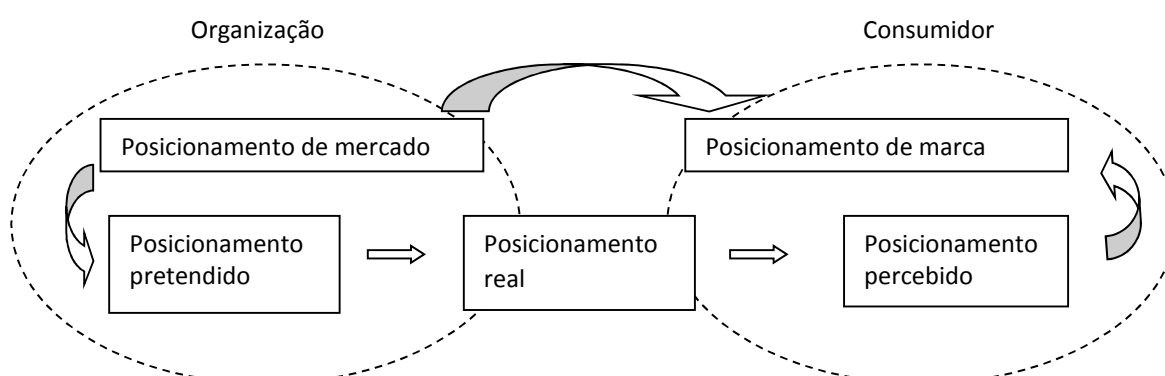
Fuchs e Diamantopoulos (2010) apresentam distinção entre o posicionamento pretendido, real e percebido. A estratégia de posicionamento selecionada pela organização guiará as decisões sobre o composto de marketing e, conseqüentemente, as estratégias de comunicação e definirá a forma como a organização quer que seu produto (ou a própria organização) seja percebido (MÜHLBACHER; DREHER; GABRIEL-RITTER, 1994). As decisões gerenciais a respeito do posicionamento resultam na estratégia de posicionamento a ser adotada, que pode ser entendida como o posicionamento planejado ou pretendido pela organização (BLANKSON et al., 2014). O posicionamento pretendido é consequência do posicionamento estratégico, resultado do processo de planejamento e decisão gerencial.

O posicionamento real é o informado ao consumidor através do composto de marketing, em especial pela publicidade, em alinhamento com o posicionamento estratégico. A marca é o vetor dessa informação ao cliente e traduz a oferta de proposta de valor da organização, produto ou serviço (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010).

Os consumidores, por sua vez, capturam o que é comunicado, agregam suas experiências com a marca e formam sua própria percepção em relação aos demais competidores do mercado, resultando no posicionamento percebido da marca na mente do consumidor (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010).

As relações entre posicionamento pretendido real e percebido são demonstradas na Figura 1.

**Figura 1 – Relação entre posicionamento pretendido, real e percebido**



Fonte: Elaborada pela autora com base em Fuchs e Diamantopoulos (2010)

Após a decisão sobre o posicionamento de mercado pretendido e sobre a estratégia adotada para operacionalizar esse posicionamento, o posicionamento deve ser informado ao consumidor, utilizando-se a marca como veículo dessas informações.

### **6.1.3 Posicionamento de marca**

Marca pode ser definida como “um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outra característica que identifica um produto ou serviço como distinto dos demais” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2014). A marca também pode ser vista como uma promessa dos benefícios esperados de produtos ou serviços e é utilizada para distinguir os produtos ou serviços de uma certa organização em relação aos produtos ou serviços dos concorrentes (LIU et al., 2013). A promessa da marca seria uma ação relacional, que implica na comunicação de intenções de fornecer um estado futuro de benefícios para aquele a quem a promessa é feita, gerando expectativas (ANKER et al., 2012).

Wood (2000) conceitua marca como um mecanismo para alcançar vantagem competitiva para as empresas, através da diferenciação. Essa diferenciação ocorre por meio de atributos, que proporcionam satisfação e benefícios pelos quais os consumidores estão dispostos a pagar (WOOD, 2000). A diferenciação percebida do produto ou serviço em relação aos competidores e valor proposto ao consumidor é um conceito central no posicionamento de marca (WOOD, 2000). A diferenciação de produto ocorre quando a oferta de um produto é percebida pelo consumidor como diferente da oferta do concorrente, por meio de características físicas e não-físicas, incluindo preço (DICKSON; GINTER, 1987).

Gwin e Gwin (2003) afirmam que a diferenciação usualmente é realizada com base em atributos dos produtos ou serviços e nos benefícios que podem oferecer ao consumidor. Os autores afirmam que os consumidores fazem suas escolhas de compra com base em atributos ou características de uma marca e na percepção de valor que esses produtos proporcionam ao consumidor, buscando maximizar a utilidade de sua escolha dentro de um orçamento restrito. Assim, a marca deve oferecer valor através de atributos percebidos como importantes por aquele mercado-alvo (GWIN; GWIN, 2003).

O posicionamento de marca é o ato de delinear a oferta e a imagem do produto, buscando ocupar um lugar distinto na mente do consumidor que se pretende atingir, tendo

como referência os demais competidores do mercado (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010). É por meio do posicionamento de marca que ocorre a externalização da estratégia de mercado e, portanto, o posicionamento de marca é fundamentado na estratégia de posicionamento de mercado e em suas bases (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010). O posicionamento de marca é algo distinto do posicionamento de mercado (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010), podendo ser definido como o passo lógico posterior à decisão do posicionamento de mercado (DIMINGO, 1988).

Em termos conceituais, posicionamento de marca assemelha-se à construção da imagem da marca (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010). Imagem é o conceito atribuído pelo consumidor a uma marca, resultado da interpretação dos consumidores. A interpretação é um fenômeno subjetivo e perceptual, racional ou emocional, pois cada indivíduo pode interpretar as informações de forma diferente de acordo com suas crenças, pensamentos, sentimentos e impressões (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010). A imagem da marca refere-se a percepções e impressões armazenadas na memória dos indivíduos, compartilhada por membros de uma cultura ou subcultura. É resultado de um mapa mental moldado por ideias, sentimentos e experiências prévias dos indivíduos com a organização (ALWI; KITCHEN, 2014).

O posicionamento de marca pode ser compreendido a partir da perspectiva do modelo de cadeias meios-fim de Gutman (1982), que considera que os valores pessoais de cada indivíduo exercem papel dominante em guiar padrões de escolhas. Os indivíduos lidam com uma diversidade de ofertas de produtos e serviços que tem potencial para satisfazer seus valores, agrupando-os em conjuntos ou classes para reduzir a complexidade de escolha (GUTMAN, 1982).

Os produtos/serviços são selecionados pelos consumidores com base nos atributos que possuem, que traduzem sua habilidade de produzir consequências desejadas (benefícios) ou evitar consequências indesejadas (GUTMAN, 1982). A cadeia entre produto/serviço e consumidor é estabelecida a partir dos atributos, estabelecendo uma sequência de ligações com os valores pessoais através de consequências percebidas pelo indivíduo ou de benefício produzido por esses atributos (BOTSCHEN; THELEN; PIETERS, 2006).

São elementos centrais do posicionamento de marca o mercado-alvo, a diferenciação do produto ou serviço em relação aos concorrentes, a proposição de valor do produto ou serviço e a habilidade de demonstrar essas diferenças (GWIN; GWIN,

2003). Conforme discutido anteriormente, o mercado-alvo é identificado e selecionado no processo de posicionamento estratégico de mercado. A diferenciação ocorre através de atributos, que representam a proposição de valor do produto ou serviço e da marca.

A habilidade de demonstrar essas diferenças se traduz em estratégias de comunicação que envolve coordenadamente as decisões de marca, aparência do produto, publicidade e promoção (DIMINGO, 1988). O composto de marketing deve ser planejado e implementado a partir das bases de posicionamento de mercado (MÜHLBACHER; DREHER; GABRIEL-RITTER, 1994).

O posicionamento de mercado e, conseqüentemente, o posicionamento de marca, é pertinente tanto a produtos quanto a serviços (BLANKSON; KALAFATIS, 1999). As características peculiares aos serviços podem apresentar desafios para seu posicionamento (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985) e serão abordadas no próximo seguimento.

#### **6.1.4 Definição de serviço e sua prestação no contexto educacional**

O setor de serviços é amplo e diversificado, englobando oferta tanto de varejo como de serviços profissionais individuais, atividades voltadas para o cliente e para negócios e organizações públicas e privadas (LAINING et al., 2002). Apesar de sua diversificação, a produção no setor de serviços possui características peculiares, que a diferenciam da produção de bens e que afetam suas estratégias de posicionamento (BLANKSON; KALAFATIS, 1999).

De acordo com Lovelock e Gummesson (2004), as características das atividades de serviço usualmente apontadas na literatura são intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade entre produção e consumo. Os autores explicam que essas características derivam de uma visão baseada no paradigma de produção de bens e podem ser aplicáveis de acordo com as características do tipo de serviço fornecido.

Atividades de serviços em geral não são palpáveis, não podem ser tocadas (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004). Assim, são fisicamente intangíveis, em contraste com a tangibilidade física dos bens. Em alguns casos podem ser também mentalmente intangíveis, pela dificuldade de perceber, compreender ou ter domínio/posse do que é produzido (RUSHTON; CARSON, 1985).



A perecibilidade decorre da intangibilidade, pois a produção de serviço ocorre concomitante com seu consumo, sem possibilidade de estoque. Perecibilidade é a impossibilidade de armazenamento e de realização de inventário, (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004), característica peculiar das atividades educacionais presenciais.

Serviços são caracterizados pelo alto grau de interação entre cliente e organização (SKAGGS; YOUNDT, 2004) tendo como característica, no serviço educacional, alto grau de envolvimento humano na execução do processo de produção (MAZZAROL, 1998). Devido a essa característica, os empregados, em especial os docentes, são considerados fator crítico de sucesso do negócio (DE CHERNATONY; SEGALHORN, 2003; MAZZAROL, 1998).

A interação entre o fornecedor de serviço e o consumidor resulta na inseparabilidade de produção e de consumo. O serviço é consumido de forma concomitante com sua produção e o consumidor é envolvido na atividade de produção, sendo considerado co-produtor (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004). A inseparabilidade é particularmente verificada no caso da educação, pois há necessidade de envolvimento dos estudantes no processo de aprendizagem. A participação do estudante no serviço influencia diretamente o resultado desse serviço e é um fator crítico na determinação do sucesso do processo (MAZZAROL, 1998).

Da inseparabilidade entre produção e consumo decorre o conceito de encontro de serviços. O conceito de encontro de serviços é central para o marketing de serviços e é o momento de realização e entrega do serviço, a interseção entre o fornecedor do serviço e o consumidor (LAING et al., 2002). O encontro de serviços é o momento onde ocorre a percepção do serviço e pode ser considerado uma complexa interação social, com alto nível de interação interpessoal (LAING et al., 2002).

Por esse motivo, os serviços estão propensos a variações na sua realização na medida em que o comportamento e o desempenho variam dentre os empregados que realizam o serviço. Também ocorre variação do desempenho do mesmo empregado na sua interação com os diversos consumidores (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004). Há, em geral, dificuldade em padronizar os serviços (RUSHTON; CARSON, 1985), o que os caracteriza como heterogêneos em seu processo produtivo e em seu resultado. Outra questão relevante no caso da educação é que há mais de um consumidor/aluno envolvido na produção do serviço, o que resulta em maior variabilidade no resultado e maior complexidade na produção (MAZZAROL, 1998).

Mazzarol (1998) analisa as características específicas dos serviços educacionais, de acordo com cinco dimensões: natureza do ato do serviço, relacionamento com o cliente/aluno, nível de personalização e julgamento, natureza da demanda em relação à oferta e forma de entrega do serviço. Em relação à natureza do serviço educacional, é um serviço diretamente dirigido às pessoas. Seu processo de produção é baseado em pessoas e envolve ações em grande parte intangíveis. O relacionamento com o cliente/aluno envolve uma relação longa e formal, com entrega contínua do serviço (MAZZAROL, 1998).

Há variabilidade no nível de personalização dos serviços e julgamento de atendimento das necessidades individuais de alunos. A personalização ocorre em alguns momentos. Na maioria dos casos, há elevada responsabilidade dos empregados, em especial dos docentes, no julgamento do atendimento das necessidades individuais dos alunos. Tais características podem afetar a qualidade dos serviços e resultar em variabilidade na prestação dos serviços (MAZZAROL, 1998).

No que diz respeito à oferta e atendimento da demanda em serviços educacionais, Mazzarol (1998) afirma que a demanda pelo serviço está sujeita a variações, resultantes das variações de mercado. Já a oferta caracteriza-se por ser mais constante e as variações ocorrem pela disponibilidade de pessoal, de espaço e de vagas nos cursos. O valor da experiência de aprendizado é co-criado com o estudante de uma forma emergente, não-estruturada, interativa e incerta. Em educação, o processo de entrega do serviço pode ser mais importante do que o que é entregue (NG; FORBES, 2008)

As características e peculiaridades dos serviços trazem implicações para as estratégias de posicionamento (BLANKSON; KALAFATIS, 1999). Considerando que o ensino superior é uma categoria de serviço, o posicionamento de marca desse tipo de organização será examinado a seguir.

### **6.1.5 Posicionamento de marca em Instituições de Ensino Superior**

O ensino superior é classificado como um tipo de atividade do setor de serviços (ALWI; KITCHEN, 2014; HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006). Apesar do contexto de educação superior ser diferenciado e apresentar peculiaridades, Hemsley-Brown e Oplatka (2006) afirmam que são escassos os modelos desenvolvidos especificamente para esse ambiente. Nesse cenário, os alunos da instituição de ensino são

considerados os receptores diretos dos serviços educacionais e, assim, correlatos a consumidores ou clientes, em especial para aplicação de teorias de marketing desenvolvidas em contextos de serviço ou produção distintos (PINAR et al., 2011).

Os serviços de educação superior têm como peculiaridade beneficiar múltiplos *stakeholders*. Podem ser considerados *stakeholders* estudantes da universidade, membros dos departamentos e das faculdades (docentes e funcionários), ex-alunos, mantenedores, empregadores, gestores de indústrias e empresas, assim como os grupos de interesse dessas indústrias e empresa, o Estado e órgãos de reconhecimento e avaliação (*accreditors*) (ASPARA et al., 2014). Como consequência, o público-alvo das instituições de ensino superior não é restrito aos alunos (clientes), englobando os *stakeholders*, em especial as famílias dos alunos, instituições, governo e comunidade em geral (CURTIS; ABRATT; MINOR, 2009; HEMSLEY-BROWN; GOONAWARDANA, 2007).

A multiplicidade dos *stakeholders* acarreta em desafios para a gestão da marca em educação superior. A universidade precisa comunicar-se com diversos públicos e atender às suas diferentes necessidades. Para tanto, é necessário que entenda como os diferentes públicos e segmentos percebem a organização, quais ferramentas de comunicação são apropriadas para cada público e como as diferentes dimensões do serviço de ensino superior estão inter-relacionadas (PINAR et al., 2011).

Curtis, Abratt e Minor (2009) asseveram que a marca é considerada um dos ativos mais importantes das organizações de educação. Os autores explicam que as características dos serviços educacionais, em especial a intangibilidade e inseparabilidade da produção e consumo, reforçam essa importância. Na medida em que ensino superior é um serviço intangível, não há possibilidade de experiência prévia ou teste do serviço e a imagem da marca funciona como critério importante na decisão de escolha (NICHOLLS et al., 1995). A marca exerce papel de tentar tornar os serviços educacionais tangíveis. A marca distingue a instituição de ensino de seus competidores, comunica sua razão de ser e apresenta qualidades tangíveis, o que torna possível aos clientes atuais e futuros uma visão mais concreta da organização e do serviço oferecido (BERRY, 1986).

O serviço em ensino superior caracteriza-se por ser um processo com numerosos pontos de contato entre fornecedor e cliente do serviço e encontros de serviços. Os pontos de contato e encontros de serviço têm impacto potencial na experiência do aluno e, em última análise, na marca, pois a marca é construída com base na experiência global e cada

encontro de serviço contribui positiva ou negativamente para a experiência (PINAR et al., 2011).

Em universidades, a experiência global é construída pela soma das experiências com os serviços centrais e com os serviços complementares. Os serviços centrais são aulas, tutorias, orientação acadêmica, supervisão de projetos de pesquisas. Serviços complementares são processos de seleção, pagamento de taxas, estrutura do campus, biblioteca, esportes e acomodações (PINAR et al., 2011).

Pinar et al. (2011) propõem um ecossistema de marca para desenvolvimento da marca no ensino superior, considerando a experiência de aprendizado dos alunos como elemento central de criação de valor do serviço de educação superior. Esse modelo considera que os estudantes são centrais na definição das experiências desejadas, pois são a principal razão da existência das universidades. Nessa lógica, os autores defendem que é importante entender as necessidades-chave dos estudantes e o valor percebido dos elementos centrais e dos elementos complementares da oferta do serviço. As necessidades-chave dos estudantes são as forças que dirigem as redes de criação de valor no desenvolvimento da marca de universidades.

Sem deixar de considerar a importância do estudante no processo de serviço de ensino superior, deve-se também atentar para a relevância dos empregados das universidades nesse contexto. Os empregados de universidades são professores e funcionários administrativos e de apoio. Os empregados são particularmente importantes em organizações do setor de serviços, nos quais o valor esperado pelos clientes externos, criado pelas ações de marketing, é entregue na interação dos clientes com os empregados (CHUN; DAVIES, 2006).

Davies et al. (2004) afirmam que as perspectivas do cliente e dos empregados, em especial dos empregados que lidam diretamente com os clientes, são interligadas ou interdependentes, pois eles compartilham a visão sobre a organização no momento da interação. Nessa interação, há um processo de “contágio emocional” dos clientes pelas emoções demonstradas pelos empregados, que afeta a imagem do serviço. Isso ocorre especialmente em organizações com alto nível de interação entre empregados e clientes (DAVIES et al., 2004).

O posicionamento de marca junto aos consumidores e público externo é realizado através do composto de marketing, com o objetivo de influenciar pensamentos, percepções, imagens, experiências, crenças e atitudes. Junto ao público interno, ou seja,

empregados, a marca deve ser promovida no âmbito da própria organização, para que compreendam os valores que a marca representa, transformando-os em realidade na entrega do serviço ao cliente, sendo recomendado o alinhamento da imagem da marca e com os valores e visão interna (CHUN; DAVIES, 2006). As percepções internas e externas devem ser alinhadas para reduzir eventuais lacunas ou pontos de vista divergentes. Os gestores devem estar cientes das diferenças entre o conteúdo das comunicações que possam afetar direta ou indiretamente as percepções de empregados e clientes (DAVIES et al., 2004).

A marca em educação superior é uma ferramenta que possibilita a consolidação das percepções acerca da instituição de ensino e de seu serviço, tanto do público externo quanto do público interno. A marca em instituições de ensino superior é importante para questões estratégicas e de mercado, como ocorre nos demais serviços e nos produtos. Porém, em instituições de ensino, a marca também impacta em questões específicas para o sucesso da atividade, como na captação e retenção de docentes e funcionários qualificados, em atrair estudantes de excelência para a instituição e na captação de doações, recursos e financiamentos (ALWI; KITCHEN, 2014; HEMSLEY-BROWN; GOONAWARDANA, 2007).

Entre as ferramentas utilizadas por universidades para posicionamento de marca podem ser citados os *rankings* de universidade e indicadores de qualidade de serviço ou de qualidade educacional. Os elementos afetivos como valores de marca corporativa e personalidade também são considerados elementos importantes, porém menos utilizados no posicionamento de marca de universidades (ALWI; KITCHEN, 2014).

Quanto à arquitetura da marca no ambiente de ensino superior, Hemsley-Brown e Goonawardana (2007) identificam dois tipos de arquitetura da marca: autônomo e corporativo. O sistema autônomo pode ser chamado de casa de marcas (*house-of-brands*) na qual a marca corporativa atua como uma *holding* de marcas e cada serviço oferecido pela instituição possui sua marca própria (HEMSLEY-BROWN; GOONAWARDANA, 2007).

No sistema de marca corporativa, o nome da universidade é utilizado em todos os programas e serviços oferecidos pela instituição. É identificada a presença de sub-marcas (departamentos, faculdades), cuja conexão com a marca corporativa ocorre através de ligações verbais e visuais (HEMSLEY-BROWN; GOONAWARDANA, 2007). De

acordo com Ivy (2001), as marcas corporativas estabelecem diferenciação e preferência em nível da organização, e não de produtos e serviços individualmente.

Em síntese, a marca é essencial para a educação superior, podendo ser considerada um dos patrimônios mais importantes das instituições de ensino superior (CURTIS; ABRATT; MINOR, 2009). A marca desempenha papel crítico na relação entre a instituição e os *stakeholders*, servindo como mensageira da visão e valores da organização. É através da marca que as organizações buscam tornar concreta sua atividade de ensino superior, caracterizada especialmente, pela intangibilidade e variabilidade.

Na busca por maior tangibilidade através da marca, a missão, visão, valores e características únicas de cada instituição de ensino são comunicados através de atributos. No contexto dos serviços e do ensino superior, podem ser identificados atributos específicos. Esses atributos serão apresentados e discutidos na próxima seção.

#### **6.1.6 Atributos do posicionamento de marca em instituições de ensino superior**

Atributos são definidos por Botschen, Thelen e Pieters (2006) como componentes de produtos ou serviços que são procurados ou preferidos pelos consumidores. De acordo com os autores, os atributos não explicam por si só as razões que justificam a compra. O que é considerado pelo consumidor no processo de escolha não são os atributos em si, mas a solução do problema ou o atendimento de uma necessidade que deriva de uma certa combinação de atributos (BOTSCHEN; THELEN; PIETERS, 2006). O posicionamento de marca ocorre a partir da percepção dos atributos por parte dos consumidores, que permite os consumidores façam distinções e comparações entre as ofertas dos competidores de um determinado mercado (LEE; LIAO, 2009).

De acordo com Curtis, Abratt e Minor (2009), diferentes atributos podem ser usados para verificar a posição de universidades em relação aos concorrentes. Segundo os autores, há critérios quantitativos que incluem produtividade em pesquisa, notas dos alunos nos exames de admissão, remuneração inicial e oportunidades de emprego para alunos recém-graduados. Já as medidas qualitativas podem ser obtidas através das percepções dos alunos em potencial, alunos atuais, antigos alunos e de gestores de instituições semelhantes.

Atributos podem derivar de experiência direta com a marca, exposição a estímulos de marketing e publicidade, observação da experiência de outros e de crenças normativas. Crenças normativas são crenças e juízos de outras pessoas, baseado nas suas experiências. No contexto das instituições de ensino superior, as crenças normativas são importantes, pois traduzem crenças e juízos dos pais, cônjuge, amigos e professores (ALWI; KITCHEN, 2014).

Alwi e Kitchen (2014) realizaram estudo no contexto de universidades e escolas de negócio públicas da Malásia que possuíam escolas ou faculdades de negócios ou gestão. O estudo investigou como a imagem corporativa de escolas de negócio é conduzida através de atributos cognitivos e afetivos e explorou os efeitos diretos e indiretos das duas categorias de atributos na imagem de marca corporativa, na satisfação e na lealdade dos estudantes.

Para realização da pesquisa, os autores consideram que a imagem corporativa de escolas de negócio é formada a partir de atributos cognitivos e atributos afetivos. Atributos cognitivos são atributos funcionais e de qualidade inerentes ao processo de serviço das IES. Atributos afetivos são definidos como construtos afetivos e emocionais, baseados em critérios intangíveis e emocionais e representam o resultado dos processos de serviços (ALWI; KITCHEN, 2014).

As escalas utilizadas para atributos cognitivos foram desenvolvidas a partir das pesquisas de Holdford e Reinders (2001) e Vidaver-Cohen (2007), e para atributos afetivos foram adaptadas da “Escala de Caráter Corporativo” de DAVIES et al. (2004). As dimensões para medição dos atributos cognitivos e afetivos são apresentadas no Quadro 3.

Alwi e Kitchen (2014) concluem que os atributos cognitivos são importantes para formulação das estratégias de marketing e para avaliação do processo de serviço das escolas de negócio, mas não são condição necessária para respostas comportamentais. Os resultados da pesquisa demonstram que, naquele contexto, os atributos afetivos apresentam maior relevância para explicação da imagem da marca corporativa das escolas de negócios quando comparados aos atributos cognitivos (ALWI; KITCHEN, 2014).

**Quadro 3 – Atributos cognitivos e atributos afetivos**

Tipo de Atributo	Característica	Dimensões no ensino superior	Atributos
Cognitivos	Atributos funcionais e de qualidade dos processos de serviços	Administração	Tarefas e processos atualizados/modernos, atualizada sobre temas relevantes, procedimentos adequados, suporte financeiro adequado, acessível/aberta, visão clara
		Método inovador (ensino e currículo)	Currículo inovador, método de entrega inovador, adapta-se rápido a mudanças
		Comunicação	Avaliação consistente, explicações compreensíveis, comunicação clara, <i>feedback</i> adequado
		Aulas	Compreensíveis, qualificadas, tratamento com respeito, disponível fora da sala de aula
		Instalações físicas	Atualizadas( <i>up-to-date</i> ), visualmente atraentes, instalações convenientes, fácil acesso
Afetivos	Atributos afetivos ou emocionais, resultantes do processo de serviços	Empatia	Interessado, disposto, fornece suporte, tranquilizador, confiável
		Aventura/coragem	Inovador, imaginativo, excitante
		Competência	Ambicioso, realizador, coletivo, trabalha duro
		Prestigioso	Elitista, refinado, condutor, prestígio, exclusivo

Fonte: Adaptado pela autora de Alwi e Kitchen (2014).

No ensino superior, os consumidores são confrontados com muitas marcas. Em geral, essas marcas se utilizam de promessas funcionais, o que as torna semelhantes. Para diferenciação da marca, devem-se incorporar os valores emocionais na marca. Nesse processo, a avaliação de marca passa por avaliar, inclusive, os valores institucionais. Nos estudos de imagem da marca em educação, os atributos cognitivos são utilizados com maior frequência do que os atributos emocionais ou afetivos e são considerados atributos indispensáveis no contexto de universidades. Porém, a vinculação de produtos ou serviços a atributos emocionais é vital para a imagem corporativa de uma marca (ALWI; KITCHEN, 2014).

A Escala de Caráter Corporativo proposta por Davies et al. (2004) e utilizada no estudo de Alwi e Kitchen (2014) tem como objetivo verificar a reputação de uma organização da perspectiva do empregado e do cliente, considerando que as duas perspectivas são interdependentes, em especial no setor de serviços. As dimensões da escala proposta pelos autores são apresentadas no Quadro 4.

Davies et al. (2004) diferenciam o conceito de reputação e o conceito de imagem. A reputação da organização é definida pelos autores como uma percepção a respeito da organização baseada em experiência real com a organização, enquanto imagem da



organização é uma percepção que independe de experiência com a organização (DAVIES et al., 2004).

**Quadro 4- Atributos da Escala de Caráter Corporativo**

Dimensão	Características	Item
Agradabilidade	Caloroso	Amigável, Agradável, Aberto, Direto
	Empático	Preocupado, Tranquilizador, Solidário, Agradável
	Íntegro	Honesto, Sincero, Confiável, Socialmente responsável
Empreendimento	Modernidade	Legal ( <i>cool</i> ), Na moda ( <i>trenty</i> ), Jovem
	Aventura	Imaginativo, Atualizado, Emocionante, Inovador
	Ousadia	Extrovertido, Ousado
Competência	Consciencioso	Confiável, Seguro, Trabalhador
	<i>Drive</i> (impulso)	Ambicioso, Orientado para realização, Condutor
	Tecnocracia	Técnico, Corporativo
Chique	Elegância	Charmoso, Estiloso, Elegante
	Prestígio	Prestigioso, Exclusivo, Refinado
	Elitismo	Esnobe, Elitista
Crueldade	Egoísmo	Arrogante, Agressivo, Egoísta
	Dominância	Introspectivo, Autoritário, Controlador
Informalidade	-	Casual, Simples, Tranquilo
Machismo	-	Masculino, Duro, Áspero

Fonte: Adaptado pela autora de Davies et al. (2004).

Gray, Fam e Llanes (2003) investigaram os valores que estudantes atribuem à educação universitária em três mercados de ensino superior da Ásia, buscando analisar sua implicação no posicionamento de marcas de universidade estrangeiras no mercado asiático. Para realização da pesquisa, adaptaram as características de marca enfatizadas por materiais de promoção e propaganda de universidades internacionais, que chamaram de *brand statements*, dividindo-as em cinco grupos: ambiente de aprendizagem, reputação, perspectivas de carreira, imagem do lugar de destino e integração cultural. Os atributos da pesquisa são apresentados no Quadro 5.

**Quadro 5 – Atributos pesquisados por Gray, Fam e Llanes (2003)**

Dimensões	Atributos
Ambiente de aprendizagem	Corpo docente, Recursos para pesquisa, Serviços de apoio ao estudante, Mensalidades, Instalações físicas, Flexibilidade dos cursos, Segurança nos <i>campi</i>
Perspectivas de carreira	Marca da instituição, Conquistas da instituição, Padrão de educação, Qualidade dos cursos, Experiência da instituição
Reputação	Expectativa de remuneração após a graduação, Visão dos empregadores a respeito dos graduados, Perspectivas de emprego após a graduação, Reconhecimento internacional
Imagem do destino	Estabilidade política, Segurança no país, Hospitalidade dos habitantes, Belezas naturais do país
Integração Cultural	Diversidade cultural, Ambiente multicultural, Permissão para prática religiosa

Fonte: Adaptado pela autora de Gray, Fam e Llanes (2003).

Dolinsky (1994) realizou pesquisa sobre reclamações de alunos, utilizando atributos identificados em pesquisas anteriores como características que os alunos consideram quando avaliam instituições de ensino superior. Esses atributos são corpo docente, instalações da biblioteca, instalações de informática, orientação acadêmica, serviço de registros acadêmicos, assistência financeira, segurança do *campus*, serviços de dormitório, estacionamento, serviços de alimentação, estrutura de esportes, atividades sociais e oferta de cursos.

Verifica-se que a classificação de posicionamento de mercado e de marca apresentada por Fuchs e Diamantopoulos (2010), citada na página 20 desse projeto, encontra sustentação nas pesquisas indicadas. Os atributos de serviços de ensino superior podem ser ligados a características, sendo objetivamente mensuráveis e tangíveis, ou podem ser abstratos e intangíveis, ligados a emoções, caráter e afeto.

Nessa seção foram apresentados os referenciais teóricos a respeito de posicionamento, posicionamento estratégico de mercado, posicionamento de marca, definição de serviço e sua prestação no contexto educacional, posicionamento de marca em instituições de ensino superior e os atributos de posicionamento de marca em instituições de ensino superior. Na próxima seção será apresentado o referencial teórico sobre gerações.

## **6.2 Gerações**

Nessa seção será discutido o conceito de geração e suas dimensões, as escalas utilizadas em pesquisas sobre gerações e a categorização das gerações.

### **6.2.1A questão das Gerações**

O conceito de geração é um conceito em formação (BIGGS, 2007). Caracteriza-se pela multiplicidade de pontos de vista de diferentes tradições teóricas (MANNHEIM, 1952), principalmente psicologia, sociologia e gerontologia, com diferentes níveis de análise (BIGGS, 2007).

Para White (2013), a descrição do mundo em termos geracionais é um fenômeno relativamente moderno, reflexo de mudanças nas estruturas sociais e ocasionado pela democratização, industrialização e pelos avanços tecnológicos vivenciados nas últimas

décadas. O autor afirma que essas transformações impactaram na consciência sobre o passar do tempo e que é necessário encontrar novas formas de narrativa dos fenômenos sociais. As gerações são utilizadas com o propósito de periodizar, como um modo de ordenar a história, localizando fenômenos em um espaço-tempo maior, identificando um coletivo e seu *Zeitgeist*, o espírito da época a que esse coletivo pertence (WHITE, 2013).

Geração pode ser entendida como um fenômeno social cruzado, com dimensões biológicas, psicológicas, sociais e históricas (BIGGS, 2007). Essas dimensões podem ser consideradas simultaneamente na conceituação de gerações ou de forma individualizada, dependendo a linha teórica de estudo (KERTZER, 1983).

A dimensão biológica é relacionada com parentesco, família e descendência, na esfera privada das relações familiares (BIGGS, 2007). A dimensão psicológica está ligada a processos psíquicos e de desenvolvimento emocional dos indivíduos, com ênfase nos estágios de vida, em que o sentido da vida é visto como uma tarefa de preparação e criação das próximas gerações (BIGGS, 2007). Estágio de vida é definido como segmento particular do curso da vida (KERTZER, 1983).

A dimensão social refere-se ao significado social de pertencer a uma determinada faixa etária que partilha certas características sociais e históricas. O significado social de gerações é influenciado por oportunidades socialmente estruturadas, valores, estilos de vida, significados essenciais e pontos de referência ideológicas compartilhados. Enfatiza a esfera pública do indivíduo, ou seja, o indivíduo como membro de uma sociedade (BIGGS, 2007). Na dimensão social, as gerações também são vistas como fonte de comunidade. Assim como a localização territorial pode resultar em sentimentos de pertencimento e de identificação, a localização temporal pode ser vista da mesma forma (MANNHEIM, 1952; WHITE, 2013).

White (2013) identifica duas principais abordagens utilizadas para o estudo de gerações: naturalista e culturalista. A concepção naturalista enfatiza fatores materiais e naturais como determinantes para definir e caracterizar as gerações, sendo eles ano de nascimento dos indivíduos, localização demográfica e raça (WHITE, 2013).

A corrente culturalista dá ênfase às experiências e eventos históricos compartilhados como base da formação de gerações e tem Mannheim (1952) como principal teórico. Essa abordagem não busca delimitar as gerações de forma exata, a partir da data de nascimento dos indivíduos, mas sim as identifica como grupo de indivíduos com experiências compartilhadas, experiências essas que agem como algo agregador para formar a

“unidade geracional”(MANNHEIM, 1952; WHITE, 2013). A abordagem culturalista considera que os indivíduos são sensíveis à formação de uma consciência similar na juventude, no período do final da adolescência e início da idade adulta, aproximadamente entre 17 e 25 anos. Uma geração surge a partir da ligação entre indivíduos em um dado período, ligação essa que ocorre a partir da vivência de certos acontecimentos histórico e sociais(BIGGS, 2007).

Esses eventos tornam-se o que pode ser chamado de “agente de cristalização” do grupo de indivíduos. São definidos por Mannheim (1952) como problemas sociais concretos e por Noble e Schewe (2001) como eventos externos relevantes, tais como mudanças econômicas, guerras, ideologias políticas, inovações tecnológicas e crises sociais. Podem ser chamados também de momentos decisivos (MEREDITH; SCHEWE, 2004).Esses momentos resultam no desenvolvimento de uma consciência geracional. Um grupo se reconhece e se comporta com base em uma identidade comum, em um processo em que a consciência privada é moldada a partir de experiências sociais(BIGGS, 2007).Como resultado dessa identidade comum, esse grupo de indivíduos compartilha valores (FERNÁNDEZ-DURÁN, 2015; NOBLE; SCHEWE, 2003a), sistema de crenças (WEISS; LANG, 2009) e apresentam desejos, preferências e atitudes similares (MEREDITH; SCHEWE, 2004; MOTTA; SCHEWE, 2008).

White (2013) afirma que até o presente momento a conexão com a concepção naturalista não foi cortada e o conceito mantém sua ambiguidade, sendo suscetível tanto à leitura materialista enfatizando os dados demográficos como à leitura culturalista, que vê a geração como marcada por eventos (WHITE, 2013).

Para o presente estudo, considera-se como geração um grupo de indivíduos, aproximadamente da mesma idade, que experimentaram acontecimentos externos similares durante o final da adolescência e início da idade adulta e essas vivências resultam na formação de um conjunto de valores comuns a esse grupo (FERNÁNDEZ-DURÁN, 2015; MOTTA; SCHEWE, 2008; NOBLE; SCHEWE, 2003a).

## **6.2.2 Escalas para pesquisas sobre Gerações**

De acordo com Parry e Urwin (2011), a literatura sugere que gerações não podem ser definidas puramente a partir da idade de nascimento dos indivíduos e que a formação de grupos geracionais é resultado de uma combinação complexa de período de

nascimento, experiência compartilhada de acontecimentos históricos e políticos e cultura coletiva.

Os autores relatam que é disseminado o uso do conceito de *coortes* em pesquisas sobre gerações. Os termos *coorte* e geração são utilizados indistintamente na literatura, porém tem significados diferentes (KERTZER, 1983; MARKERT, 2004; PARRY; URWIN, 2011). Os *coortes* podem ser definidos como um grupo de indivíduos com proximidade cronológica de nascimento, cujas experiências compartilhadas os fazem presumidamente similares. O que diferencia os *coortes* das gerações é a importância da data de nascimento. Nos *coortes*, o ano nascimento é utilizado como corte para definir os grupos, limitando seu início e fim de forma exata (PARRY; URWIN, 2011).

A maioria das pesquisas sobre gerações apresenta uma abordagem de *coortes* pré-definidos, com base na literatura e na cultura americana. Esses grupos são Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. As datas de nascimento e de determinação das gerações variam entre as pesquisas, sem haver evidência empírica e justificativa clara para utilização daquelas datas como limites específicos de cada geração (PARRY; URWIN, 2011). Parry e Urwin (2011) entendem que *coortes* são grupos mais simples do que gerações, resultando em um conceito simplista dentro contexto das ciências sociais. Os autores alegam que o uso de *coortes* pré-definidos pode facilitar a operacionalização das pesquisas, mas também pode levantar questionamentos sobre os achados dessas pesquisas.

Noble e Schewe (2003) realizaram estudo buscando investigar a existência dos *coortes* referidos na literatura, estudando esses grupos a partir de sua data de nascimento em conjunto com valores pessoais e eventos de vida externos. No estudo, os autores definiram *coorte* como um “grupo de indivíduos, aproximadamente da mesma idade, que experimentaram acontecimentos externos similares durante o final da adolescência e início da idade adulta” (NOBLE; SCHEWE, 2003, p. 985).

Eventos de vida externos são eventos econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e bélicos relevantes (NOBLE; SCHEWE, 2003a). Valores são representações cognitivas de necessidades humanas universais, que são necessidades biológicas, de interação social e demandas sociais institucionais sobre o indivíduo. Valores são mais estáveis e ocupam posição mais central no sistema cognitivo se comparados com atitudes e, dessa forma, são determinantes de atitudes e comportamentos (KAMAKURA; MAZZON, 1991).

Os valores são formados por meio da socialização (KAHLE; KENNEDY, 1988) e são resultado de modelagem, reforço e outros tipos de socialização em nível individual, assim como socialização em nível macro. Valores podem ser atribuídos à cultura, à sociedade e às suas instituições (NOBLE; SCHEWE, 2003a).

Rokeach (1973) propõe que valores podem ser de dois níveis: valores terminais e valores instrumentais. Os valores terminais são crenças abstratas que sustentam o conceito que o indivíduo tem de si mesmo e representam estados finais de existência desejados. Valores instrumentais são crenças que o indivíduo possui a respeito do seu modo de comportamento, que auxiliam a alcançar os estados finais de existência desejados. De acordo com o autor, uma vez que o valor é aprendido, torna-se parte de um sistema de valores hierarquizados, que é mobilizado para solução dos problemas diários que envolvem conflito de dois ou mais valores.

O autor desenvolveu Escala de Valor de Rokeach, com 18 valores terminais e 18 valores instrumentais (ROKEACH, 1976). A partir dessa escala, considerada muito complexa, foi desenvolvida por Kahle (1983) a LOV – *List of Values*, ou Lista de Valores (KAMAKURA; MAZZON, 1991). A Lista de Valores é um instrumento de mensuração abreviado, apenas com 9 dos valores terminais, mais diretamente relacionados com papéis e situações pessoais da vida cotidiana e desenvolvida para o estudo das semelhanças e diferenças entre os consumidores (KAMAKURA; MAZZON, 1991). Os valores que compõe a lista são: auto-respeito, sentimento de realização, ser bem tratado, segurança, relações calorosas com os outros, senso de pertencer, diversão e prazer na vida, auto-realização e emoção. O valor emoção pode ser agregado ao valor diversão e prazer na vida (KAHLE, 1983).

Na realização da sua pesquisa, Noble e Schewe (2003) utilizaram fatores da Escala de Valor de Rokeach e da Lista de Valores (LOV), apresentados no Quadro 6.

Na referida pesquisa foram utilizados itens adicionais, para avaliar outras dimensões para diferenciar grupos de idade, incluindo obrigações sociais com a família e sociedade, nutrição e saúde e preocupações com o meio ambiente. Após análise estatística fatorial, permaneceram 26 itens, agrupados em sete fatores.

**Quadro 6 – Valores pessoais utilizados na pesquisa de Noble e Schewe (2003)**

Fatores	Itens
Auto-estima	Ser verdadeiro consigo mesmo
	Acreditar no seu próprio valor
	Ser confiante de si mesmo e confiante em que é
	Ter integridade
	Ser auto-suficiente
	Continuar aprendendo através da vida
Relações calorosas/afetuosas com os outros	Ter relações pessoais estáveis
	Ter relações cordiais com os outros
	Amor maduro- intimidade emocional e espiritual profunda
	Ter amigos próximos e solidários
	Sentimento de pertencimento – sentir que tem suporte de um grupo
Realização	Conseguir satisfação pessoal no trabalho
	Aspirar a chegar a frente
	Ter sucesso no que quer fazer
	Perseverança – trabalhar para superar obstáculos na vida
Obrigação social	Buscar estabilidade da sociedade
	Responsabilidade social
	Desejar oportunidades iguais a todos
	Justiça social
	Proteger o meio ambiente
Segurança pessoal e financeira	Viver sem preocupações financeiras
	Estar seguro de infortúnios e ataques
	Proteger sua imagem pública
Excitação	Ter experiências estimulantes
	Experimentar estímulos e emoções
Orientação para o presente	Acreditar que o presente importa mais que o passado ou o futuro

Fonte: Adaptado pela autora de Noble e Schewe (2003).

A seguir, serão apresentadas as categorizações de gerações resultantes da pesquisa de Noble e Schewe (2003) e as categorizações de gerações específicas do contexto brasileiro.

### 6.2.3 Categorização das Gerações

As gerações testadas por Noble e Schewe (2003) em seu estudo são denominadas de Depressão, Segunda Guerra Mundial, Pós-Guerra, *Boomers I*, *Boomers II*, Geração X e Geração Y e são baseadas nos *coortes* sugeridos por Meredith e Schewe (1994). A partir dessa categorização baseada no ano de nascimento, os autores realizaram pesquisa agregando a análise de valores pessoais e momentos decisivos ao período de nascimento.

Os achados da pesquisa levam os autores a concluir que os sete valores utilizados na pesquisa podem diferenciar os indivíduos de cada geração como um grupo. Esse conjunto de valores, porém, não permitiu a distinção estatística entre um grupo e outro (NOBLE; SCHEWE, 2003a).

**Tabela 1 –Gerações do contexto americano**

<b>Geração</b>	<b>Nascimento</b>
Depressão	1912-1921
Segunda Guerra Mundial	1922-1927
Pós-Guerra	1928-1945
Baby Boomers I	1946-1954
Baby Boomers II	1955-1965
Geração X	1966-1976
Geração Y	1977-

Fonte: Adaptado pela autora de Noble e Schewe (2003) e Meredith e Schewe (1994).

De acordo com Parry e Urwin (2011), os efeitos de gerações podem diferir em relação à localização, cultura e outras diferenças individuais, como gênero. Embora seja esperado que a globalização possa resultar em uma convergência de experiências entre grupos culturais e nacionais dentro das gerações, as características locais e culturais devem ser consideradas (PARRY; URWIN, 2011).

Foram identificados dois estudos que tratam especificamente sobre as gerações no contexto brasileiro: Meredith e Schewe (2004) e Motta e Schewe (2008). Meredith e Schewe (2004) afirmam que a natureza dos eventos externos vivenciados pelos indivíduos em cada cultura define diferentes grupos geracionais em termos de datas de nascimento, extensão e valores. Assim, de acordo com os autores, nem todos os países possuem apresentam os grupos geracionais encontrados no contexto americano.

São apresentados pelos autores grupos geracionais específicos da Rússia e do Brasil. Em relação ao Brasil, foram identificados seis grupos geracionais. Meredith e Schewe (2004) afirmam que a Segunda Guerra Mundial teve pouco impacto na formação de geração brasileira, diferentemente do observado nos Estados Unidos, Europa e Ásia e, por esse motivo, o país não possui uma geração resultante da Segunda Guerra Mundial.

Motta e Schewe (2008) realizaram estudo utilizando a categorização das gerações brasileiras e buscaram verificar se a análise por grupos geracionais pode explicar o contexto de decisão de marketing e se o contato nas organizações de gerações mais antigas com gerações mais novas gera conflito de valores entre gerações. O estudo foi realizado no Brasil e foram utilizadas gerações específicas do contexto brasileiro, com base em valores pessoais e no contexto histórico do país.

Os resultados da pesquisa levaram à identificação de certos valores que caracterizam as decisões gerenciais das gerações, o que vai ao encontro da perspectiva que as decisões de marketing podem ser influenciadas por fatores que definem as gerações



e que há tendência ao conflito entre as gerações. Identificou-se a existência de conflito entre as gerações especialmente em três pontos: a *coorte* mais jovem estabelece uma atitude mais individualista; introduz uma atitude diferente das outras gerações em relação à concorrência, menos agressiva e mais colaborativa; e deixa de ver a organização como um “templo”, como algo sagrado (MOTTA; SCHEWE, 2008).

As gerações mais jovens não esperam apoio das gerações mais velhas e estão propensos a se manterem firmes em relação às gerações mais antigas, consideradas como inimigas. Já as gerações mais velhas ainda mantêm as posições de autoridade nas organizações, situação que tende a reduzir gradualmente com a substituição por membros de novas gerações. As gerações mais velhas esperam moldar as gerações mais novas com seus valores, em um processo que parece ignorar as reformulações sociais contemporâneas e ignorar que as novas gerações são atores dessas mudanças. Frente a esses achados, os autores preveem um ambiente gerencial hostil e conflituoso (MOTTA; SCHEWE, 2008). As gerações utilizadas nas duas pesquisas relatadas são identificadas no Quadro 7.

**Quadro7 – Gerações do contexto brasileiro**

Geração	Nascimento	Momento histórico relevante
Era Vargas	1913 a 1928	Golpe Vargas
Pós-Guerra	1929 a 1937	Deposição do Presidente Vargas, eleição do Presidente Dutra
Otimismo	1938 a 1950	Suicídio do Presidente Vargas, eleição do Presidente Kubtschek
Anos de Ferro	1951 a 1962	Regime ditatorial, crise social, AI5 (Ato Institucional nº 5, que aboliu o congresso democrático)
Década Perdida	1963 a 1974	Anistia para ativistas, fim do crescimento econômico
Sendo você mesmo	1975 -	Crise governamental, impeachment do Presidente Collor, mudança na moeda do país

Fonte: Adaptado pela autora de Meredith e Schewe (2004) e Motta e Schewe (2008).

A geração Era Vargas abrange nascidos entre 1913 a 1928 e é caracterizada pelo sentimento nacionalista e a visão de que o Estado é a solução para os problemas. Para esses indivíduos, ser alguém é melhor que ter algo e há grande aceitação das figuras de autoridade (MEREDITH; SCHEWE, 2004). As pessoas dessa geração são consideradas conservadoras, religiosas e simples (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008).

A geração Pós-Guerra, com indivíduos nascidos entre 1929 e 1937, no período após a Primeira Guerra Mundial, valoriza a tradição moral, em um período em que o divórcio era proibido por lei no país. Há grande valorização da família, casamento, religião e da

posse de bens (MEREDITH; SCHEWE, 2004). Esses indivíduos podem ser caracterizados como bondosos, hospitaleiros e sentimentais (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008).

Os indivíduos nascidos entre 1938 e 1950 compõem a geração Otimismo, caracterizada pelo sentimento de que o Brasil é o país do futuro, nacionalismo, nostalgia e sentimentalismo. Entre esse grupo há rejeição da desordem. Seus indivíduos aceitam riscos calculados, são autossuficientes e valorizam a hierarquia organizacional (MEREDITH; SCHEWE, 2004; MOTTA; SCHEWE, 2008).

A geração Anos de Ferro caracteriza-se por indivíduos com nascimento entre 1951 e 1962 que viveram no período da ditadura militar no Brasil, momento histórico em que a oposição política não era tolerada, os direitos civis foram reduzidos e a censura foi instituída. Tem como valor a solidariedade, evitam a incerteza e se caracterizam pela beligerância, alienação, silêncio, pensamento monopolista, busca pela segurança e por atribuir valor à educação (MEREDITH; SCHEWE, 2004; MOTTA; SCHEWE, 2008; FEITOSA, 2009).

Os indivíduos que compõem a geração Década Perdida nasceram entre 1963 e 1974 e distinguem-se pelo sentimento de medo, frustração e esperança. São indivíduos materialistas, individualistas, ambiciosos, que buscam retornos imediatos, apresentam negligência em relação às gerações futuras, creem que o conflito é inevitável e tem suas decisões guiadas para benefícios pessoais (MEREDITH; SCHEWE, 2004; MOTTA; SCHEWE, 2008).

A geração Sendo Você Mesmo pode ser definida como autossuficiente, consumista, que busca a autoproteção, caracterizando-se pela recuperação de valores éticos e morais da sociedade e pelo sentimento de que nada é para a vida toda (MEREDITH; SCHEWE, 2004; MOTTA; SCHEWE, 2008). São indivíduos nascidos a partir de 1975 que vivenciaram o surgimento da internet no início de sua idade adulta. Assim, são familiarizados com a internet, utilizando-a para preparação de encontros sociais. Fazem uso mais de uma mídia digital ao mesmo tempo e valorizam a comunicação interativa. São menos preocupados com hierarquia, são individualistas e buscam identificação com marcas que “falam sua linguagem, estão nos meios de comunicação e oferecem conteúdo” (FEITOSA, 2009, pág. 124).

Em pesquisa realizada por Feitosa (2009), uma possível nova geração brasileira foi identificada pelo autor, com indivíduos menores que 18 anos naquele ano (2009),

nascidos, então, a partir de 1991. Esse grupo foi caracterizado principalmente como indivíduos com falta de profundidade, com maior disponibilidade de informações e menor tempo e disposição para aprofundamentos. Seriam generalistas, com interesse no resultado e não no processo, movidos por objetivos em curto prazo, multitarefas, altamente conectados à internet, com experiência no uso de computadores, habilidade em jogos e sua comunicação é realizada preferencialmente por meios digitais. Suas relações seriam mais superficiais e frívolas, caracterizadas por maior experimentação, menor fidelidade e menor tolerância a erros. Por outro lado, aceitam a diversidade e o multiculturalismo. Em termos de consumo, são dissipadores de tendências e tem preferência por marcas com comunicação multimídia (FEITOSA, 2009).

No ambiente americano, Debevec et al. (2008) identificam o surgimento de uma nova geração, a partir de pesquisa realizada com universitários americanos. Foram identificados eventos externos significativos ocorridos no país no ano de 2008 e conjunto de valores decorrentes desses eventos que diferenciam esses indivíduos da Geração Y, cujos indivíduos são também chamados de *Millennials*. Os autores classificaram essa nova geração como uma fragmentação dos *Millennials*, chamando-os de *Young Millennials*. Caracterizam-se por serem menos econômicos, mais sexualmente permissivos, menos patrióticos e menos preocupados com política, sustentabilidade, economia e menos preocupados com cometer erros na vida do que os *Millennials* mais velhos (DEBEVEC et al., 2008).

2012) também alinham-se à ideia do surgimento de uma nova geração, afirmando que os *Young Millennials* organizam-se como entidades independentes e, sozinhos ou em alinhados em pares, criam suas próprias regras de engajamento e comportamento social. De acordo com Patino et al. (2012), essa geração é composta por indivíduos nascidos entre 1992 e 2000. Essa geração desenvolve suas relações pessoais e realizam aprendizado no ambiente da internet (VELOUTSOU; MCALONAN, 2012). Outros autores caracterizam os *Young Millennials* como orientados para a comunidade, inquietos, ativistas, civicamente envolvidos e mais interessados em causas ambientais do que as gerações anteriores (TWENGE; CAMPBELL; FREEMAN, 2012), confiantes, autossuficientes, tecnologicamente experientes e conectados, abertos à mudança e à diversidade, intimamente ligados à família e a organizações sociais, orientados à serviço, eficazes em multitarefa (YOUNG; HINESLY, 2012).

Com base em Feitosa (2009), pode-se supor que no momento há não seis, mas sete gerações em interação na sociedade brasileira, com características distintas e identificadas ao longo dessa revisão teórica. Para fins de pesquisa, essa geração será caracterizada como Novo Milênio e abrangerá os nascidos a partir de 1992, conforme proposto por Patino et al. (2012).

A seguir, serão apresentadas as hipóteses de estudo e o modelo conceitual da pesquisa.

## 7. HIPÓTESES DE ESTUDO E MODELO CONCEITUAL

As gerações são grupos de indivíduos aproximadamente da mesma idade, que compartilham a vivência de eventos externos relevantes durante o final da adolescência e início da idade adulta. Essa vivência resulta na formação de uma identidade comum a esse grupo (FERNÁNDEZ-DURÁN, 2015; MOTTA; SCHEWE, 2008; NOBLE; SCHEWE, 2003). Como decorrência dessa identidade comum, o grupo de indivíduos compartilha valores (FERNÁNDEZ-DURÁN, 2015; NOBLE; SCHEWE, 2003), sistema de crenças (WEISS; LANG, 2009) e apresenta desejos, preferências e atitudes similares (MEREDITH; SCHEWE, 2004; MOTTA; SCHEWE, 2008).

Os valores são formados através da socialização do indivíduo, que ocorre em nível individual (micronível) e social (macronível). A socialização em nível individual é resultado da modelagem, reforço e outros tipos de interações sociais do indivíduo. A socialização em nível macro ocorre a partir das vivências no ambiente político e social, que influenciam na formação de crenças, valores e atitudes dos indivíduos (NOBLE; SCHEWE, 2003). Devido ao processo de socialização ocorrer em nível micro e macro, indivíduos que vivenciaram o período do final da adolescência e início da idade adulta em ambientes similares e que experienciaram eventos históricos semelhantes, ou seja, indivíduos da mesma geração, devem apresentar semelhanças em seu sistema de valores, mesmo considerando as influências da socialização em nível individual. Noble e Schewe (2003) defendem que os valores pessoais podem ser capazes de distinguir indivíduos com idade semelhante que experimentaram processos de macrosocialização semelhantes. Assim, sugere-se a seguinte hipótese de estudo:

### **H1: Indivíduos da mesma geração compartilharão os mesmos valores pessoais.**

Os valores pessoais influenciam a percepção do posicionamento de marca, considerando a relação entre valores, benefícios, atributos e posicionamento de marca identificada na cadeia meio-fins (VRIENS; HOFSTEDÉ, 2000). O posicionamento de marca ocorre a partir da percepção dos atributos por parte dos consumidores, permitindo com que os consumidores façam distinções e comparações entre as ofertas dos competidores de um determinado mercado (LEE; LIAO, 2009). No modelo da cadeia meio-fins, os produtos/serviços são selecionados pelos consumidores com base nos atributos que possuem. Os atributos representam os benefícios oferecidos pelo produto

ou serviço (GUTMAN, 1982). Os benefícios são importantes porque o consumidor tem necessidades guiadas por valores pessoais de ordem superior, como felicidade, segurança, senso de pertencimento e realização. Assim, o significado de um produto é influenciado pelos valores do consumidor, estabelecendo uma sequência de ligações entre benefícios, atributos e, conseqüentemente, posicionamento de marca.

Com base no exposto, sugere-se a seguinte hipótese de estudo:

**H2: Valores pessoais influenciam a percepção do posicionamento de marca da UERGS.**

O compartilhamento do processo de macrosocialização por indivíduos do mesmo grupo geracional resulta na formação de um sistema de valores e de crenças comum ao grupo e em desejos, preferências e atitudes similares entre indivíduos de uma mesma geração (FERNÁNDEZ-DURÁN, 2015; MOTTA; SCHEWE, 2008; NOBLE; SCHEWE, 2003b; SCHEWE; MEREDITH, 2004; WEISS; LANG, 2009). Tais características influenciam a percepção do posicionamento de marca, pois o posicionamento de marca resulta de percepções e impressões armazenadas na memória dos indivíduos, compartilhada por membros de uma cultura ou subcultura (ALWI; KITCHEN, 2014). A percepção do posicionamento de marca resulta da interpretação do indivíduo das informações e experiências relacionadas à marca. Essa interpretação é um fenômeno subjetivo e perceptual, baseado em crenças, pensamentos, sentimentos e impressões (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010).

Esse estudo postula que o grupo geracional terá percepção similar acerca do posicionamento da marca devido ao compartilhamento de valores e crenças, que são os fatores que influenciam a interpretação das informações e a percepção acerca do posicionamento da marca.

Com base nessa argumentação, sugere-se a seguinte hipótese de estudo:

**H3: Indivíduos de diferentes gerações terão percepções distintas em relação ao posicionamento da marca da UERGS.**

Empregados e alunos são as partes envolvidas no encontro de serviços da educação superior, que é o momento de realização e entrega do serviço e de geração de valor (LAING et al., 2002). Empregados e alunos estão em posições diferentes do processo de encontro de serviço e na geração de valor, com papéis e expectativas diferentes no processo.

Para os alunos, consumidores dos serviços, a percepção da marca é formada a partir da experiência global com a instituição, construída pela soma das experiências com os serviços centrais (aulas, tutorias, orientação acadêmica, supervisão de projetos de pesquisas) e com os serviços complementares (processos de seleção, pagamento de taxas, estrutura do campus, biblioteca, esportes e acomodações)(PINAR et al., 2011).

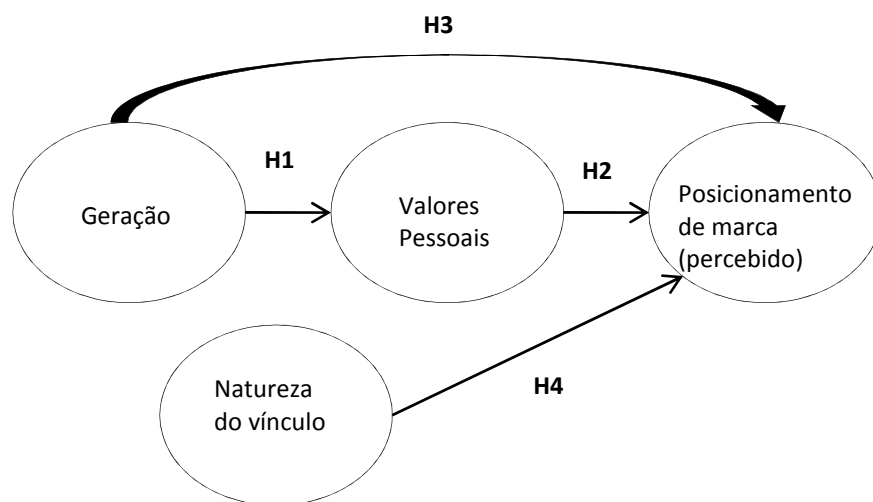
Para os empregados, a marca é promovida no âmbito da instituição, através do alinhamento da imagem da marca e com os valores e visão interna. Na entrega do serviço ao cliente, os empregados devem transformar em realidade os valores que a marca representa (CHUN; DAVIES, 2006). Assim, os empregados são influenciados tanto por suas experiências com a instituição como também pela comunicação interna e por sua experiência como representantes da instituição no encontro de serviços.

A percepção do posicionamento de marca ocorre a partir da experiência do consumidor ou *stakeholder* com a organização (PINAR et al., 2011). Mesmo que professores e alunos tenham experiências com a mesma organização em um mesmo ambiente, os papéis que exercem na interação são diferentes, assim como são diferentes o tipo de relação com a organização e os interesses de professores e alunos nessa interação. Professores são profissionais contratados pela organização, que prestam serviços profissionais e remunerados. Espera-se que o vínculo entre o docente e a IES seja longo e que os docentes experimentem interações não só com os alunos em sala de aula, mas com a gestão da universidade, com seus pares e com IES externas. Os alunos têm uma vivência voltada às atividades de ensino e nas interações com os docentes e outros alunos em sala de aula, tendo contato com as questões de pesquisa e extensão em menor ou maior grau, conforme seu interesse. O contato com a gestão da universidade é menor, assim como seu vínculo tende a terminar ao final do curso.

Portanto, propõe-se a seguinte hipótese:

**H4: O posicionamento percebido pelo *staff* da UERGS (gestores, docentes e funcionários) é diferente do posicionamento percebido pelos alunos da UERGS.**

O modelo teórico proposto para a pesquisa desse projeto é demonstrado na Figura 2 e apresenta as inter-relações entre os conceitos discutidos no referencial teórico.

**Figura 2 – Modelo conceitual proposto para a pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora (2016).



## **8.MÉTODO DE PESQUISA**

Para o alcance dos objetivos do estudo, a pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira etapa caracterizou-se como uma pesquisa exploratória e qualitativa. A segunda etapa caracterizou-se por uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo. As etapas de pesquisa serão descritas a seguir.

### **8.1 Etapa qualitativa**

A etapa qualitativa foi de natureza exploratória e teve como objetivo aprofundamento e melhor compreensão dos temas estudados, além de fornecer subsídios para a realização da segunda etapa de pesquisa. Conforme Malhotra (2001), a etapa qualitativa é geralmente utilizada para identificar ou esclarecer as variáveis-chave que serão investigadas na etapa quantitativa, além de melhorar a visão e compreensão do problema.

A fase exploratória da pesquisa teve como objetivo identificar o posicionamento de mercado que representa a opção estratégica do corpo de gestores da UERGS e validar as escalas utilizadas na mensuração do posicionamento de marca e na identificação das gerações através dos valores pessoais. Para tanto, foram utilizadas como técnicas de coleta de dados entrevistas individuais em profundidade com os gestores da universidade, coleta de informações em documentação e observação. A combinação de diferentes fontes de dados diferentes possibilita a triangulação dos dados e a convergência de evidências, reforçando a validade do construto do estudo (YIN, 2015).

A coleta de informações em documentação é uma técnica que utiliza a documentação como fonte de evidência para confirmar e valorizar informações provenientes de outras fontes (YIN, 2015). Nesse estudo, sua importância residiu também no fato de a UERGS ser uma fundação pública, que pertence à administração pública indireta do Estado. Por ser uma organização pública, as informações a respeito da visão, missão e orientação estratégica da organização devem necessariamente estar disponíveis de forma escrita em documentos legais, seguindo os preceitos da transparência e publicidade. Foram analisados os documentos públicos da Lei de Criação, Estatuto da Universidade e Plano de Desenvolvimento Institucional.

As entrevistas individuais em profundidade permitem uma sondagem mais profunda, sendo propícias para discussão de questões delicadas e podem ser proveitosas para esclarecimento de conceitos (YIN, 2015). As estratégias das organizações são apontadas por Malhotra (2001) como um assunto considerado delicado e que pode ser abordado utilizando-se como técnica a entrevista em profundidade.

As entrevistas realizadas caracterizaram-se por serem semiestruturadas e seguiram um roteiro de perguntas elaborado com base no referencial teórico da pesquisa, atendendo ao recomendado por Yin (2015) para esse tipo de instrumento. Todas as entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, gravadas em meio digital e posteriormente analisadas pela própria pesquisadora.

Nessa etapa foram entrevistados os gestores da UERGS, responsáveis pela decisão e gestão do posicionamento de mercado e de marca da organização. Os gestores entrevistados foram Reitora, Vice-Reitora (que acumula a função de Superintendente de Planejamento), Pró-Reitor de Administração, Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, Pró-Reitora de Ensino, Pró-Reitor de Extensão e Diretora de Comunicação, totalizando sete entrevistados. Os Pró-Reitores equivalem-se hierarquicamente e legalmente aos diretores de organizações privadas e a Diretora de Comunicação é responsável pelas estratégias de comunicação e publicidade da UERGS.

Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com alunos e docentes, com o objetivo de validação das escalas de posicionamento de marca e categorização de gerações. Os respondentes serão caracterizados no capítulo referente à análise dos dados.

O detalhamento da etapa quantitativa será realizado a seguir.

## **8.2 Etapa quantitativa**

A segunda etapa caracterizou-se por ser uma pesquisa descritiva, tipo *survey*, em que foram coletadas informações a respeito do posicionamento de marca percebido por alunos, professores e funcionários do corpo técnico e administrativo da universidade, além de informações que permitam a identificação da geração a que pertence o sujeito de pesquisa.

A seguir, serão detalhadas as informações a respeito das escalas, técnica de coleta de dados, população, amostra, sujeito amostral e tratamento de dados.

### 8.2.1 Instrumento de coleta de dados quantitativos

O instrumento para coleta de dados quantitativos foi composto pelas três escalas apresentadas anteriormente, a saber: atributos de qualidade, atributos afetivos - ambas para verificação da percepção do posicionamento de marca - e escala de valores pessoais, para categorização das gerações. O instrumento ainda contou com questões para caracterização demográfica da amostra.

Considerando que o posicionamento de marca é sempre relativo às demais organizações existentes no mercado, foi solicitado aos respondentes que avaliassem a UERGS e escolhesse uma entre as cinco opções de IES oferecidas para ser avaliada. As cinco IES escolhidas para comporem o questionário foram selecionadas a partir do ranking de IGC – Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição do ano de 2014 (MEC, 2014). O IGC é um indicador de qualidade do Ministério da Educação do governo federal que avalia as IES brasileiras em ciclos avaliativos e divulga os resultados (notas) através de um ranking público.

Foram filtradas as IES do estado do Rio Grande do Sul e, após, o indicador “IGC contínuo” foi organizado em ordem decrescente. Foram obtidos os resultados apresentados Quadro 8. Foram selecionadas as cinco IES melhores colocadas no ranking: UFRGS, UFSM, UFCSPA, PUC e UNISINOS. Optou-se por excluir a UFCSPA da lista de IES de comparação pois essa universidade é especializada em cursos na área das Ciências da Saúde e a UERGS não possui cursos nessa área. Assim, a UFCSPA não se configura como participante do mesmo mercado da UERGS, em termos de captação de alunos e em atração de docentes.

Optou-se por incluir o Instituto Federal - IF, devido à abrangência desta IES e sua presença em municípios do interior do estado, com organização similar à da UERGS. Institutos Federais são IES criadas e mantidas pelo poder público federal, que atuam na formação básica, técnica e tecnológica, oferecendo cursos de qualificação profissional, técnicos, de graduação e pós-graduação (IFSC, 2016). Localizam-se em municípios de pequeno e médio porte, com ampla atuação no RS. Somados, os três IFs gaúchos possuem 27 *campi* em funcionamento em diferentes municípios do estado. Não houve diferenciação entre os IFs em operação no RS na pesquisa (IF Sul, IS Farroupilha e IF RS), pois são idênticos em forma de operação e estrutura político-pedagógica.

**Quadro 8 – Ranking IGC IES do Rio Grande do Sul**

Nome da IES	Sigla da IES	IGC (Contínuo)	IGC (faixa)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	UFRGS	4,349	5
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE	UFCSPA	3,878	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	UFSM	3,818	4
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	UNISINOS	3,581	4
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL	PUCRS	3,511	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	UFPEL	3,432	4
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA	UNIPAMPA	3,268	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE	FURG	3,216	4
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL	UERGS	3,198	4
UNIVERSIDADE FEEVALE	FEEVALE	3,159	4
UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	UNIJUI	3,118	4
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA	IFFarroupilha	3,116	4
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL	IFRS	3,109	4
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PELOTAS	UCPEL	3,072	4
UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL	UNISC	3,045	4
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE	IFSul	3,023	4
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL	UCS	2,896	3
UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA	UNICRUZ	2,809	3
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO	UPF	2,768	3
UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES	URI	2,745	3
UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL	ULBRA	2,476	3
UNIVERSIDADE DA REGIÃO DA CAMPANHA	URCAMP	2,415	3

Fonte: MEC (2014).

A inclusão do IF justifica-se também porque as demais IES selecionadas pelo critério do ranking tem atuação concentrada principalmente em algumas regiões, como Porto Alegre e Região Metropolitana, no caso da UFRGS e PUC (principais *campi* na capital), UNISINOS (*campi* em Porto Alegre e São Leopoldo) e UFSM (principal campus em Santa Maria). A UERGS possui Unidades de Ensino em diversas regiões do estado, muitas não atendidas por essas IES. Como o IF possui *campi* em município de pequeno porte e, em muitos casos, atua nas regiões em que a UERGS possui serviços, o IF seria uma opção de comparação aos alunos que não tiveram oportunidade de ter contato com as IES localizadas fora de suas regiões.

Chegou-se ao seguinte rol de IES para avaliação, a fim de verificar a percepção do posicionamento de marca: UFRGS, UFSM, PUC, UNISINOS e IF, sendo que o respondente era orientado a escolher umas dessas opções para responder ao questionário.

O questionário foi elaborado de forma a conter escalas idênticas para avaliação da UERGS e da IES escolhida para avaliação, posicionadas, inclusive, lado a lado na página do questionário (Apêndice C e D). A escala de atributos cognitivos utilizou a escala Likert de cinco pontos, onde “1” significava “concordo plenamente” e “5” significava discordo plenamente, conforme a escala original da pesquisa de Alwi e Kitchen (2014).

A escala de atributos afetivos utilizou a escala Likert de cinco pontos, na qual 1 significava “concordo plenamente” e 5 “discordo plenamente”, também de acordo com a escala original da pesquisa de Alwi e Kitchen (2014). Na extremidade esquerda, junto ao número 1, foi escrita a palavra que definia a variável afetiva (por exemplo: preocupada). Na extremidade direita da escala, foi escrito o antônimo da variável, junto ao número 5 (por exemplo: despreocupada).

A escala de valores pessoais para o contexto geracional utilizou escala Likert de nove pontos. A escala foi utilizada de forma desbalanceada, com pontos desde “1” - é importante para mim até “9” - é muito importante para mim, ao invés de menos significativa para mais significativa, conforme sugerido por Noble e Schewe (2003). Dessa forma, os autores afirmam que há maximização da discriminação dos respondentes e maior força estatística. A validação das escalas, realizada após a etapa qualitativa, é apresentada no capítulo 9.

## **8.2.2 Escalas**

Para alcance dos objetivos propostos por esse projeto, foi necessário mensurar o posicionamento de marca e definir a geração a que pertencem os respondentes, para que seja possível a análise da percepção do posicionamento de marca por grupos. De acordo com Malhotra (2001), a mensuração busca atribuir números ou outros símbolos às características dos objetos que estão sendo medidos, de acordo com regras pré-determinadas. Na presente pesquisa, será realizada a medição do posicionamento de marca percebido pelos respondentes e, para isso, será utilizada uma escala de atributos de serviços de ensino superior.

A escala para mensuração de posicionamento de marca foi desenvolvida a partir dos atributos utilizados por Alwi e Kitchen (2014) em pesquisa sobre imagem de marca corporativa de instituições de ensino superior e dos atributos utilizados por Gray, Fam e Llanes (2003) em pesquisa sobre valor atribuído por estudantes a instituições de ensino superior e sua implicação no posicionamento de marca de universidades.

A escala de Alwi e Kitchen (2014) mostra-se adequada, pois seu estudo identificou, entre outros resultados, “atributos específicos de imagem de marca de escolas de negócio (cognitivos e afetivos) e esclarece diferenciação e posicionamento de marca corporativa” (p. 2334). De acordo com Fuchs e Diamantopoulos (2010), “conceitualmente, posicionamento de marca é similar ao construto de imagem de marca” (p. 1765).

Adicionalmente, baseados nos resultados de sua pesquisa, Alwi e Kitchen (2014) afirmam que

“posicionamento de marca de instituições de ensino superior ou escolas de negócio não podem ser baseado apenas em ranking ou qualidade de serviço e produto ou qualidade educacional (que representam os elementos cognitivos de marca), mas devem ser baseados, também, em elementos afetivos como valores de marca corporativa e personalidade” (p. 2334).

A escala utilizada por Gray, Fam e Llanes (2003) contribui no sentido de apresentar atributos cognitivos adicionais aos utilizados por Alwi e Kitchen (2014), ligados a qualidade de serviço e educacional.

Para elaboração da escala, os atributos serão divididos em atributos cognitivos e atributos afetivos, seguindo o proposto por Alwi e Kitchen (2014), pois, de acordo com os autores, os dois tipos de atributos afetam a imagem de marca corporativa. Os atributos foram apresentados no quadro 02 (pág. 31), quadro 03 (pág. 32) e quadro 04 (pág. 33).

Os respondentes foram inicialmente categorizados por geração a partir do seu ano de nascimento. O ano de nascimento foi informado pelo respondente e posteriormente categorizado de acordo com a classificação de gerações brasileiras proposta por Meredith e Schewe (2004) e Motta e Schewe (2008).

Procurou-se a definição da geração do respondente utilizando além do ano de nascimento, a escala de valores pessoais, como proposto por Noble e Schewe (2003) e Meredith e Schewe (2004). Optou-se pelo uso dessa escala, pois foi desenvolvida para o contexto específico de identificação de grupos geracionais, utilizando como base a Lista de Valores (LOV) de Kahle (1983) e a Escala de Valor de Rokeach (ROKEACH, 1973).

Os valores propostos pelos autores em seus estudos e a escala de atributos para mensuração do posicionamento de marca foram validados em entrevistas individuais em

profundidade, semiestruturadas, com roteiro elaborado com base no referencial teórico desse projeto, realizadas pela pesquisadora com alunos, docentes e funcionários do corpo técnico e administrativo da UERGS.

Todas as escalas propostas são da língua inglesa. Foram traduzidas para o português com a técnica de retrotradução. De acordo com Malhotra (2001), na técnica de retrotradução as perguntas são traduzidas por uma pessoa cuja língua nativa é aquela para a qual o questionário está sendo traduzido, nesse caso, o português. Numa segunda etapa, essa versão em português será traduzida de volta para o inglês por outra pessoa cuja língua nativa é a língua inglesa. Nesse processo é possível identificar os erros de tradução (MALHOTRA, 2001).

Após a validação das escalas, foi elaborado o instrumento de pesquisa. O processo de validação das escalas após a retrotradução será descrito na análise de resultados. O instrumento foi testado em um pré-teste com um subconjunto do grupo de entrevistados, num total de 8 respondentes. Objetivou a avaliação de aspectos do instrumento como conteúdo das perguntas, texto, sequência, formato, instruções, seguindo o proposto por Malhotra (2001). Finalizada as etapas de análise da documentação, retrotradução, realização das entrevistas e aplicação do pré-teste, o questionário final para coleta dos dados foi finalizado.

### **8.2.3 Técnica de coleta de dados**

Os dados foram coletados por meio de questionários autoadministrados, que são instrumentos impressos em papel ou disponibilizados no computador e preenchidos pelo sujeito de pesquisa sem a assistência do entrevistador (COOPER; SCHINDLER, 2011). As vantagens do questionário auto administrados, em comparação com as técnicas de coleta de dados por entrevista pessoal e entrevista por telefone, é a possibilidade de uso de instrumentos mais complexos e com maior diversidade de questões. É uma técnica que possibilita maior rapidez na coleta de dados, em especial quando há distância geográfica entre os respondentes. Do ponto de vista do respondente, os questionários de autopreenchimento são percebidos como mais impessoais, oferecendo maior anonimato do que as demais técnicas, o que facilita a obtenção de informações delicadas (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Os questionários da pesquisa foram impressos em papel e entregues aos indivíduos da amostra em 13 diferentes *campi* da UERGS, além da Reitoria, de forma a compor uma amostra com indivíduos das 7 diferentes regiões que compõe a UERGS.

Na Reitoria e no Campus Central, ambos localizados em Porto Alegre, os questionários foram entregues e coletados pela pesquisadora pessoalmente. Os questionários foram entregues aos funcionários e docentes no ambiente de trabalho, sala de professores ou secretaria do *campus*. Os questionários foram entregues em mãos pela pesquisadora aos gestores ou aos seus assessores diretos. Para os alunos do *campus* Porto Alegre, a pesquisadora distribuiu os questionários durante as aulas, em três diferentes turmas, dos cursos de Engenharia (uma turma) e Gestão Pública (duas turmas), mediante autorização dos professores.

Nos *campi* localizados no interior, foi realizado o seguinte procedimento: contato por *email*, telefone e *skype* com Diretor do Campus Regional ou funcionário Chefe de Secretaria do *campus* para apresentação da pesquisa e instruções sobre aplicação; definição do número de questionários a ser enviados, proporcional à representatividade da população daquela região esperada na amostra; envio dos questionários por meio de malote interno, aos cuidados do funcionário ou docente responsável designado pela pesquisadora; envio de *email* aos docentes e funcionários do Campus, apresentando a pesquisa e solicitando a participação; monitoramento das entregas por parte da pesquisadora; recebimento por meio de malote interno dos questionários preenchidos e questionários devolvidos em branco; envio de *email* de agradecimento aos docentes e funcionários participantes.

Nos *campi*, os questionários foram entregues em mãos aos docentes e funcionários. Aos alunos, foram aplicados em sala de aula, antes ou após a aula regular, conforme a disponibilidade do aplicador, por conveniência.

A população, amostra e o sujeito amostral serão identificados a seguir.

#### **8.2.4 População e amostra**

A população do estudo é formada por alunos, professores, funcionários técnicos e de apoio administrativo e gestores da UERGS. A escolha desse público justifica-se, pois os alunos da instituição são os receptores diretos dos serviços educacionais e, assim,



correlatos a consumidores ou clientes (PINAR et al., 2011) e são, em última instância, o foco principal das estratégias de comunicação do posicionamento de marca.

Os serviços de educação superior têm como característica beneficiar múltiplos *stakeholders*. Além dos alunos da universidade, de acordo com Aspara et al. (2014) podem ser considerados entre os *stakeholders* os membros dos departamentos e faculdades, ou seja, os docentes e funcionários. Considerando que o ensino superior é um tipo de atividade do setor de serviços (ALWI; KITCHEN, 2014; HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006), com numerosos pontos de contato entre fornecedor e cliente do serviço e encontros de serviços (PINAR et al., 2011) e que o processo de entrega do serviço em ensino superior pode ser mais importante do que o que é entregue (NG; FORBES, 2008), os empregados são particularmente importantes em organizações do setor de serviços.

A marca é construída com base na experiência global e cada encontro de serviço contribui positiva ou negativamente para a experiência, pois o valor esperado pelos clientes externos, criado pelas ações de marketing, é entregue na interação dos clientes com os empregados (CHUN; DAVIES, 2006). Assim, a percepção do posicionamento de marca por parte dos docentes e funcionários da universidade é relevante, pois, juntamente com os alunos, os docentes e funcionários são responsáveis pela produção, entrega e criação de valor em serviços de ensino superior, determinantes na imagem e posicionamento da marca.

A UERGS possui 460 empregados, sendo 262 docentes e 198 funcionários técnicos e de apoio administrativo, 4.339 alunos matriculados em cursos de graduação e pós-graduação e 7 gestores responsáveis pelas decisões de posicionamento de marca da organização. Os dados da população de acordo com a geração presumida são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2 – Categorização da população de acordo com a geração presumida**

	Nascimento	Alunos	Gestores	Docentes	Funcionários	Total	% da população
Otimismo	1938-1950	6	1	5	-	12	0,25%
Anos de Ferro	1951-1962	121	1	28	22	172	3,58%
Década perdida	1963-1974	517	2	103	53	675	14,04%
Sendo você mesmo	1975-1991	2.487	3	126	121	2.737	56,95%
Novo Milênio	1992-	1.208	0	0	2	1.210	25,18%
Total geral		4.339	7	262	198	4.806	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da UERGS (2015) e em Meredith e Schewe (2004) e Motta e Schewe (2008).

Com base na categorização de gerações proposta por Meredith e Schewe (2004) e Motta e Schewe (2008) para o contexto brasileiro, categorizou-se a população de acordo com sua geração presumida, com base no ano de nascimento. A distribuição de alunos, docentes, funcionários e gestores por campus e região é apresentada na Tabela 3.

**Tabela 3 – Distribuição de alunos, docentes e funcionários por Campus e região**

Região	Campus	Alunos	Docentes	Funcionários	Gestores	Total
I	Guaíba	123	11	4	-	138
	Litoral Norte	256	13	4	-	273
	Novo Hamburgo	145	20	4	-	169
	Porto Alegre/Reitoria	-	11	89	7	107
	Porto Alegre/Campus	617	25	9	-	651
TOTAL REGIÃO I		1141	80	110	7	1338
II	Bento Gonçalves	83	10	3	-	96
	Caxias do Sul	45	6	3	-	54
	Encantado	167	7	3	-	177
	Montenegro	349	24	3	-	376
	São Francisco de Paula	219	15	5	-	239
	Vacaria	104	6	3	-	113
TOTAL REGIÃO II		967	68	20	-	1055
III	Cruz Alta	302	13	8	-	323
	Erechim	99	9	3	-	111
	Frederico Westphalen	147	6	3	-	156
	Sananduva	131	6	3	-	140
	Soledade	72	4	2	-	78
TOTAL REGIÃO III		751	38	19	-	808
IV	Alegrete	143	5	4	-	152
	Bagé	163	6	5	-	174
	São Luiz Gonzaga	272	9	5	-	286
	Três Passos	230	11	6	-	247
TOTAL REGIÃO IV		808	31	20	-	859
V	Cachoeira do Sul	188	12	8	-	208
	Santa Cruz do Sul	85	8	4	-	97
TOTAL REGIÃO V		273	20	12	-	305
VI	Santana do Livramento	233	12	8	-	253
	São Borja	59	5	4	-	68
TOTAL REGIÃO VI		292	17	12	-	321
VII	Tapes	107	8	5	-	120
TOTAL REGIÃO VII		107	8	5	-	120

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da UERGS (2015).

A amostra é não-representativa, definida por conveniência e por cota. Foram enviados 350 questionários para Unidades dos sete *Campi* Regionais, procurando manter a proporcionalidade da amostra em relação à população. A distribuição do envio está detalhada na Tabela 4.

**Tabela 4 – Distribuição do envio do instrumento de pesquisa**

Unidade	Campus Regional a que pertence	Representatividade na população	N. de questionários enviados	% dos questionários enviados
Litoral Norte (Osório)	I	5,68%	20	5,71%
Porto Alegre	I	13,55%	50	14,29%
Reitoria – Porto Alegre	I	2,23%	50	14,29%
TOTAL REGIÃO I		21,45%	120	34,29%
Montenegro	II	7,82%	30	8,57%
São Francisco de Paula	II	4,97%	30	8,57%
TOTAL REGIÃO II		12,80%	60	17,14%
Cruz Alta	III	6,72%	30	8,57%
Erechim	III	2,31%	20	5,71%
TOTAL REGIÃO III		9,03%	50	14,29%
Três Passos	IV	5,14%	30	8,57%
TOTAL REGIÃO IV		5,14%	30	8,57%
Cachoeira do Sul	V	4,33%	20	5,71%
TOTAL REGIÃO V		4,33%	20	5,71%
Santana do Livramento	VI	5,26%	30	8,57%
São Borja	VI	1,41%	20	5,71%
TOTAL REGIÃO VI		6,68%	50	14,29%
Tapes	VII	2,50%	20	5,71%
TOTAL REGIÃO VII		2,50%	20	5,71%
TOTAL GERAL		61,93%	350	100,00%

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

Devido ao método de coleta de dados escolhido, não foi possível a realização de controle do ano de nascimento dos respondentes, para fins de proporcionalidade da amostra em termo de grupo geracional.

### 8.2.5 Tratamento de dados

Para análise dos dados coletados, foram utilizados os *softwares IBM SPSS Statistics* versão 21 e *Microsoft Excel*. Foram realizados os seguintes testes estatísticos no software *SPSS*: análise fatorial, análise discriminante, ANOVA, Dunnet C (*post hoc*) e Teste t de Student. Os dados demográficos para caracterização da amostra também foram obtidos com o *software SPSS*.

A análise fatorial foi realizada para validação estatística das escalas utilizadas na etapa quantitativa. A análise fatorial é uma técnica de análise multivariada que possui como objetivo, de acordo com Malhotra (2001), resumir e reduzir dados. É utilizada, também, para determinar o grau de influência de determinada variável na explicação de um fator (MALHOTRA, 2001).

A análise fatorial foi realizada a com o procedimento de rotação dos eixos fatoriais através da rotação Varimax. O procedimento Varimax é um método ortogonal de rotação, que minimiza o número de variáveis com altas cargas em um fator, proporcionando melhores condições de interpretação dos fatores (MALHOTRA, 2001).

Utilizou-se o método *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* – KMO, para avaliar a adequação da análise fatorial, e o teste de esfericidade de Bartlett, que verifica se as variáveis não são correlacionadas na população (MALHOTRA, 2001). A confiabilidade das escalas foi testada utilizando-se o teste do Alfa de Cronbach, que avalia a consistência interna da escala.

A análise discriminante buscou identificar diferenças entre as gerações utilizando como parâmetro de agrupamento os valores pessoais identificados na análise fatorial. A análise discriminante é uma técnica de análise multivariada utilizada quando a variável dependente é categórica e as variáveis independentes são quantitativas. A análise discriminante permite utilizar essas variáveis para desenvolver funções discriminantes que representem as diferenças entre grupos e permite fazer uso dessas funções discriminantes para o desenvolvimento de regras de classificação de observações futuras nos grupos (HAIR et al., 2005).

O Teste t de Student é um teste paramétrico que busca verificar a diferença entre as médias (MALHOTRA, 2001). O Teste t de Student para duas amostras independentes foi utilizado para testar a hipótese de pesquisa H4: O posicionamento percebido pelo *staff* da UERGS (gestores, docentes e funcionários) é diferente do posicionamento percebido

pelos alunos da UERGS. Foi realizado utilizando o tipo de vínculo com a UERGS (*staff* e alunos) como variável de agrupamento para comparação da diferença de média entre as percepções dos dois grupos.

Foi realizada análise da variância (ANOVA) e seu teste *post hoc* Dunnett C. A análise da variância é utilizada para comparar as médias de mais de dois grupos simultaneamente (BISQUERRA, 2004). O teste Dunnett C foi utilizado para testar as diferenças entre os grupos do experimento, com múltiplas comparações, utilizando um grupo como grupo de controle.

O teste Dunnett C é um teste *post hoc* da ANOVA para múltipla comparação, que compara as médias de grupos tratados com a média do grupo de controle. Foi criado um fator no *SPSS* a partir da diferença entre a média de cada variável de avaliação da UERGS e das IES de comparação. O procedimento foi feito para cada variável, cognitivas e afetivas. Após, o teste foi realizado utilizando-se a ferramenta de seleção de casos do *SPSS*. Uma IES foi selecionada por vez para a realização do teste. O teste foi realizado com a diferença de média entre os seguintes pares de comparação: UERGS X UFRGS; UERGS X PUC; UERGS X UFSM; UERGS X UNISINOS; UERGS X IF. Gerou-se, assim, um conjunto de 150 comparações de média para análise, a partir de 17 variáveis cognitivas, 13 variáveis afetivas e 5 IES.

No capítulo seguinte, são apresentados os resultados das duas etapas da pesquisa.

## **9. ANÁLISE DADOS**

Nesse capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada. Na primeira seção, serão apresentados os resultados obtidos na etapa qualitativa e na segunda seção, os resultados obtidos na fase quantitativa.

### **9.1 Etapa Qualitativa**

A etapa qualitativa teve como objetivo identificar o posicionamento estratégico de mercado que representa a opção dos gestores da UERGS, validar as escalas a serem utilizadas na etapa quantitativa e buscar maior aprofundamento no assunto que é objeto desse estudo.

Nessa etapa, foram utilizados como método de coleta de dados entrevistas individuais em profundidade com os gestores da UERGS, alunos, professores e funcionários e coleta de informações em documentos.

#### **9.1.1 Posicionamento da UERGS**

O estudo do posicionamento da UERGS abrange o posicionamento estratégico (pretendido) e o posicionamento de marca (percebido). Para coleta de dados sobre o posicionamento estratégico da UERGS, foi utilizado como método entrevista individual em profundidade com os gestores da UERGS e análise documental. A análise documental abrangeu as leis e decretos referentes à universidade e as normas internas da UERGS.

As informações acerca do posicionamento de marca foram coletadas, nessa etapa, através de entrevistas individuais em profundidade com professores, alunos e funcionários. Foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com os gestores da UERGS durante o mês de maio de 2016, na Reitoria da UERGS, localizada no município de Porto Alegre/RS. As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora, gravadas em meio digital e posteriormente analisadas. As entrevistas seguiram como protocolo a apresentação da pesquisadora, do tema da pesquisa e os tópicos listados no Apêndice A.

Foram realizadas sete entrevistas, com os/as ocupantes dos cargos de gestão anteriormente listados. Os entrevistados representam a totalidade dos gestores do primeiro escalão hierárquico da UERGS, equivalendo-se em termos legais a diretores de empresas privadas.

Em relação ao posicionamento estratégico de mercado que representa a opção dos gestores da UERGS, verificou-se que os gestores entrevistados apontaram que o posicionamento estratégico pretendido pela UERGS está relacionado ao desenvolvimento regional. Segundo os entrevistados, o posicionamento estratégico está definido nos documentos legais da UERGS, tendo sido citados a Lei de Criação da instituição (RIO GRANDE DO SUL, 2001), Estatuto da UERGS (RIO GRANDE DO SUL, 2004), Regimento Geral da UERGS (UERGS, 2010) e o Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade (UERGS, 2012).

Na análise desses documentos, verifica-se que há referência ao objetivo da UERGS quanto “ao desenvolvimento regional sustentável, o aproveitamento de vocações e estruturas culturais e produtivas locais” (RIO GRANDE DO SUL, 2001). No Estatuto Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (UERGS, 2012), a missão da universidade é definida como “promover o desenvolvimento regional sustentável, através da formação de recursos humanos qualificados, da geração e da difusão de conhecimento e tecnologias capazes de contribuir para o crescimento econômico, social e cultural das diferentes regiões do estado” (UERGS, 2012).

Nas falas dos entrevistados a respeito do posicionamento voltado ao desenvolvimento regional, alguns gestores deram ênfase ao relacionamento da universidade com a comunidade das regiões nas quais está inserida, como o gestor 4, que expressou que “a UERGS é a própria comunidade, conhece a região e sabe suas necessidades”. Os gestores 3 e 6 enfatizaram o atendimento de demandas locais: “a relação com a comunidade e suas entidades e conselhos é a maior fortaleza da UERGS, de permanência e desenvolvimento” (gestor 3); “(...) trabalhar e responder às demandas regionais em nível local e regional, visando a sua transformação” (gestor 6). Já o gestor 5 indicou a importância da UERGS como única opção de ingresso no ensino superior em algumas regiões: “a UERGS abre espaço para aquelas pessoas que estão à margem de ingressar no ensino superior”.

Juntamente com a ênfase da universidade no apoio ao desenvolvimento das regiões em que atua, alguns gestores apontaram durante a entrevista o que denominaram como

“diferencial da universidade”. De forma geral, foram destacadas a qualidade do corpo docente e a relação professor-aluno como os pontos diferenciais da UERGS em relação às demais universidades.

O gestor 1 ressaltou “nosso diferencial não são os prédios (...) é essa qualidade do corpo docente e essa relação muito estreita entre professor e aluno, que faz com que o ensino, como o próprio Paulo Freire colocava, tenha uma ida e uma vinda (...)”. O gestor 2 também aponta a questão da qualidade na prestação do serviço: “estamos em diferentes locais atendendo a esse público, não em escala, mas com um atendimento diferenciado”.

Na análise documental, porém, verifica-se que a qualidade do corpo docente e da relação professor aluno não consta descrita como diferencial da instituição. Também não foram encontradas ações formais descritas no Plano de Desenvolvimento Institucional (UERGS, 2012) ou em documentos internos que pudessem demonstrar planejamento e execução de ações que apoiassem a qualidade do atendimento ao aluno, qualidade do corpo docente ou relação entre professores e alunos.

Quando questionados a respeito das ações que refletem o posicionamento pretendido, as respostas abrangeram ações que indicam a ênfase no desenvolvimento regional, como oferta de cursos de pós-graduação nas unidades localizadas em municípios do interior, concessão de bolsas de pesquisa, ensino e extensão para alunos de todos os *campi* e ações ligadas à qualidade do ensino. De acordo com o gestor 2, “nossas ações são o fortalecimento das 23 unidades da UERGS e oferta de cursos de especialização na Unidades, inclusive de cursos de mestrado no interior”. O gestor 3 enfatiza as bolsas e projetos institucionais: “as duas últimas gestões priorizaram isso com bolsas e projetos nas regiões. Um dos critérios de escolha dos projetos que fomentamos, dos nossos editais, um dos itens é a mudança tecnológica, a mudança que pode acontecer na comunidade regional”.

O gestor 1 afirmou que a ação que reflete o posicionamento é “sempre buscar a qualidade do ensino, fazendo com que os professores deem o máximo em relação aos alunos, a preocupação com os alunos”, sem referir-se, porém, ações concretas e formais.

Quando perguntados sobre o grau de formalização do processo de posicionamento, o gestor 1 afirmou que “esse posicionamento é a forma como a UERGS encontrou de atuar (...) foi descobrindo esse caminho ao longo do tempo, foi uma coisa natural”, referindo-se que o processo não foi planejado.



Algumas afirmações demonstram confusão entre posicionamento e planejamento estratégico, como se fossem o mesmo processo. Quando questionado sobre o processo de definição do posicionamento estratégico, o gestor 1 afirmou “a formalização é o processo de planejamento, que estamos estruturando (...)”.

Na visão dos gestores, o posicionamento da marca da universidade ocorre através de ferramentas formais de comunicação e através das ações da universidade junto à comunidade. São priorizadas ferramentas de comunicação que não gerem custos, denominadas pelo gestor 7 de “espaços de mídia espontâneos”, como, por exemplo, *releases* de notícias enviados aos meios de comunicação impressos e rádios.

A restrição de recursos financeiros para aplicação em comunicação foi evidenciada nas entrevistas, o que leva a instituição a comunicar seu posicionamento especialmente através dos encontros de serviço. De acordo com o gestor 2, “(...) ocorre através da comunicação e dos projetos desenvolvidos localmente, junto à comunidade”. Continua afirmando que “os professores tem participação na construção e fortalecimento da marca em eventos e representações, os funcionários no dia-a-dia das unidades”. Continua: “(...) os alunos são bastante ativos, em algumas unidades mais do que em outras, na divulgação do ingresso discente, participação em feiras (...)”.

O gestor 3 afirma que “há limitação financeira para publicidade”, assim como o gestor 1 diz que “não temos ações de propaganda ou nesse sentido (...) A estratégia de comunicação se dá por todos dentro da universidade”.

A importância do posicionamento da marca da universidade é reconhecida pelos gestores, notando-se a preocupação do posicionamento junto aos *stakeholders*. De acordo com o gestor 1 “é importante vender a imagem não só aos alunos e futuros alunos e sim para toda a comunidade (...) junto aos órgãos governamentais, que a UERGS faz bem o que se propõe a fazer”.

Os atributos enfatizados na comunicação institucional formal, na visão dos gestores, são qualidade do ensino, eficiência, gratuidade do ensino, oferta de cursos de especialização, qualidade dos professores e notas nas avaliações de órgãos avaliadores. Isso é verificado na fala do gestor 1 “os atributos ressaltados são a qualidade e a eficiência” e do gestor 2 “ensino gratuito, qualidade, oferta de especialização, qualidade dos professores, notas nas avaliações do MEC”.

O posicionamento estratégico relacionado ao desenvolvimento regional, porém, não se encontra abarcado nos atributos divulgados pela comunicação institucional, na

opinião do gestor 7: “o desenvolvimento regional sustentável nunca foi traduzido numa campanha de comunicação. Não se sabe que desenvolvimento foi gerado, que resultados que se tem nesse campo até agora, isso nunca foi medido”.

A campanha de ingresso discente para ingresso em 2016, com foco no público externo, foi desenvolvida a partir de casos de sucesso de alunos e ex-alunos. Pessoas com experiências positivas de intercâmbios internacionais acadêmicos e com colocação no mercado de trabalho na área de formação foram entrevistadas para a campanha, enfatizando a qualidade do ensino da universidade. A campanha de comunicação do aniversário de 15 anos da UERGS, em 2016, foi desenvolvida com casos regionais de impacto positivo da universidade no desenvolvimento regional, conforme informado pelo gestor 7.

É relevante a fala de dois gestores no sentido de apontar diferentes papéis e diferentes posicionamentos da UERGS nas regiões do estado. O gestor 4 afirma que “em Porto Alegre a UERGS é mais uma universidade, não tem apelo (...)”. Completa: “(...) existem duas UERGS, uma que faz uma diferença imensa nessas localidades e tem reconhecimento e uma outra UERGS que por vezes, em alguns lugares, não tem aquele reconhecimento e nem mesmo o conhecimento que tem uma universidade ali” (gestor 4).

O que o gestor chama de reconhecimento pode ser entendido como posicionamento, é a percepção sobre a instituição e o valor atribuído a essa percepção. Afirma que, na sua opinião, a UERGS é reconhecida e valorada de forma diferente em diferentes localidades, o que tem impacto no posicionamento institucional da universidade. O gestor 6 segue a mesma linha: “eu tenho uma sensação de que, por exemplo, na gestão ambiental: nós temos 6 cursos de gestão ambiental na graduação. Eu acho que a visão é bem diferente, dependendo da região, em relação à UERGS”.

Analisando as informações, é possível concluir que a definição do objetivo da UERGS está explícita nos documentos da universidade, mas que seu posicionamento estratégico não foi planejado e não foi formalizado. Percebe-se falta de clareza entre os gestores do que seria o próprio conceito de posicionamento, sua diferença da missão e visão e do processo de planejamento estratégico. O próprio entendimento da missão demonstra diferença entre a opinião dos gestores a respeito do que seria “desenvolvimento regional” e como a UERGS articula-se para alcançar esse objetivo.

A qualidade no atendimento ao aluno pode ser resultante da alta qualificação dos docentes e do fato da universidade ter número reduzido de alunos, como explicitado por

alguns gestores. Porém, a análise leva a crer que esse é um traço cultural da instituição, uma qualidade inerente de seu conjunto de características, e que é um ponto que pode ser adotado como o posicionamento da universidade.

O posicionamento não está formalizado, consolidado ou claro. Existe inconsistência na descrição dos gestores entre os atributos da UERGS ressaltados na comunicação institucional. Essa inconsistência pode ser reflexo da falta de formalização do posicionamento. A percepção trazida por dois gestores de que a UERGS tem posicionamentos diferentes, dependendo da região que atua, também pode ser considerada consequência da informalidade do processo, assim como a dificuldade na identificação e comunicação dos atributos relevantes da instituição.

Outra consequência é no posicionamento da marca. Se não há definição formal do posicionamento entre os gestores, espera-se que essa situação de falta de clareza e relação ao posicionamento ocorra na organização como um todo, dificultando as ações de posicionamento da marca e utilização da marca e seus atributos como vetor do posicionamento estratégico.

Verifica-se que a publicidade e a comunicação institucional ocorrem de forma pulverizada, com algumas ações institucionais por meio de materiais de propaganda, especialmente via internet e *Facebook*, *releases* de notícias, entrevistas de gestores e professores e comunicação boca-a-boca ou comunicação informal de professores, alunos e funcionários, podendo gerar distorções na comunicação e, conseqüentemente, no posicionamento da marca. A estratégia de comunicar o posicionamento nos encontros de serviços exigiria definições institucionais claras, para que os porta-vozes tivessem internalizado o posicionamento e seus atributos, comunicando-os de forma clara e efetiva.

Em relação ao posicionamento da marca, quando questionada se a marca e os materiais de comunicação produzidos refletem o posicionamento da UERGS, o gestor 6 expressa “existe um esforço para refletir e toda vez que se cria um tipo de peça nós discutimos na gestão se sim ou se não reflete, como é que ela vai impactar, mas a gente não tem certeza como impacta, a partir da lógica que a gente adotou. As vezes a gente cria as peças de publicidade e não tem certeza se chega lá(...)”.

O posicionamento da marca percebido foi analisado, nessa etapa da pesquisa, a partir de entrevistas com alunos, professores e funcionários. Foram realizadas 13 entrevistas em profundidade semiestruturadas, sendo 6 entrevistas com alunos,

6 entrevistas com docentes e 1 entrevista com funcionário do setor de comunicação da universidade. Os entrevistados estão caracterizados no Quadro 9.

**Quadro 9 – Caracterização dos entrevistados na etapa qualitativa**

Tipo de vínculo com a UERGS	Tempo de relacionamento com a UERGS	Gênero	Ano de nascimento	Titulação	Unidade e curso a que está vinculado
Professor	1 ano	Masculino	1978	Doutor	Porto Alegre e Novo Hamburgo - Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia
	4 anos	Masculino	1982	Doutor	Porto Alegre – Administração Pública
	4 anos	Masculino	1977	Mestre	Sananduva – Administração
	10 anos	Masculino	1976	Doutor	Porto Alegre e Novo Hamburgo - Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia
	10 anos	Feminino	1978	Doutor	São Luiz Gonzaga – Pedagogia
Aluno	2 anos	Masculino	1992	graduando	Porto Alegre - Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia
	3 anos	Masculino	1981	graduando	Porto Alegre – Administração Pública
	3 anos	Feminino	1995	graduando	Porto Alegre – Administração Pública
	1 ano	Feminino	1992	graduando	Porto Alegre - Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia
	Menos de 1 ano	Masculino	1998	graduando	Sananduva – Administração
	Menos de 1 ano	Masculino	1998	graduando	Sananduva – Administração
Funcionário	2 anos	Feminino	1986	graduação	Porto Alegre – Reitoria

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Em relação ao posicionamento de marca, a análise das entrevistas torna evidente que a UERGS é reconhecida entre os professores e alunos como uma instituição que apresenta o atendimento ao aluno como característica marcante, que a diferencia das demais instituições de ensino superior. Esse atributo é traduzido pelo interesse do professor no aprendizado dos alunos ou na relação professor-aluno.

Nessa linha, o professor 2 afirma “porque já trabalhei em outras instituições de ensino superior, eu posso garantir, eu posso atestar, que aqui na UERGS é singularmente mais próximo a relação entre os professores e os alunos. (...)”. O aluno 1 relata: “não sei se é porque a universidade é pequena, porque tem poucos alunos, nós temos uma proximidade muito grande com os professores. (...) eles atendem muito nossas necessidades e se preocupam muito com nossa formação mesmo, os professores realmente são bem dedicados”.

Aluna 4, falando sobre a relação professor-aluno: “um dos fatores que eu acho que a UERGS é campeã é essa comunicação, porque eu vejo em outras universidades um afastamento do professor com o aluno”.

O professor 4 afirma que

“o diferencial competitivo dos cursos ofertados na unidade que eu atuo, eu diria que é o ensino. É onde a gente é muito bom, nos resto a gente peca: estrutura, localização as vezes é um pouco longe, horário de oferta dos cursos, número de professores, bolsas disponíveis, tudo a gente peca. No ensino, não. (...) no aproveitamento da aula, na atenção que o professor dá ao aluno, ouço muito os alunos comentarem, principalmente os alunos que vem de outras universidades, eles vem que nas outras universidades eles são um número, e aqui é como se eles tivessem um atendimento mais personalizado, o professor conhece, o professor está atento às suas demandas, o professor é acessível (...), aí está o nosso diferencial” (professor 4, unidade de Porto Alegre)

A fala do professor 4 pode ser vista como um resumo da sua percepção a respeito do posicionamento da UERGS. Cita alguns atributos de avaliação, que inclusive fazem parte das escalas de qualidade utilizadas para o instrumento de pesquisa quantitativo, tais como infraestrutura, localização, recursos para pesquisa (bolsas). Dá ênfase ao que chama de “atendimento ao aluno”, que pela sua descrição, significa o encontro de serviços, expressado em atenção às demandas e atendimento personalizado.

Percebe-se que, na opinião do entrevistado, a atenção ao aluno e ao seu aprendizado por parte dos docentes é o diferencial da UERGS, seria o que a faz única e a diferencia das demais IES do mercado. O professor 5 segue a mesma linha: “nosso aluno tem nome e sobrenome, ele não é apenas um número. (...) a gente não vê isso nas demais universidades. Então nosso diferencial é essa relação aluno-professor muito intensa (...)”

A presença da universidade no interior do estado foi apontada pelo professor 5 como diferencial da instituição: “nosso diferencial é a descentralização, estar presente em diversas comunidades, município(...) nós somos a única universidade pública no Corede nordeste, com abrangência de mais de 20 municípios, acho que isso é nosso diferencial”.

De forma geral, quando questionados sobre os atributos específicos da universidade, a administração foi considerada lenta e burocrática; os currículos dos cursos em alguns casos modernos e em outros casos que necessitam de atualização; o método de ensino tradicional, presencial e as instalações físicas precárias e incompletas.

Quando questionados a respeito do caráter corporativo (atributos afetivos), nota-se traduzida a questão da relação professor-aluno na descrição de acolhedora, dedicada, bom

coração, querida. Houve, também, referências à desorganização, imaturidade e impulsividade.

Em relação à comunicação, pode-se verificar que não há percepção por parte de alunos e professores de atributos que sejam marcantes em materiais publicitários institucionais. Na maioria dos casos, os entrevistados não lembraram de propagandas ou campanhas institucionais, caracterizando a comunicação como confusa, fraca, restrita, aleatória, desorganizada e não-atrativa. É ressaltada a informalidade da comunicação da marca, que ocorre principalmente através de meios informais tais como palestras dos professores, propaganda boca-a-boca, participação em eventos nas comunidades.

Os entrevistados de unidades do interior expressam a inexistência de material institucional, ou que o material disponibilizado seria insuficiente, apenas com inserção em rádios ou internet. Relatam que a comunicação em suas regiões é de iniciativa das unidades, realizada de forma bastante pessoal pelos docentes. Novamente, aparece a importância da comunicação do posicionamento nos encontros de serviços. De acordo com o professor 6 “(...) no interior não existe propaganda, o que tem de divulgação é o que a gente faz, a partir das ações que a gente faz”.

A comunicação foi definida por alguns entrevistados como “informativa”, caracterizada por dar informações sobre a universidade, tais como localização dos *campi*, cursos oferecidos e forma de ingresso. Conforme o professor 6 “chega a campanha no rádio, de ingresso, é uma emissora só que é escolhida para essa chamada, mas outros tipos de publicidade, até onde eu sei, não existem, pelo menos não chegou aqui, nunca”.

Dessa forma, a marca não é utilizada como vetor de atributos de qualidade ou atributos afetivos. De acordo com o funcionário 1, a estratégia de comunicação adotada pela instituição não é guiada por diretrizes institucionais. A decisão é da equipe de comunicação, formada pela chefia e funcionários, que decidem de acordo com a sua percepção da universidade. As campanhas e peças são produzidas e levadas à gestão para aprovação ou não, antes da vinculação. Nesse contexto, pode-se supor que as ações de comunicação e o posicionamento da marca são prejudicados pela falta de clareza e definição institucional do posicionamento da marca e seus atributos de comunicação desse posicionamento.

Entre os entrevistados do grupo de professores, alunos e funcionários, verifica-se que a qualidade do atendimento ao aluno e da relação professor-aluno é ressaltada. Porém, há uma inversão na percepção em relação aos resultados obtidos junto aos gestores: a

qualidade da relação professor-aluno é vista em primeiro plano como diferencial da UERGS, sendo que o desenvolvimento regional é tido em segundo plano, citado com menor frequência e menor ênfase.

Percebe-se um distanciamento entre as percepções do grupo de alunos, docentes e funcionários em comparação com o grupo de gestores. Os gestores parecem enfatizar a questão do desenvolvimento regional e a importância da qualificação dos docentes, mantendo pontos negativos da universidade à sombra da discussão ou diminuindo sua relevância no contexto do dia-a-dia da instituição e no posicionamento.

Esse fenômeno foi observado, em especial, no que diz respeito à infraestrutura ofertada. Alunos, docentes e funcionários ressaltaram nas entrevistas a precariedade da infraestrutura física como o principal problema enfrentado pela UERGS, a ponto de prejudicar o andamento das aulas e a formação dos alunos por falta de laboratórios em cursos da área de engenharias, por exemplo. Problemas diversos como falta de acessibilidade a pessoas com deficiências e infraestrutura em geral de salas de aulas e banheiros, falta de equipamentos ou falta de manutenção, apareceram quase na totalidade das entrevistas, com maior ênfase nos entrevistados ligados a cursos de engenharia.

Os gestores citaram a infraestrutura como ponto fraco da universidade, mas sem considerar seus impactos no posicionamento ou no funcionamento da instituição. O gestor 1 afirma que “nós precisamos melhor muito as instalações físicas (...) a UERGS melhorou muito, de 8 anos para cá melhorou bastante. Mas a UERGS cresceu muito também e isso faz com que exija-se mais estrutura física. É um processo que demora (...)”. Nesse sentido, continua “sem desmerecer a infraestrutura, o mais importante é nós batalharmos para que a instituição tenha uma qualidade cada vez melhor no seu ensino”.

O gestor 1 cita em sua fala a infraestrutura como sendo um ponto importante para o posicionamento e avaliação da instituição e ao mesmo tempo ressalta que a qualidade do ensino é um atributo mais importante que a infraestrutura. O gestor 5 também faz o contraponto entre infraestrutura e qualidade no ensino como atributos relevantes de avaliação e de valoração da instituição. Além disso, ressalta que os grupos de pessoas interessadas que tem relação direta com a instituição podem ter uma percepção mais real, tem acesso a mais experiências e informações sobre a UERGS, o que impacta na sua percepção a respeito da instituição.

“Você sabe que nós vivemos numa sociedade das aparências, e em uma sociedade midiática. Então a lógica das pessoas vai muito pelo que tem de aparências. Uma pessoa que não está

vinculada à UERGS, ao mundo acadêmico, a um mundo mais intelectual, ela vai olhar o que em primeiro lugar? A estrutura física. Mas quem atravessa a UERGS por dentro, como alunos nossos, familiares, eles avaliam a qualidade dos professores, dos processos de ensino e aprendizagem.” (gestor 5)

Assim como ocorre em relação à infraestrutura, é possível identificar um conflito entre a visão do grupo dos gestores e dos demais entrevistados (grupo dos alunos, professores e funcionários) no que diz respeito à sua percepção dos atributos de qualidade da universidade. Os gestores tendem a ter uma opinião e uma percepção mais positiva, ressaltando os pontos fortes e minimizando a relevância dos atributos em que a UERGS tem pior desempenho.

A etapa quantitativa trará subsídios para entender a percepção dos atributos de percepção do posicionamento de marca. Para tanto, as informações coletadas nas entrevistas serão utilizadas para a validação das escalas para elaboração do instrumento de coleta de dados quantitativos. A validação das escalas e a elaboração do questionário serão apresentadas a seguir.

### **9.1.2 Validação das escalas e elaboração do questionário**

Buscou-se verificar a validade em ambiente brasileiro dos atributos de qualidade e dos atributos afetivos propostos na escala de Alwi e Kitchen (2014), assim como a validação dos eventos relacionados às gerações brasileiras propostos por Meredith e Schewe (2004) e Motta e Schewe (2008).

Em relação aos atributos de qualidade, verificou-se que os atributos respondidos pelos entrevistados podem ser agrupados nas dimensões propostas por Alwi e Kitchen (2014) e Gray, Fam e Llanes (2003). Todas as dimensões da escala de atributos cognitivos de Alwi e Kitchen (2014) foram citadas pelos entrevistados, porém alguns atributos que compõem as dimensões não foram citados. Alguns atributos citados não puderam ser agrupados nas dimensões de Alwi e Kitchen (2014), porém puderam ser identificados com dimensões propostas por Gray, Fam e Llanes (2003).

Foram citadas como atributos importantes para verificação da qualidade de universidades a colocação em rankings de jornais e revistas e a nota em avaliações de órgãos públicos de controle, tais como Enade (alunos) e Sinaes (universidades). O Quadro 10 apresenta os atributos apontados pelos entrevistados como importantes para a



avaliação da qualidade de universidades, agrupados de acordo com os atributos cognitivos da escala de Alwi e Kitchen (2014) e de Gray, Fam e Llanes (2003).

**Quadro 10 – Atributos cognitivos de universidades identificados pelos entrevistados**

<b>Dimensão</b>	<b>Fonte</b>	<b>Atributos citados pelos entrevistados</b>
Administração	Alwi e Kitchen (2014)	Atendimento aos alunos, boa gestão, bons funcionários, confiabilidade
Ensino e Currículo	Alwi e Kitchen (2014)	Carga horária do curso, método de ensino
Comunicação	Alwi e Kitchen (2014)	Relação professor e alunos
Aulas	Alwi e Kitchen (2014)	Didática
Instalações físicas	Alwi e Kitchen (2014)	Bibliotecas, infraestrutura, laboratórios, salas de aula
Ambiente de aprendizagem	Gray, Fam e Llanes (2003)	Número de mestres e doutores, formação dos professores, professores, titulação do corpo docente, publicação de docentes, oportunidade de vivências para o aluno em ensino, pesquisa e extensão, participação da universidade em eventos científicos (feiras, palestras, congressos), gratuidade/inexistência de mensalidades
Reputação	Gray, Fam e Llanes (2003)	Número total de alunos, disponibilidade dos serviços (oferta de turmas e cursos), procura por alunos, qualidade do ensino, retorno social da universidade, constância dos serviços
Perspectivas de carreira	Gray, Fam e Llanes (2003)	Profissional formado pela UERGS, colocação/emprego dos egressos

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

Os entrevistados foram questionados sobre cada uma das cinco dimensões propostas por Alwi e Kitchen (2014): administração, ensino e currículo, comunicação, aulas, instalações físicas. Os atributos identificados nas respostas dos entrevistados estão elencados no Quadro 11.

A escala final utilizada no instrumento de coleta de dados quantitativo foi desenvolvida a partir das escalas de Alwi e Kitchen (2014) e Gray, Fam e Llanes (2003). As escalas foram traduzidas para o português e validadas por retrotradução. Após, as escalas foram analisadas à luz dos achados da etapa qualitativa descritos acima.

Um questionário piloto foi elaborado com uma proposta de escala de atributos de qualidade, composta por 35 itens. Essa escala foi enviada a dois *experts* no assunto, que serviram de juízes para definição de quais itens seriam mantidos e quais seriam eliminados da escala final, devido à sua extensão. A partir do julgamento dos *experts*, chegou-se a escala final dos atributos de qualidade, com 25 variáveis.

**Quadro 11 – Atributos por Dimensão**

<b>Dimensão</b>	<b>Atributos citados nas entrevistas</b>
Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de profissionalização</li> <li>- Burocrático, baseado em papéis</li> <li>- Razoável</li> <li>- Complicado, carecem de racionalização</li> <li>- Lento</li> <li>- Falta de sistematização</li> <li>- Pessoas fazem como acham melhor</li> <li>- Centralizado</li> <li>- Funcionários dedicados</li> <li>- Bem estruturado</li> </ul>
Ensino e Currículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Currículo atualizado, moderno X necessita ser atualizado</li> <li>- Método de ensino tradicional</li> <li>- Currículos muito específicos</li> <li>- Prepara para o mercado X aluno não consegue colocação no mercado</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação professor-aluno bem próxima</li> <li>- Professores acessíveis</li> <li>- Comunicação bastante direta</li> <li>- Critérios de avaliação são claros</li> </ul>
Aulas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificadas</li> <li>- Professor tem interesse em saber se o aluno está aprendendo</li> <li>- Professor é disponível fora da sala de aula</li> </ul>
Instalações físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadequadas</li> <li>- Faltam salas de aulas e laboratórios de prática e laboratórios de informática</li> <li>- Não há espaço de convivência para os alunos</li> <li>- A manutenção é precária (pintura, manutenção geral dos prédios)</li> <li>- Não há refeitório nem alojamento</li> <li>- Problemas para acessibilidade de pessoas com deficiências</li> <li>- Banheiros inadequados</li> </ul>

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

Em relação aos atributos afetivos, foram verificados na etapa qualitativa os atributos expostos no Quadro 12.

**Quadro 12 – Atributos afetivos identificados na etapa qualitativa**

<b>Dimensão</b>	<b>Característica</b>	<b>Item citado pelos entrevistados</b>
Agradabilidade	Caloroso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carismático</li> <li>- Acolhedor</li> <li>- Querido</li> </ul>
	Íntegro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bem intencionada</li> <li>- Boa vontade</li> </ul>
Crueldade	Dominância	- Olha para seu próprio umbigo

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

Registra-se que outros itens foram citados, mas não puderam ser identificados em dimensões ou características da escala utilizada como base para essa pesquisa. São eles: humilde, forte, dedicado, impulsivo, preguiçoso, desorganizado, irresponsável, batalhador, persistente, briguento, ético, esforçado, solidário.

A escala final utilizada para mediação dos atributos afetivos ligados ao posicionamento de IES foi avaliada por dois *experts* e pela pesquisadora, à luz dos resultados da etapa qualitativa. Decidiu-se manter os atributos afetivos da escala proposta por Alwi e Kitchen (2014), traduzidos para o português através da técnica de retrotradução. Mantiveram-se, assim, 17 variáveis de análise, conforme a escala original.

Em relação aos momentos históricos relevantes à formação das gerações em contexto brasileiro, foram entrevistados indivíduos das gerações Década Perdida (1963-1974), Sendo Você Mesmo (nascidos entre 1975 e 1992) e Novo Milênio (a partir de 1992). Os dados coletados são relevantes para identificação do momento histórico relevante da geração Novo Milênio. Essa geração não foi identificada na categorização das gerações brasileiras proposta por Meredith e Schewe (2004) e Motta e Schewe (2008). Portanto, não havia registro de quais momentos históricos relevantes identificariam essa geração.

Dos cinco entrevistados desse grupo geracional, um não soube identificar um momento relevante; dois citaram o *impeachment* da Presidente Dilma e dois citaram protestos e manifestações do ano de 2013. Na Tabela 5 são demonstrados os momentos históricos relevantes citados pelos entrevistados.

**Tabela 5 – Momentos históricos relevantes citados pelos entrevistados**

Ano de nascimento	Geração	Momento histórico citado como relevante para formação de sua geração
1967	Década Perdida	Impeachment do presidente Collor; Greve do magistério
1976	Sendo Você Mesmo	Plano Real
1977	Sendo Você Mesmo	Não soube identificar
1978	Sendo Você Mesmo	Caras pintadas; impeachment do Presidente Collor
1981	Sendo Você Mesmo	Não soube identificar
1982	Sendo Você Mesmo	Eleição do presidente Lula, impactos sociais da eleição
1986	Sendo Você Mesmo	Políticas públicas de ampliação do acesso ao ensino superior
1992	Novo Milênio	Não soube identificar
1992	Novo Milênio	Manifestações contra Copa do Mundo (2013)
1995	Novo Milênio	Protestos de 2013
1998	Novo Milênio	Crise política atual, impeachment da Presidente Dilma
1998	Novo Milênio	Crise política atual, impeachment da Presidente Dilma

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

Em relação aos valores pessoais, a escala de utilização de valores pessoais para definição de gerações proposta por Noble e Schewe (2003) foi traduzida para o português com a utilização da técnica de retrotradução. A escala traduzida foi avaliada por *expert* na área, anteriormente à aplicação e foi mantida na sua integralidade, com 26 variáveis.

## 9.2. Etapa quantitativa

### 9.2.1. Caracterização da amostra

A coleta de dados da etapa quantitativa foi realizada entre os meses de outubro e novembro de 2016. Na distribuição dos questionários, procurou-se observar a proporcionalidade da distribuição da população por tipo de vínculo com a UERGS (grupo alunos e grupo funcionários e docentes) e da distribuição geográfica da população pesquisada por Campus Regional. Foram enviados um total de 350 questionários.

Houve retorno de um total de 323 questionários. Desses, 50 foram eliminados por problemas no preenchimento ou preenchimento incompleto, restando uma amostra final de 273 questionários válidos.

A distribuição dos questionários válidos por Campus Regional é apresentada na Tabela 6 e o detalhamento por Unidade é apresentada na Tabela 7. Ressalta-se que houve respondentes de Unidades para as quais não houve distribuição de questionários. Esse fato ocorreu porque há mobilidade dos docentes entre as Unidades para ministrar disciplinas. Esses questionários foram considerados válidos.

**Tabela 6 – Distribuição da amostra por Campus Regional**

Campus Regional	Frequência	Porcentual
I	112	41,0
II	30	11,0
III	43	15,8
IV	15	5,5
V	4	1,5
VI	57	20,9
VII	12	4,4
Total	273	100,0

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

O Campus Regional I foi a região com maior representatividade na amostra, seguido do Campus VI e III. O Campus Regional I engloba a Reitoria e a Unidade de Ensino de Porto Alegre, onde os dados foram coletados diretamente pela pesquisadora, contribuindo para alcance de resultados melhores de retorno dos questionários. Essa situação é verificada na Tabela 7.

**Tabela 7 – Distribuição da amostra por Unidade de Ensino**

Unidade de Ensino	Frequência	Porcentual
GUAIBA	1	,4
NOVO HAMBURGO	2	,7
SANTA CRUZ DO SUL	2	,7
CACHOEIRA DO SUL	3	1,1
SÃO FRANCISCO DE PAULA	6	2,2
TAPES	12	4,4
TRES PASSOS	15	5,5
MONTENEGRO	17	6,2
CRUZ ALTA	21	7,7
LITORAL NORTE	21	7,7
ERECHIM	22	8,1
SÃO BORJA	28	10,3
SANTANA DO LIVRAMENTO	30	11,0
PORTO ALEGRE	87	31,9
Não resposta	6	2,2
Total	273	100,0

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

As Unidades de Ensino de Porto Alegre (Região I), Santana do Livramento e São Borja (Região VI) são as Unidades com maior percentual de participação na pesquisa. Embora o número de questionários enviados para as Unidades escolhidas para amostra tenha sido similar (entre 20 e 30 questionários por Unidade), em algumas a aceitação da pesquisa foi maior, com retorno de um número maior de resposta.

Os respondentes da amostra foram categorizados de acordo com o vínculo com a UERGS, havendo dois grupos de análise: grupo alunos e grupo funcionários e docentes. Esse agrupamento segue a lógica do encontro de serviços, analisando os “usuários” do serviço e os “fornecedores” do serviço.

Também houve a identificação do gênero, do grupo geracional a que pertencem de acordo com seu ano de nascimento e o tempo de vínculo com a UERGS. Os dados a respeito das características da amostra são apresentados na Tabela 8.

O tempo de vínculo com a instituição é de até 5 anos para 74% dos respondentes, provavelmente devido ao fato da amostra ter um percentual superior de alunos entre os respondentes em relação a professores, funcionários e docentes (61,2% de alunos).

As gerações com maior representatividade na amostra são as gerações Sendo Você Mesmo (45,4%) e Novo Milênio (35,2%). Os respondentes do gênero feminino são em maior número, representando 62,3% da amostra.

**Tabela 8 – Características da amostra**

	Frequência	Porcentual
Geração a que pertence		
Otimismo	1	,4
Anos de Ferro	18	6,6
Década Perdida	34	12,5
Sendo Você Mesmo	124	45,4
Novo Milênio	96	35,2
Total	273	100,0
Gênero		
Feminino	170	62,3
Masculino	103	37,7
Total	273	100,0
Tipo de vínculo		
Aluno	167	61,2
Staff (Gestores, Docentes e Funcionário)	106	38,8
Total	273	100,0
Tempo de vínculo com a UERGS		
10 anos ou mais	20	7
Mais de 5 e menos de 10 anos	26	10
Até 5 anos	201	74
Total	247	90,5
Não resposta	26	9,5
Total	273	100,0

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

A Tabela 9 demonstra a distribuição da amostra por tipo de vínculo e geração.

**Tabela 9 – Distribuição da amostra por tipo de vínculo e geração**

	Otimismo	Anos de Ferro	Década Perdida	Sendo Você Mesmo	Novo Milênio	Total
Aluno	0	4	15	54	94	167
Funcionário	0	8	8	37	2	55
Professor	0	5	9	30	0	44
Gestor	1	1	2	3	0	7
Total	1	18	34	124	96	273

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

As instituições de ensino superior selecionadas para pesquisa foram determinadas de acordo com o processo descrito na p. 53, no capítulo que descreve o método e as escalas utilizadas. Em relação à distribuição das universidades escolhidas para avaliação pelos respondentes, os dados são apresentados na Tabela 10.

**Tabela 10 – Universidades escolhidas para comparação**

IES	Frequência	Porcentual
UFRGS	115	42,1
PUCRS	30	11,0
UFSM	62	22,7
UNISINOS	15	5,5
INSTITUTO FEDERAL	51	18,7
Total	273	100,0

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

Verifica-se que a UFRGS foi escolhida por 42,1% dos respondentes, seguida da UFSM (22,7%), Instituto Federal (18,7%), PUC (11%) e UNISINOS (5,5%). O conjunto das três IES federais (UFRGS, UFSM e IF) soma 83,5% da amostra. A seguir, são apresentadas as análises estatísticas realizadas a partir dos dados coletados.

### 9.2.2. Análise fatorial

Foi realizada análise fatorial exploratória dos construtos para validação estatística das escalas. As análises serão apresentadas a seguir.

#### 9.2.2.1 Atributos Cognitivos

Os atributos cognitivos formaram uma escala com 27 variáveis, utilizadas pelos respondentes da pesquisa para avaliar a UERGS e a IES escolhida para avaliação. Para determinação dos fatores, foi realizada a análise fatorial com rotação Varimax para os dados de avaliação da UERGS (n=273). Após o procedimento, foram obtidos quatro fatores.

Seis variáveis apresentaram carga fatorial alta (>0,5) em mais de um fator, sendo elas: suporte financeiro, apoio aos estudantes, cursos alinhados à realidade da profissão, segura como instituição e instituição com experiência. Decidiu-se pela exclusão dessas variáveis e foi realizado novamente o procedimento de rotação.

Após o segundo procedimento, foi realizado o Teste de Cronbach para cada um dos quatro fatores e decidiu-se pela exclusão de mais duas variáveis cuja exclusão elevaria o alfa: excelentes recursos de pesquisa e instituição com reconhecimento internacional.

A Tabela 11 demonstra o resultado do Teste de KMO e Bartlett para a estrutura fatorial encontrada após as exclusões. Verifica-se que o KMO, que mede a adequação da amostragem, é superior a 0,5, patamar mínimo previsto pela literatura (MALHOTRA, 2011). O teste de Bartlett resultou em índice menor que 0,05, sendo estatisticamente significativo. O Alfa de Cronbach da escala é de 0,866, sendo um valor de consistência alto ( $>0,7$ ) (MALHOTRA, 2011).

**Tabela 11 - Teste de KMO e Bartlett dos atributos cognitivos**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,854
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	1270,400
	DF	136
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A estrutura fatorial para os atributos cognitivos de avaliação da UERGS é apresentada na Tabela 12.

**Tabela 12 – Fatores e variáveis finais de mensuração de atributos cognitivos**

Fator	Alfa de Cronbach	Variável	Carga fatorial
Docência	0,925	As explicações dos professores são de claro entendimento	0,846
		A comunicação entre professores e alunos é clara	0,763
		O feedback entre professores e alunos é apropriado	0,792
		Os professores são especialistas em suas áreas	0,796
		Os professores são bem informados	0,832
		Os professores tratam os alunos com respeito	0,821
		Os professores são disponíveis fora de sala de aula	0,797
Administração	0,793	A universidade tem processos e tarefas administrativas modernas	0,775
		A universidade tem procedimentos administrativos corretos	0,815
		A administração da universidade/campus é acessível	0,533
		Os processos administrativos são ágeis e eficientes	0,838
Instalações Físicas	0,806	As instalações físicas são modernas e atualizadas	0,779
		As instalações físicas são visualmente atraentes	0,768
		As instalações físicas são de fácil acesso	0,642
Mercado egressos	0,796	Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação	0,879
		Os empregadores têm visão positiva a respeito dos graduados	0,638
		Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação	0,847

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os fatores encontrados foram denominados da seguinte forma: fator 1 – Docência; fator 2 – Administração; fator 3 – Instalações Físicas; fator 4 – Mercado Egressos. O fator



Docência foi assim denominado pois agregou as variáveis relacionadas aos docentes, tais como características profissionais (se são bem informados e capacitados) e de sua relação com o aluno, medida pela clareza de suas explicações, sua comunicação, respeito e feedback para os alunos e sua disponibilidade fora de sala de aula. O fator chamado Administração reuniu as variáveis de avaliação de qualidade de processos e procedimentos administrativos, bem como o grau de facilidade de acesso à gestão da instituição percebido.

As variáveis de avaliação das instalações físicas foram agrupadas no fator Instalações Físicas, para avaliação em relação à modernidade, atratividade e facilidade de acesso das instalações. Já o fator Mercado Egresso foi assim chamado pois reuniu as medidas de avaliação de percepção dos empregados e mercado de trabalho do aluno egresso após o final da graduação.

Os quatro fatores obtidos encontram base teórica e encontram base nas escalas utilizadas como referência para essa pesquisa. Verifica-se as correlações apresentadas no Quadro 13.

**Quadro 13 – Correlações entre os fatores da pesquisa e das escalas de referência**

Fator encontrado na pesquisa	Fator de correlação teórica	Autor
1 – Docência	Comunicação e Docência	Alwi e Kitchen (2014)
2 – Administração	Administração	Alwi e Kitchen (2014)
3 – Instalações Físicas	Instalações Físicas	Alwi e Kitchen (2014)
4 – Mercado egressos	Reputação	Gray, Fam e Llanes (2003)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A mesma escala foi utilizada para avaliar os atributos cognitivos das IES de comparação. Para análise fatorial dessa escala foi utilizado o mesmo procedimento anteriormente descrito, de análise fatorial com rotação Varimax. Os dados analisados nesse procedimento foram resultado de uma compilação da avaliação das cinco IES avaliadas, com a amostra distribuída conforme dados da Tabela 8 (p. 78).

Após a análise com rotação Varimax, foram obtidos três fatores, resultado que se mostra diferente da análise fatorial dos dados da UERGS. A redução fatorial foi novamente realizada, agora forçando a existência de quatro fatores, buscando adequação com a escala de avaliação de atributos cognitivos da UERGS. Porém, os quatro fatores formados não se apresentaram similares aos fatores dos dados de avaliação da UERGS.

Considerando que a amostra da escala das IES é um somatório da pontuação de atributos de cinco IES e a escala de avaliação da UERGS é o somatório da avaliação de

todos os respondentes apenas da UERGS e considerando que a UERGS é a instituição objeto de estudo da pesquisa, optou-se por utilizar a estrutura fatorial obtida pela análise das variáveis da escala da UERGS, apresentada na Tabela 12.

### 9.2.2.2 Atributos Afetivos

Os atributos afetivos formaram uma escala originalmente com 17 variáveis, utilizadas pelos respondentes da pesquisa para avaliar a UERGS e a IES escolhida para avaliação. Em análise aos dados dos atributos afetivos de avaliação da UERGS, após a rotação Varimax, as variáveis da escala foram agrupadas em dois fatores.

Três variáveis apresentaram carga fatorial alta ( $>0,5$ ) em mais de um fator, sendo excluídas por esse motivo: ambiciosa, líder e prestigiosa. Verificou-se a adequação da amostragem através do teste KMO e o teste de Bartlett. Os resultados são apresentados na Tabela 13.

**Tabela 13 - Teste de KMO e Bartlett dos atributos afetivos**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,915
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	1888,091
	df	91
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Verifica-se que o KMO, que mede a adequação da amostragem, é superior a 0,5, patamar mínimo previsto pela literatura (MALHOTRA, 2011). O teste de Bartlett resultou em índice menor que 0,05, sendo estatisticamente significativo. O Alfa de Cronbach é de 0,910, demonstrando um índice de consistência alto ( $>0,7$ ) (MALHOTRA, 2011). A estrutura fatorial obtida para os atributos afetivos é apresentada na Tabela 14.

O fator 1 foi denominado de Empatia pois agregou as variáveis relacionadas a características que causam empatia e sentimento de acolhimento por parte do respondente. O fator 2 foi denominado de Prestígio pois reúne as variáveis que se referem à percepção de qualidades de diferenciação de uma instituição em relação às outras do mercado e em relação aos seus alunos. Abrange as variáveis elitista, refinada e exclusiva, dando uma noção de elegância, superioridade e de ser frequentada por um grupo seletivo.

**Tabela 14 – Estrutura fatorial dos atributos afetivos de avaliação da UERGS**

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variável	Carga fatorial
Empatia	0,925	Preocupada	,696
		Agradável	,764
		Encorajadora	,797
		Dá suporte	,691
		Confiável	,712
		Inovadora	,701
		Criativa	,743
		Motivadora	,787
		Realizadora	,784
		Corporativa	,645
		Trabalha duro	,763
Prestígio	0,623	Elitista	,840
		Refinada	,617
		Exclusiva	,736

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em comparação da estrutura fatorial encontrada com a escala original de atributos afetivos de Alwi e Kitchen (2014), verifica-se que a escala original é composta de quatro fatores. O fator 1 da pesquisa - Empatia - engloba variáveis de 3 dimensões da escala original: empatia, aventureiro e competência. O fator 2 da pesquisa – Prestígio - é similar à dimensão denominada por Alwi e Kitchen (2014) como “prestigiosa”, exceto pela exclusão da variável de análise chamada “prestigiosa”.

O mesmo procedimento de análise fatorial foi utilizado para os dados coletados com escala para avaliação de atributos afetivos nas IES de comparação. O resultado obtido com a rotação Varimax foi também de dois fatores, idênticos aos fatores de avaliação de atributos afetivos da UERGS.

Na escala aplicada às IES de comparação com a estrutura de dois fatores, o Alfa de Cronbach foi de 0,890, a Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem foi de 0,909 e o Teste de Esfericidade de Bartlett foi inferior a 0,05. Assim, verifica-se a mesma estrutura fatorial para as escalas de avaliação de atributos afetivos da UERGS e das IES de comparação.

### 9.2.2.3 Valores pessoais

A escala de valores pessoais utilizada na pesquisa foi proposta por Noble e Schewe (2003). Optou-se pelo uso dessa escala porque foi desenvolvida para o contexto específico de identificação de grupos geracionais, utilizando como base a Lista de Valores (LOV) de Kahle (1983) e a Escala de Valor de Rokeach (ROKEACH, 1973).

A escala original dos autores possui 26 variáveis, respondidas pelo sujeito de pesquisa da seguinte forma: “quão importante é para mim esse valor como princípio que orienta a minha vida”. Foi realizado o procedimento de análise fatorial estatística com rotação Varimax, que resultou em dois fatores.

Das 26 variáveis, dez apresentaram carga fatorial superior a 0,5 nos dois fatores: continuar a aprender através da minha vida, ter relações pessoais estáveis, ter relações calorosas com os outros, ter um amor, intimidade espiritual e emocional profunda com alguém, obter satisfação pessoal com minha atividade profissional, ter sucesso no que quero fazer, ter perseverança e trabalhar para superar os obstáculos na vida, buscar a estabilidade da sociedade, ter responsabilidade social, estar seguro do infortúnio e das crises. Devido à alta carga fatorial, essas variáveis foram excluídas.

Foi realizada nova análise fatorial com rotação Varimax após a exclusão das variáveis e uma variável apresentou carga superior a 0,5 nas duas dimensões: ter justiça social. Essa variável foi excluída.

A estrutura final encontrada, com 17 fatores, apresentou os resultados do teste de KMO e Bartlett que seguem na Tabela 15.

**Tabela 15 - Teste de KMO e Bartlett dos valores pessoais**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,954
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	5770,278
	DF	136
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Alfa de Cronbach dessa estrutura fatorial é de 0,978, fator considerado alto por Malhotra (2011) ( $> 0,7$ ), significando alta consistência interna e confiabilidade. A Medida Kaiser-Meyer-Olkin demonstra adequação de amostragem e o teste de esfericidade de Bartlett possui significância inferior a 0,05, confirmando a confiabilidade da escala.

Assim, a estrutura fatorial final da escala é apresentada na Tabela 16.

**Tabela 16 – Estrutura fatorial da escala de valores pessoais**

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variável	Carga fatorial
Relações Consigo mesmo	0,972	Ser verdadeiro consigo mesmo	0,894
		Acreditar no seu próprio valor	0,897
		Ser orgulhoso de si e confiante em quem é	0,842
		Ter integridade	0,811
		Ser confiante em si mesmo	0,816
Relações com o Ambiente Social	0,97	Ter amigos próximos e que apóiam	0,759
		Fazer parte de um grupo e sentir-se apoiado por ele	0,782
		Aspirar chegar à frente	0,716
		Desejar oportunidades iguais a todos	0,713
		Proteger o meio ambiente	0,736
		Viver sem preocupações financeiras	0,755
		Proteger sua imagem pública	0,727
		Ter experiências estimulantes	0,776
		Experimentar estimulações e excitações	0,8
		Acreditar que o presente importa mais que o passado	0,747

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Um dos fatores encontrados pode ser justificado teoricamente como sendo relativo a variáveis internas, relacionadas a questões pessoais e de relacionamento consigo mesmo. O segundo fator pode ser relacionado com variáveis externas, referentes à relação do sujeito com a sociedade e com o ambiente externo. O primeiro fator foi denominado Relações com o Ambiente Social e a segundo fator foi denominado Relações Consigo Mesmo.

A escala original de Noble e Schewe (2003) possui 7 dimensões. Em comparação dos resultados da pesquisa com a escala original, verifica-se que a dimensão da pesquisa denominada de “Relações Consigo Mesmo” refere-se à dimensão *Self Respect* (Respeito Próprio) e a dimensão “Relações com o Ambiente Social” engloba as demais dimensões.

### 9.2.3 Análise Discriminante

A análise discriminante foi realizada buscando identificar diferenças entre as gerações utilizando como parâmetro de agrupamento os valores pessoais identificados na análise fatorial. A análise teve como objetivo verificar a hipótese de pesquisa H1: Indivíduos da mesma geração compartilharão os mesmos valores pessoais.

A Tabela 17 apresenta o Lambda de Wilks obtido na análise.

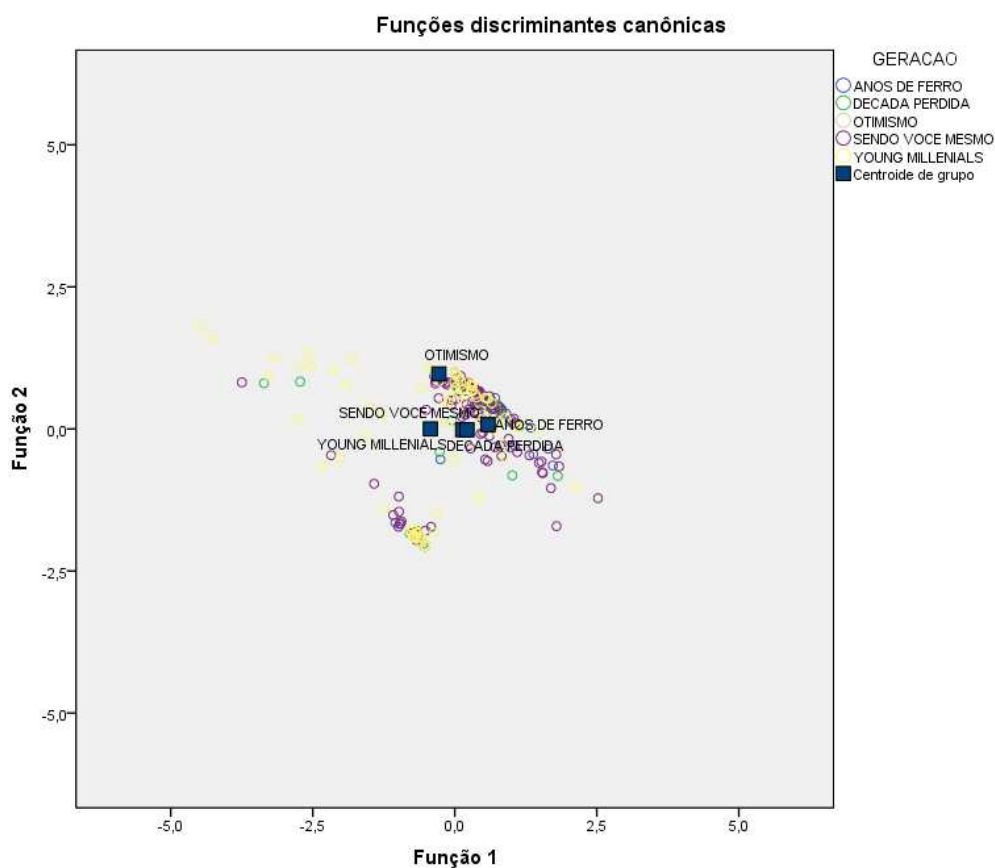
**Tabela 17 – Lambda de Wilks**

Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	DF	Sig.
1 até 2	,894	26,798	8	,001
2	,996	1,061	3	,787

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

O Lambda de Wilks permite a averiguação da existência de diferença entre as médias dos grupos geracionais para cada variável dos valores pessoais. Varia de 0 a 1, sendo que valores elevados nessa estatística indicam ausência de diferenças entre grupos. Os resultados da Tabela 15 demonstra valores elevados do Lambda de Wilks, próximos de 1, significando ausência de diferenças entre grupos.

O gráfico 1 apresenta as funções discriminantes canônicas obtidas na análise.

**Gráfico 1 – Funções discriminantes canônicas**

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

Os resultados obtidos na análise discriminante permitem identificar que não há relação entre gerações e valores pessoais, levando à rejeição da hipótese de pesquisa “H1: Indivíduos da mesma geração compartilharão os mesmos valores pessoais”. Os resultados da análise discriminante impossibilitaram que a hipótese “H2: Valores pessoais influenciam a percepção do posicionamento de marca da UERGS” fosse testada.

### **9.2.5 Teste ANOVA e Teste Dunnett C**

O teste ANOVA e o *post hoc* Dunnett C foram realizados com dois objetivos: 1) responder à pergunta de pesquisa “como as diferentes gerações que se relacionam de forma direta com a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS percebem o posicionamento de marca da universidade?”; 2) testar a hipótese de pesquisa H3: Indivíduos de diferentes gerações terão percepções distintas em relação ao posicionamento da marca da UERGS.

A amostra foi estratificada por grupo geracional a partir de seu ano de nascimento, conforme classificação proposta por Meredith e Schewe (2004) e Motta e Schewe (2008). Os nascidos a partir de 1992 foram classificados como geração Novo Milênio.

As análises foram realizadas com indivíduos dos grupos geracionais Década Perdida, Sendo Você Mesmo e Novo Milênio. Os grupos geracionais “Otimismo” e “Anos de Ferro” não foram incluídos na análise porque o tamanho da amostra de indivíduos dessas gerações era inferior à amostra necessária para os procedimentos estatísticos.

Na comparação entre as médias dos atributos cognitivos e afetivos da UERGS e as demais IES separadamente, com a categorização das gerações por ano de nascimento como fator de análise dos grupos, obteve-se diferenças das médias entre os grupos nas variáveis apresentadas na Tabela 18.

A ANOVA demonstrou que a comparação entre UERGS e UFRGS apresenta maior número de diferenças significativas de médias, encontradas em 8 variáveis, sendo 5 cognitivas e 3 afetivas. Em relação à UFSM, houve diferença de média em 3 variáveis. A comparação entre UERGS e PUC e UERGS e UNISINOS apresentou diferença em 2 variáveis e a comparação com o IF, em apenas uma variável.

**Tabela 18 – Resumo das diferenças de médias com significância de 0,1 na ANOVA por IES de comparação**

IES Comparação	Variável	Dimensão	Tipo	Sig.
UFRGS	A comunicação entre professores e alunos é clara	Docência	Cognitiva	,015*
	O feedback entre professores e alunos é apropriado			,061**
	Os professores tratam os alunos com respeito			,037*
	Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação	Mercado Egresso		,006*
	Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação			,005*
	Dá suporte	Empatia	Afetiva	,082**
	Confiável			,006*
	Motivadora			,048*
UFSM	As instalações físicas são atraentes	Instalações	Cognitiva	,079**
	Dá suporte	Empatia	Afetiva	,053**
	Inovadora			,005*
PUC	Preocupada	Empatia	Afetiva	,069**
	Trabalha duro			,076**
UNISINOS	Os professores são disponíveis fora de sala de aula	Docência	Cognitiva	,069**
	Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação	Mercado Egresso		,021*
IF	Realizadora	Empatia	Afetiva	,055**

OBS: \*p<0,05;\*\*p<0,1.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O teste de Dunnett C foi realizado comparando-se a diferença da média de cada fator, tendo como grupo de controle as gerações, categorizadas por data de nascimento. A geração “Otimismo” foi excluída da análise, pois a amostra era de 1 indivíduo e o teste exige amostra maior para sua realização.

As diferenças estatisticamente relevantes entre médias das gerações, a um intervalo de confiança de 95%, são apresentadas na Tabela 19.

As escalas de cinco pontos tipo Likert foram numeradas de forma a que 1 significava “concordo plenamente” e 5 “discordo plenamente”. Dessa forma, na interpretação dos dados da Tabela 18, deve-se considerar que os resultados negativos significam que a média da UERGS foi menor, o que é positivo, frente à estrutura da escala de avaliação. Então, em resultados negativos, interpreta-se que a média da UERGS foi mais positiva que a média da IES de comparação.



**Tabela 19 – Diferenças de médias entre gerações no Teste Dunnett C por IES**

Tipo	Dimensão	Variável	Gerações comparadas		IES de comparação	Diferença da média		
Afetivo	Empatia	Agradável	Década Perdida	Novo Milênio	PUC	0,71429		
		Confiável	Sendo Você Mesmo	Novo Milênio	UFRGS	0,84167		
		Motivadora	Sendo Você Mesmo	Novo Milênio	UFRGS	0,88084		
Cognitivo	Administração	A universidade tem procedimentos administrativos corretos	Década Perdida	Novo Milênio	IF	-0,58824		
					Sendo Você Mesmo	Novo Milênio	UFRGS	0,73504
	Docência	A comunicação entre professores e alunos é clara			Sendo Você Mesmo	UFSM	-0,76923	
					Década Perdida	Sendo Você Mesmo	UFSM	-1,05882
					Década Perdida	Novo Milênio	UNISINOS	-1
					Década Perdida	Novo Milênio	UFRGS	0,77778
					Década Perdida	Sendo Você Mesmo	UFRGS	-0,82917
					Década Perdida	Sendo Você Mesmo	IF	-0,65
	Mercado Egresso	Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação			Sendo Você Mesmo	UFRGS	-0,68155	
					Sendo Você Mesmo	UFRGS	0,74107	
					Década Perdida	Sendo Você Mesmo	UFRGS	-0,68155
					Década Perdida	Sendo Você Mesmo	UFRGS	-0,68155
					Sendo Você Mesmo	Novo Milênio	UFRGS	0,74107

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação aos atributos afetivos, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas no Teste Dunnett C na percepção dos atributos “agradável”, “confiável” e “motivadora”, todas variáveis do fator “Empatia”. Nas três variáveis, a diferença de média ocorreu na comparação com a geração Novo Milênio e esse grupo avaliou mais positivamente a UERGS em todas as variáveis afetivas.

Em relação aos atributos cognitivos, houve diferença de média entre os grupos em 3 fatores: “Administração”, “Docência” e “Mercado Egresso”. No fator “Administração”, houve diferença de média entre a geração Década Perdida e Novo Milênio na variável “a

universidade tem procedimentos administrativos corretos”, sendo que a geração Década Perdida avaliou a UERGS mais positivamente que o IF.

No fator “Docência”, houve diferença de média em 4 variáveis: “a comunicação entre professores e alunos é clara”, “as explicações dos professores são de claro entendimento”, “os professores são bem informados” e “os professores tratam os alunos com respeito”. A UERGS foi melhor avaliada que a UFRGS pela geração Novo Milênio na variável sobre a “a comunicação entre professores e alunos é clara”. A UERGS foi melhor avaliada que a UFSM na variável “as explicações dos professores são de claro entendimento” pelo grupo geracional Década Perdida na comparação com o Sendo Você Mesmo e na comparação com o Novo Milênio.

No fator “Mercado Egresso”, houve diferença de média entre grupos geracionais em duas variáveis: “os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação” e “Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação”. A geração Década Perdida avaliou mais positivamente a UERGS na variável “os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação” em comparação à geração Sendo Você Mesmo na avaliação entre UERGS X UFRGS e UERGS X UNISINOS.

Foi encontrada diferença na percepção do posicionamento entre os grupos geracionais na comparação da UERGS com as cinco IES pesquisadas. Para fins de análise das diferenças entre gerações, as variáveis com diferença significativa de média entre os grupos geracionais da Tabela 20 são apresentados por geração.

**Tabela 20 – Diferenças de médias entre gerações no Teste Dunnett C por geração**

Gerações comparadas	Tipo	Dimensão	Variável	Compara- ção	Diferença da média		
Década Perdida	Novo Milênio	Afetiva	Empatia	Agradável	PUC	0,71429	
		Cognitiva	Administração	A universidade tem procedimentos administrativos corretos	IF	-0,58824	
				Docência	As explicações dos professores são de claro entendimento	UFSM	-1,05882
				Os professores são bem informados	UNISINOS	-1	
				Os professores tratam os alunos com respeito	UFRGS	0,77778	

Gerações comparadas	Tipo	Dimensão	Variável	Compara- ção	Diferença da média	
		Mercado Egresso	Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação	UFRGS	-0,82917	
			Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação	UFRGS	-0,68155	
Sendo Você Mesmo	Cognitiva	Docência	As explicações dos professores são de claro entendimento	UFSM	-0,76923	
		Mercado Egresso	Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação	IF	-0,65	
				UFRGS	-0,82917	
			Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação	UFRGS	-0,68155	
Novo Milênio	Década Perdida	Afetiva	Empatia	Agradável	PUC	-0,71429
		Cognitiva	Administração	A universidade tem procedimentos administrativos corretos	IF	0,58824
			Docência	A comunicação entre professores e alunos é clara	PUC	1,05882
				Os professores são bem informados	UNISINOS	1
				Os professores tratam os alunos com respeito	UFRGS	-0,77778
		Mercado Egresso	Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação	UFRGS	0,82917	
			Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação	UFRGS	0,68155	
Sendo Você Mesmo	Afetiva	Empatia	Confiável	UFRGS	-0,84167	
			Motivadora	UFRGS	-0,88084	
		Cognitiva	Docência	A comunicação entre professores e alunos é clara	UFRGS	-0,73504
		Mercado Egresso	Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação	UFRGS	-0,74107	
Sendo Você Mesmo	Década Perdida	Cognitiva	Docência	A comunicação entre professores e alunos é clara	PUC	0,76923
		Mercado Egresso	Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação	IF	0,65	

Gerações comparadas	Tipo	Dimensão	Variável	Compara- ção	Diferença da média
Novo Milênio	Afetiva	Empatia	Confiável	UFRGS	0,84167
			Motivadora	UFRGS	0,88084
	Cognitiva	Docência	A comunicação entre professores e alunos é clara	UFRGS	0,73504
			Mercado Egresso	Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação	UFRGS

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A geração Década Perdida avaliou a UERGS mais positivamente em relação à geração Sendo Você Mesmo em todas as variáveis cognitivas com diferença de média com relevância estatística pelo Teste Dunnett C. Em relação à geração Novo Milênio, a geração Década Perdida avaliou a UERGS mais positivamente em 3 das 4 variáveis com diferença de média, mostrando tendência a avaliar mais positivamente a UERGS que as duas gerações de comparação.

A geração Década Perdida tem melhor avaliação do fator de atributos cognitivos “Mercado Egresso” que a geração Sendo Você Mesmo. A avaliação da geração Sendo Você Mesmo é sempre positiva nas variáveis da Tabela 18, pressupondo-se que essa geração é mais crítica em relação à UERGS na comparação com as demais gerações estudadas.

A análise objetivou o teste da hipótese de pesquisa H3: indivíduos de diferentes gerações terão percepções distintas em relação ao posicionamento da marca da UERGS. Os resultados do *post hoc* Dunnet C sugerem que há diferença de média entre os grupos geracional, com nível de significância de 5%, em 10 variáveis, sendo 3 variáveis afetivas e 7 variáveis cognitivas. Dessa forma, o resultado do teste estatístico leva a aceitar a hipótese H3.

### 9.2.3 Teste t de Student

O Teste t de Student foi realizado buscando a verificação da hipótese de pesquisa H4: O posicionamento percebido pelo *staff* da UERGS (gestores, docentes e funcionários) é diferente do posicionamento percebido pelos alunos da UERGS.

Foi realizado o Teste t de Student para amostras independentes. Foram comparadas as médias de dois grupos: alunos e *staff* da UERGS. O grupo *staff* da UERGS é composto

por gestores, docentes e funcionários. Utilizou-se como parâmetro nível de significância de 5%. Os resultados do teste são apresentados na Tabela 21.

**Tabela 21 – Diferença de média entre grupos de *Staff* e Alunos no Teste t Student**

Tipo atributo	Fator	Variável	IES de comparação	Sig.	Diferença média
Cognitivo	Instalações Físicas	As instalações físicas são modernas e atualizadas	UFRGS	,013	-,65734
			UFRGS	,024	-,56894
	Mercado Egresso	Os empregadores têm visão positiva a respeito dos graduados Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação	UFRGS	,014	-,53316
Afetivo	Empatia	Encorajadora	UFRGS	,024	-,62667
			IF	,023	-,70811
		Dá suporte	UFRGS	,000	-1,12653
			UFSM	,005	-1,00375
		Confiável	UFRGS	,000	-,92505
		Corporativa	UFSM	,028	-,77652
Inovadora	UNISINOS	,016	-2,92308		

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

Verifica-se diferença significativa de média (sig.<0,05) em 8 variáveis, sendo 3 variáveis cognitivas e 5 variáveis afetivas. As variáveis afetivas pertencem ao fator “Empatia”, sendo “Encorajadora”, “Dá suporte”, “Confiável”, “Corporativa” e “Inovadora”. As variáveis cognitivas pertencem aos fatores “Instalações Físicas” (1 variável) e “Mercado Egresso” (2 variáveis). As variáveis cognitivas com diferença significativa de média entre os grupos são “as instalações físicas são modernas e atualizadas”, “os empregadores têm visão positiva a respeito dos graduados” e “os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação”.

Os resultados do teste levam a aceitar a hipótese de pesquisa H4: O posicionamento percebido pelo *staff* da UERGS (gestores, docentes e funcionários) é diferente do posicionamento percebido pelos alunos da UERGS. Os resultados obtidos na etapa de análise dos dados serão discutidos no próximo capítulo.

#### 9.2.4. Análise gerencial do posicionamento de marca da UERGS

Para fins de análise gerencial do posicionamento da UERGS, realizou-se Teste t de Student para obtenção das diferenças de médias estatisticamente significantes entre a UERGS e as 3 instituições com maior número de respondentes, a saber: UFRGS (115

casos), UFSM (62 casos) e IF (51 casos). O conjunto dessas três IES correspondem a 83,5% da amostra. Foram selecionados apenas os respondentes do grupo dos alunos, buscando avaliar a percepção do público-alvo da instituição. Utilizou-se como parâmetro de teste nível de significância de 5%.

Os resultados obtidos são apresentados no Gráfico 2. Nos resultados, verifica-se diferença significativa de média em 25 atributos, sendo 10 atributos afetivos e 15 atributos cognitivos.

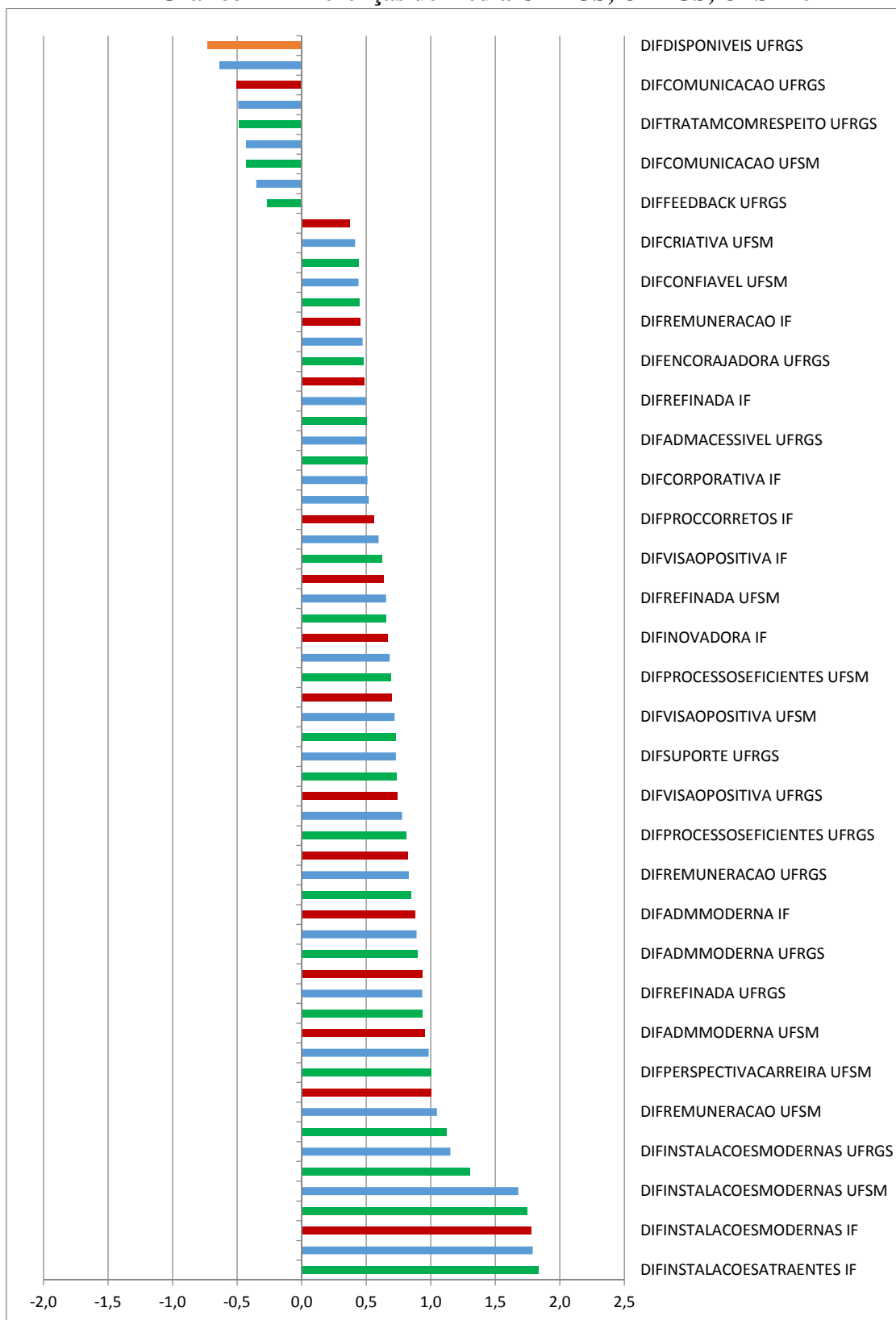
Utilizou-se como segundo procedimento de análise o escore de diferenciação, conforme descrito por Pras e Tarondeau (1981) *apud* Moyano (1999). O escore de determinância foi atribuído a partir dos resultados obtidos na etapa qualitativa, na qual foram identificadas as dimensões que caracterizam o posicionamento da UERGS percebido pelos alunos. Foi identificado na etapa qualitativa que os alunos percebem a relação docente-aluno como diferencial da UERGS.

Assim, os atributos cognitivos da dimensão “Docência” são identificados como determinantes para avaliação do posicionamento da UERGS. A dimensão “Docência” é composta por 7 atributos, conforme exposto na Tabela 12. No Gráfico 2, pode-se identificar diferença significativa de média em 5 atributos dessa dimensão, a saber: “os professores são disponíveis fora de sala de aula” (DIFDISPONIVEIS); “a comunicação entre professore e alunos é clara” (DIFCOMUNICAÇÃO); “os professores tratam os alunos com respeito” (DIFTRATAMCOMRESPEITO); “os professores são disponíveis fora de sala de aula” (DIFDISPONÍVEIS); “as explicações dos professores são de claro entendimento (DIFEXPLICAÇÕES); e “o *feedback* entre professores e alunos é apropriado” (DIFFEEDBACK).

A dimensão dos atributos cognitivos “Docência” é a única dimensão em que a UERGS é melhor avaliada pelos alunos, conforme Gráfico 2. Assim, os resultados da análise corroboram os resultados obtidos na etapa qualitativa.

Em relação aos atributos afetivos, na etapa qualitativa foram citados os seguintes atributos para identificação da UERGS: carismática, acolhedora, querida, bem intencionada, tem boa vontade, olha para seu próprio umbigo, humilde, forte, dedicada, impulsiva, preguiçosa, desorganizada, irresponsável, batalhadora, persistente, briguenta, ética, esforçada, solidária. Dentre os atributos afetivos identificados na Tabela 14, não é possível identificar alinhamento direto com os atributos da dimensão “Empatia” ou da dimensão “Prestígio”.

Gráfico 2 – Diferenças de média UERGS, UFRGS, UFSM e IF



Fonte: Dados de pesquisa (2016).

No Gráfico 2, verifica-se que a UERGS foi pior avaliada que as demais universidades de comparação do teste nos atributos “confiável”, “corporativa”, “criativa”, “elitista”, “encorajadora”, “inovadora”, “motivadora”, “realizadora”, “refinada” e “dá suporte”.

A partir dos resultados obtidos na análise, sugere-se como eixo de ação gerencial para o posicionamento de marca da UERGS:

- Escolha de atributos cognitivos e palavras-chaves que identifiquem e caracterizem a qualidade da relação entre docentes e alunos da UERGS;

- Identificação de atributos afetivos e palavras-chaves que sejam alinhados à estratégia da universidade. A partir dos resultados da etapa qualitativa, sugere-se a escolha de atributos afetivos positivos não identificados na escala, tais como “humilde”, “forte”, “dedicada”, “batalhadora”, “persistente”, “ética”, “esforçada”, “solidária”;

- Elaboração do composto de marketing voltado à comunicação dos atributos cognitivos e afetivos identificados, reforçando a qualidade do relacionamento entre docentes e alunos e dos atributos afetivos escolhidos como relevantes para a instituição e que sejam alinhados à cultura e estratégia.

A seguir, é apresentada a conclusão do estudo e a discussão.



## 10. CONCLUSÃO E DISCUSSÃO

O objetivo geral do estudo foi avaliar como as diferentes gerações que se relacionam de forma direta com a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS percebem o posicionamento de marca da universidade. Para o alcance do objetivo principal, foi necessário o desenvolvimento dos objetivos específicos a partir de uma pesquisa executada em duas fases, sendo uma fase de caráter qualitativo e outra fase de caráter quantitativo.

O primeiro objetivo específico foi caracterizar as diferentes gerações que se relacionam de forma direta com a UERGS (estudantes, professores e funcionários). Os resultados da análise discriminante sugerem que não há relação entre gerações e valores pessoais. Os resultados levaram à rejeição da hipótese de pesquisa “H1: Indivíduos da mesma geração compartilharão os mesmos valores pessoais” e impossibilitaram o teste da hipótese de pesquisa “H2: Valores pessoais influenciam a percepção do posicionamento de marca da UERGS”. Os resultados da pesquisa divergem da proposição de Fernández-Duran (2015) e Motta e Schewe (2007) de que o grupo geracional compartilha os mesmos valores pessoais. Os resultados da pesquisa também divergem de resultados de pesquisas anteriores, que identificaram gerações americanas (NOBLE; SCHEWE, 2003) e mexicanas (FERNÁNDEZ-DURAN, 2015) a partir da análise dos valores pessoais entre os grupos etários.

Os resultados da pesquisa convergem com a proposição de Motta e Schewe (2007) de que a relação entre valores pessoais e gerações não é clara e não é direta. Para os autores, os grupos geracionais são independentes do sistema de valores pessoais. A base de identificação e descrição das gerações reside nos eventos históricos relevantes compartilhados (MANNHEIM, 1952). Diferentes forças forjam os valores pessoais e os eventos históricos relevantes representam apenas uma dessas forças (MOTTA; SCHEWE, 2007). Noble e Schewe (2003) afirmam que a educação familiar, as ideologias religiosas e étnicas e as influências dos pares podem prever valores pessoais de uma forma melhor do que os eventos ambientais compartilhados.

Para Motta e Schewe (2007), o sistema de valores pessoais não é necessário e nem suficiente para a determinação e análise dos grupos geracionais. O sistema de valores pessoais não é necessário pois não é a base da identificação e descrição das gerações

(STRAUSS; HOWE, 1991 apud MOTTA; SCHEWE, 2007). Os resultados da pesquisa estão de acordo com a ideia de Motta e Schewe (2007) de que os sistema de valores pessoais não valida as gerações.

O segundo objetivo de pesquisa foi descrever o posicionamento de mercado que representa a opção estratégica do corpo de gestores da UERGS. Os dados qualitativos da pesquisa sugerem que não há definição formal do posicionamento pretendido pela instituição. Verificou-se que o posicionamento estratégico da UERGS ocorre de forma não-deliberada, carecendo de planejamento e formalização. Esse achado contradiz Kalafatis, Tsogas e Blankson (2010), que afirmam que o posicionamento de mercado é uma ação deliberada da organização e fundamentada em sua estratégia de mercado. O achado contraria Dimingo (1988), que afirma que o processo de posicionamento deve ter início na definição formal pela instituição do posicionamento estratégico, a partir da análise de oportunidades de mercado, decisão sobre segmentação e desenvolvimento de estratégia competitiva. Na instituição objeto desse estudo, o processo não deliberado ocorre com base na percepção dos gestores sobre os diferenciais competitivos da IES, a partir de suas vivências com a instituição, especialmente como docentes.

Identificou-se que não há conexão entre o posicionamento estratégico e o composto de marketing. Os achados sugerem um desalinhamento entre o posicionamento estratégico e o posicionamento de marca e diferem do proposto por (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006), que afirmam que as decisões sobre o composto de marketing ocorrem a partir da estratégia definida para o posicionamento da instituição. Essa situação revela uma anomalia no processo de posicionamento institucional, que deve ser corrigida pela instituição. A comunicação do posicionamento da marca deve ser realizada a partir de um processo estruturado, planejado e institucional, devido à sua relevância para o sucesso da instituição (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006). O posicionamento de marca deve ocorrer com base no posicionamento estratégico e é comunicado a partir de atributos por meio do composto de marketing (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010), situação diferente da encontrada na instituição objeto do estudo.

A instituição não possui atributos definidos que sejam vetores do posicionamento e traduzam a oferta de proposta de valor da organização, produto ou serviço, como preconizam Fuchs e Diamantopoulos (2010). A instituição deve providenciar o planejamento e a formalização do seu posicionamento estratégico e a definição de

atributos concretos ou abstratos para comunicação desse posicionamento. A definição dos atributos concretos ou abstratos, cognitivos e afetivos, devem se tornar a base do composto de marketing e da comunicação direcionada aos públicos interno e externo, como propõem Fuchs e Diamantopoulos (2010). A definição de atributos possibilitará uma visão mais concreta da organização e dos serviços oferecidos, como proposto por Berry (1986), com impacto no posicionamento percebido da marca.

A pesquisa identificou que os gestores acreditam que o posicionamento da instituição percebido pelos *stakeholders* tem base nos diferenciais da instituição em relação às demais IES do mercado. Essa verificação encontra fundamento em Wood (2000), que afirma que a diferenciação percebida do produto ou serviço em relação aos competidores e o valor proposto ao consumidor são conceitos centrais no posicionamento de marca. Para os gestores, os diferenciais da UERGS residem nas seguintes dimensões: 1) a qualidade do serviço oferecido ao aluno, traduzido na relação diferenciada entre professor e aluno, em termos de atendimento às necessidades do aluno, comunicação, facilidade de acesso aos docentes e maior proximidade entre professor e aluno; 2) apoio ao desenvolvimento das regiões em que está presente, diferenciando-se pelo fato de ser uma IES pública, sem cobrança de taxas e com pesquisas direcionadas aos interesses sociais e econômicos das regiões.

A percepção dos gestores alinha-se à percepção de alunos e docentes de que a qualidade do serviço oferecido ao aluno é o principal diferencial da UERGS. Há um desalinhamento entre a percepção dos gestores e a percepção dos alunos e docentes no que diz respeito ao apoio ao desenvolvimento regional como diferencial da UERGS. Para os gestores, o apoio ao desenvolvimento das regiões em que a UERGS está presente é um diferencial da instituição, enquanto para alunos e docentes esse diferencial é relativo, sendo apontado apenas por docentes em atividade em Unidade da UERGS localizadas no interior do estado.

Os diferenciais da UERGS que traduzem o posicionamento de marca da instituição na visão dos gestores encontram fundamento na classificação de tipos de posicionamento de Fuchs e Diamantopoulos (2010). O diferencial baseado na qualidade da relação professor-aluno pode ser classificado como posicionamento baseado em características. O segundo diferencial identificado, apoio ao desenvolvimento regional das regiões, caracteriza-se por ser um posicionamento do tipo substituto (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010).

Verificou-se que o nome da universidade é utilizado em todos os *campi*, programas e serviços oferecidos pela instituição, caracterizando um tipo de arquitetura de marca corporativo, como relatado por Hemsley-Brown e Goonawardana (2007). Identifica-se, também, a presença de submarcas, como a denominação do *campus* seguido do nome da cidade no qual está instalado (ex: *Campus* UERGS Porto Alegre), sendo que a conexão com a marca corporativa ocorre através de ligações verbais e visuais, espelhando o proposto por Hemsley-Brown e Goonawardana (2007).

O terceiro objetivo específico da pesquisa referiu-se à identificação dos atributos que são utilizados para percepção do posicionamento de marca de universidades. Os achados dessa etapa da pesquisa espelham o proposto por Alwi e Kitchen (2014), que propõe que a imagem corporativa de instituições de ensino superior e, conseqüentemente, seu posicionamento da marca, são formados a partir de atributos cognitivos (de qualidade) e afetivos.

O conjunto de dimensões dos atributos de qualidade como dos atributos afetivos encontradas na pesquisa diferem das dimensões sugeridas por Alwi e Kitchen (2014). Esses achados sugerem que os atributos de avaliação de marca de universidades em ambiente brasileiro diferem dos atributos de avaliação de qualidade de universidades identificados pelos autores. As diferenças mais significativas foram encontradas nas dimensões dos atributos afetivos. Segundo Alwi e Kitchen (2014), os achados de sua pesquisa também diferiram de dimensões de atributos afetivos (baseados em escalas de personalidade corporativa) de pesquisas anteriores. Esses resultados podem indicar que os atributos que medem as dimensões afetivas da imagem e posicionamento de marca dependem do contexto sociocultural do país em que a IES está inserida. Registra-se que o estudo de Alwi e Kitchen (2014) foi realizado em IES da Malásia.

O quarto objetivo específico da pesquisa foi medir a percepção do posicionamento de marca dos diferentes grupos da comunidade universitária da UERGS a partir dos atributos identificados. Verificou-se que o posicionamento percebido pelo *staff* (gestores, docentes e funcionários) é diferente do posicionamento percebido pelos alunos da instituição. Esses achados levaram à aceitação da hipótese de pesquisa H4. Os resultados da pesquisa alinham-se aos resultados encontrados por Chun e Davies (2004) de que a percepção de clientes e empregados diferem em algumas dimensões, sugerindo ser adequada uma abordagem específica para cada *stakeholder*.

O objetivo geral da pesquisa foi avaliar como as diferentes gerações que se

relacionam de forma direta com a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS percebem o posicionamento de marca da universidade. Os resultados da pesquisa sugerem que há diferença na percepção do posicionamento de marca da UERGS entre indivíduos de diferentes grupos geracionais. Esses resultados alinham-se aos resultados de pesquisas anteriores na área de marketing e comportamento do consumidor (HAUCK; STANFORTH, 2007; JR. LADEIRA, 2010; MOORE; CARPENTER, 2008; PENTECOST; ANDREWS, 2010). Hauck e Stanforth (2007) encontraram diferenças significantes entre os grupos geracionais na percepção de bens e serviços de luxo, especialmente entre as gerações mais novas e mais velhas. Moore e Carpenter (2008) encontraram diferenças significantes entre as gerações na percepção de qualidade relacionada ao país de origem, consciência de preço, sensibilidade de prestígio e prazer em comprar. Pentecost e Andrews (2010) relataram diferenças entre gerações em atitudes de compra e compra impulsiva. Ladeira Jr. (2010) constatou diferenças entre as gerações nos estilos de tomada de decisão dos consumidores que afetam, conforme o autor, a tomada de decisão, os estilos e as preferências de compra.

Foi possível identificar diferenças específicas da percepção entre grupos geracionais: 1) a geração Sendo Você Mesmo mostrou-se mais crítica em relação à UERGS, se comparada às gerações Novo Milênio e Década Perdida; 2) a geração Novo Milênio mostrou-se mais crítica em relação à UERGS que a geração Década Perdida.

Motta e Schewe (2007) relatam que a geração Novo Milênio é vista pelas demais gerações como mais individualista e mais crítica. As relações dos indivíduos da geração Novo Milênio seriam mais superficiais e frívolas, caracterizadas por maior experimentação, menor fidelidade e menor tolerância a erros (FEITOSA, 2009). Esse conjunto de características sugere que os indivíduos dessa geração seriam mais críticos e menos tolerante a situações de adversidade. Os achados de pesquisa não confirmam que a geração Novo Milênio é mais crítica que as demais gerações. Em comparação com a geração Sendo Você Mesmo, a geração Novo Milênio é mais complacente na avaliação. Já em comparação com a geração Década Perdida, a geração Novo Milênio é mais rigorosa.

Não foram identificadas na literatura informações sobre a geração Sendo Você Mesmo que indiquem ou expliquem o comportamento mais crítico em comparação às demais gerações. A literatura é pouco expressiva no que diz respeito à identificação, caracterização e explicação das diferenças entre os grupos geracionais brasileiros. As

pesquisas de Hauck e Stanforth (2007) e Moore e Carpenter (2008) foram realizadas nos Estados Unidos; de Pentecost e Andrews (2010), na Austrália e de Ladeira Jr. (2010), foi realizada no Brasil. Todas as pesquisas listadas utilizaram as gerações americanas. As pesquisas na área de Marketing que se propõe a estudar a área do ponto de vista geracional realizadas no Brasil utilizam, na sua expressiva maioria, as gerações identificadas para o contexto sócio-histórico-cultural americano, o que dificulta e limita a comparação dos resultados com pesquisas anteriores.

As diferenças entre grupos geracionais na percepção do posicionamento de marca da UERGS encontradas na pesquisa devem ser analisadas com cautela. As diferenças podem ser atribuídas à questão das gerações ou a demais questões que exercem influência sobre a percepção do posicionamento de marca. Kertzer (1983) alerta que as diferenças entre gerações encontradas em pesquisas podem ser atribuídas tanto ao efeito dos *coortes*, como podem ser atribuídas à idade dos indivíduos ou às suas etapas ou fases de vida. Na mesma linha, Motta e Schewe (2007) lembram que as experiências que forjam os *coortes* podem ser confundidas com estágio atual do ciclo de vida do indivíduo e com condições econômicas, políticas e sociais de um determinado momento.

### **10.1 Contribuições acadêmicas**

A pesquisa avaliou de forma inédita se há diferenças entre diferentes grupos geracionais na percepção do posicionamento de marca de uma instituição de ensino superior. Os achados sugerem que há diferenças na percepção do posicionamento de marca entre os diferentes grupos geracionais. Os resultados apresentam importantes colaborações para uma primeira aproximação entre posicionamento de marca e gerações.

Os resultados colaboram para a discussão a respeito das características geracionais em ambiente brasileiro e sua influência e impacto em questões estratégicas de marketing. As pesquisas em marketing realizadas no Brasil sobre gerações e suas diferenças utilizam as gerações descritas para o contexto sócio-histórico-cultural norte-americano. Para Schewe e Meredith (2004), é questionável o uso dos *coortes* americanos em escala global e nem todos os países tem de fato as gerações identificadas nos Estados Unidos, devido ao papel dos eventos históricos relevantes compartilhados para a formação das gerações (MANHEINN, 1952). Devido ao tamanho e importância do mercado consumidor brasileiro e às especificidades sociais, históricas e culturais do Brasil, é relevante a

colaboração do estudo no sentido de identificar e descrever as gerações no contexto brasileiro.

O estudo contribuiu, também, na realização de uma pesquisa empírica sobre posicionamento de marca, a partir de coleta de dados qualitativos e quantitativos. Na área de Marketing, observa-se a realização de pesquisas sobre imagem de marca, que avaliam a percepção de uma marca de forma isolada de seu mercado. Os estudos empíricos sobre posicionamento de marca são raros, embora sua relevância seja inquestionável pois uma organização atua em um mercado, de forma que os fatores de mercado influenciam e são influenciados por cada organização em atuação.

A pesquisa identificou os atributos cognitivos e afetivos relevantes para avaliação da imagem e posicionamento de marca de instituições de ensino superior, colaborando especialmente para a discussão dos atributos afetivos na avaliação do posicionamento e da imagem de instituições de ensino superior. As pesquisas realizadas na área de marketing de ensino superior têm identificado diferentes conjuntos de atributos afetivos para avaliação do posicionamento e da imagem (ALWI; KITCHEN, 2001). Dessa forma, os achados da presente pesquisa trazem contribuições para a discussão e evolução da teoria acerca dos atributos para avaliação do posicionamento e imagem no âmbito do ensino superior.

Outra colaboração da pesquisa é de fornecer dados e informações a respeito mercado de ensino superior brasileiro. Apesar da relevância social e econômica do mercado de ensino superior no Brasil, a área carece de estudos sobre posicionamento e, conseqüentemente, de discussão, coleta e análise de dados sobre posicionamento das IES nesse mercado específico. O mercado de ensino superior sofreu grande expansão nos últimos 20 anos, mas com diminuição de incentivos e recursos públicos disponibilizados ao setor devido à atual crise econômica e fiscal do país, a tendência é que haja um acirramento da competição por recursos e da competição por alunos. A manutenção da saúde financeira das instituições privadas e a eficiência na aplicação de recursos públicos nas instituições públicas ganham foco nesse contexto, e as informações sobre mercado e posicionamento estratégico e de marca tornam-se imprescindíveis para a sobrevivência e o sucesso das instituições.

Por fim, esse estudo contribuiu para a discussão da teoria do posicionamento e a diferenciação entre posicionamento de mercado (estratégico), posicionamento pretendido e posicionamento percebido (real), verificando empiricamente o processo de

posicionamento de uma instituição, desde o posicionamento estratégico até o posicionamento de marca. Os desalinhamentos encontrados na instituição estudada sugerem que os processos relatados na literatura podem não ser encontrados de forma organizada e formal na prática das instituições de ensino superior.

## 11.2 Implicações gerenciais

A partir dos resultados na pesquisa, é importante considerar as implicações gerenciais das diferenças de percepção do posicionamento de marca entre as diferentes gerações e das diferenças na percepção entre alunos e o *staff*. Os gestores devem estar atentos ao hiato entre o posicionamento que se deseja comunicar e o posicionamento percebido pela comunidade. Esforços e recursos da instituição podem ser melhores direcionados se as diferenças forem conhecidas e consideradas no planejamento e execução do composto de marketing. Assim, o estudo fornece subsídios para as instituições refinarem o processo de posicionamento estratégico e posicionamento de marca, resultando em vantagens posicionais no mercado. As vantagens posicionais facilitam a captação de alunos e a captação de recursos humanos pela instituição, em especial de docentes. A captação de alunos e de recursos humanos são, em última instância, medidas de eficiência das instituições de ensino superior. Vantagens posicionais tendem a facilitar, também, a captação de recursos e bens públicos e privados para projetos de pesquisa, extensão e melhoria de infraestrutura das IES.

A pesquisa identificou que o processo de posicionamento não é realizado de forma estruturada e planejada na instituição objeto do estudo. Esse achado colabora com a prática gerencial no sentido de alertar à necessidade de um maior foco no planejamento e formalização do posicionamento estratégico, para que essas definições guiem as decisões sobre o composto de marketing e o posicionamento de marca. O investimento de recursos em propaganda e mídia devem seguir objetivos definidos e a falta de planejamento a respeito do posicionamento e da imagem da instituição pode levar à ineficácia da comunicação e ao desperdício de recursos. O estudo do posicionamento de marca proporciona subsídios para refinar o processo de posicionamento das instituições, definições a respeito da marca e sua comunicação, tornando mais eficientes as ações de marketing, conseqüentemente, a aplicação de recursos.



A pesquisa identificou os atributos cognitivos e afetivos para avaliação de imagem e posicionamento de IES. Conhecer o conjunto de atributos de qualidade e de atributos afetivos que são relevantes para a percepção do posicionamento de marca das IES permite que as instituições concentrem de marketing para ações de comunicação mais eficientes e tornem seu serviço tangível aos *stakeholders*, resultando em uma visão mais concreta da organização e do serviço oferecido.

As instituições públicas de ensino superior beneficiam-se por igual desse tipo de estudo, não pela competição do mercado, mas pela necessidade de posicionar-se na mente dos *stakeholders*, beneficiando-se em fatores importantes para seu progresso e estabilidade, tais como captação de recursos, apoio de políticos e comunidade em projetos de lei e direcionamento de recursos financeiros.

### **11.3 Limitações e sugestões**

O estudo apresenta limitações relativas ao ineditismo do assunto, que procurou a diferença dos grupos geracionais na percepção do posicionamento de marca, unindo no mesmo estudo dois conceitos amplos e nunca antes abordados de forma conjunta. Por ser um estudo aplicado em uma única instituição, necessita ser replicado em outras IES, em estudos confirmatórios.

As limitações do estudo residem no público de pesquisa, que abrangeu apenas alunos, funcionários, docentes e gestores, não abrangendo os demais *stakeholders* relatados na literatura. A delimitação de amostra utilizada na pesquisa pode afetar os resultados no sentido de que a percepção avaliada fica limitada à percepção de indivíduos com experiência e contato direto com a instituição. Os indivíduos com experiência e contato direto com a instituição podem perceber a marca de forma diferente de como o público externo a percebe, pela diferença entre a frequência, o tipo e a qualidade da experiência com a instituição. Como sugestão futura, sugere-se pesquisa com demais categorias de *stakeholders*, em especial jovens e alunos em potencial. Sugere-se, também, amostra selecionada aleatoriamente, com maior significância estatística e que permita outras análises mais sofisticadas.

Na análise dos resultados, deve-se considerar que os indivíduos pesquisados avaliaram duas instituições de ensino superior no momento da coleta dos dados quantitativos, sendo que uma das instituições avaliada foi a UERGS, com a qual eles

tinham experiência concreta. Não se tem conhecimento se o indivíduo tinha experiência concreta ou não com a outra instituição escolhida para avaliação. A experiência concreta com um produto ou serviço pode influenciar a avaliação do mesmo. Assim, deve-se considerar que a avaliação das instituições comparadas pode ter sido realizada a partir de diferentes níveis de experiência com as instituições, o que pode afetar o resultado das avaliações dos atributos que medem o posicionamento.

Sugere-se estudos específicos sobre as gerações no contexto sociocultural brasileiro. Considerando a teoria sociológica de Manheinn (1952), que é considerada a base da teoria de gerações (WHITE, 2013), eventos históricos relevantes são específicos de cada contexto sócio-histórico-cultural. A segunda guerra mundial, por exemplo, teve efeitos e impactos sociais diferentes em países diretamente envolvidos no conflito, como Estados Unidos e Alemanha, e países como o Brasil e demais países da América do Sul (SCHEWE; MEREDITH, 2004). Nesse exemplo, a existência da geração *baby boomers* é justificada nos Estados Unidos, devido aos efeitos socioeconômicos da guerra, mas encontra pouca explicação para sua existência no Brasil, onde os efeitos socioeconômicos do conflito foram menores.

Devido ao tamanho e importância do mercado consumidor brasileiro e às especificidades sócio-culturais-históricas do país, sugere-se a realização de mais estudos buscando a confirmação das gerações brasileiras e estudos entre relação das gerações com valores pessoais e eventos externos relevantes. Não foram encontrados aglomerados geracionais a partir dos valores pessoais e sugere-se que a pesquisa seja repetida em outros contextos para se tentar identificar esses aglomerados.

Por fim, sugere-se a realização de pesquisas de caráter longitudinal, para verificar se as diferenças encontradas na percepção do posicionamento de marca são atribuídas às gerações ou a outras questões tais como o ciclo ou fases de vida.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; SHANSBY, J. G. Positioning your product. **Business Horizons**, v. 25, n. 3, p. 56–62, 1982.
- ALWI, S. S. F.; KITCHEN, P. J. Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: Cognitive or affective brand attributes? **Journal of Business Research**, v. 67, n. 11, p. 2324–2336, 2014.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Dictionary**. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>>. Acesso em: 20 jun. 2015.
- ANKER, T. B. et al. Fuzzy promises. **Marketing Theory**, v. 12, n. 3, p. 267–287, 2012.
- ASPARA, J. et al. Struggles in organizational attempts to adopt new branding logics: the case of a marketizing university. **Consumption Markets & Culture**, v. 0, n. 0, p. 1–31, 2014.
- BERRY, L. Big Ideas in Service Marketing. **Journal of Services Marketing**, v. 1, n. 1, p. 5–9, 1986.
- BIGGS, S. Thinking about generations: Conceptual positions and policy implications. **Journal of Social Issues**, v. 63, n. 4, p. 695–711, 2007.
- BLANKSON, C. et al. Comparisons of media types and congruence in positioning of service brands. **Journal of Product & Brand Management**, v. 23, n. 3, p. 162–179, 2014.
- BLANKSON, C.; KALAFATIS, S. Issues and challenges in the positioning of service brands: a review. **Journal of Product & Brand Management**, v. 8, n. 2, p. 106–118, 1999.
- BOTSCHEN, G.; THELEN, E. M.; PIETERS, R. Using means-end structures. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 1/2, p. 38–58, 2006.
- CHUN, R.; DAVIES, G. The Influence of Corporate Character on Customers and Employees: Exploring Similarities and Differences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, p. 138–146, 2006.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COSTANZA, D. P. et al. Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. **Journal of Business and Psychology**, v. 27, n. 4, p. 375–394, 2012.
- CURTIS, T.; ABRATT, R.; MINOR, W. Corporate brand management in higher education: the case of ERAU. **Journal of Product & Brand Management**, v. 18, n. 6, p. 404–413, 2009.

DANNEELS, E. Market segmentation: retailing in Belgium. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 6, p. 36–51, 2005.

DAVIES, G. et al. A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 2, p. 125–146, 2004.

DE CHERNATONY, L.; SEGALHORN, S. The criteria for successful services brands. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 7/8, p. 1095–1118, 11 ago. 2003.

DEBEVEC, K. et al. Are today's Millennials splintering into a new generational cohort? Maybe! **Journal of Consumer Behaviour**, v. 31, p. 20–31, 2008.

DICKSON, P.; GINTER, J. Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. **The Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 1–10, 1987.

DIMINGO, E. The fine art of positioning. **The Journal of business strategy**, v. 9, n. 2, p. 34–38, 1988.

DOLINSKY, A. L. A Consumer Complaint Framework with Resulting Strategies: An Application to Higher Education. **Journal of Services Marketing**, v. 8, n. 3, p. 27–39, 1994.

EASTMAN, J. K.; LIU, J. The impact of generational cohorts on status consumption: an exploratory look at generational cohort and demographics on status consumption. **Journal of Consumer Marketing**, v. 29, n. 2, p. 93–102, 2012.

FEITOSA, W. R. A segmentação de mercado por meio de coortes e gerações. **Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**. 2009. 164 f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Administração) - USP, São Paulo, 2009.

FERNÁNDEZ-DURÁN, J. J. Defining generational cohorts for marketing in Mexico. **Journal of Business Research**, 2015.

FOEDERMAYR, E. K.; DIAMANTOPOULOS, A. Exploring the Construct of Segmentation Effectiveness: Insights from International Companies and Experts. **Journal of Strategic Marketing**, v. 16, n. 2, p. 129–156, 2008.

FUCHS, C.; DIAMANTOPOULOS, A. Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 11/12, p. 1763–1786, 2010.

GRAY, B. J.; FAM, K. S.; LLANES, V. A. Branding universities in Asian markets. **Journal of Product & Brand Management**, v. 12, n. 2, p. 108–120, 2003.

GUTMAN, J. A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 2, p. 60–72, 1982.

GWIN, C. F.; GWIN, C. R. Product attributes models: a tool for evaluating brand positioning. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 11, n. 2, p. 30, 2003.

GWIN & GWIN, C., G. Product attributes model: A tool for evaluating brand positioning. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 11, n. 2, p. 30, 2003.

HAUCK, W. E.; STANFORTH, N. Cohort perception of luxury goods and services. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 11, n. 2, p. 175–188, 2007.

HEMSLEY-BROWN, J.; GOONAWARDANA, S. Brand harmonization in the international higher education market. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 9, p. 942–948, 2007.

HEMSLEY-BROWN, J.; OPLATKA, I. Universities in a competitive global marketplace: a systematic review of the literature on higher education marketing. **International Journal of Public Sector Management**, v. 19, n. 4, p. 316–338, 2006.

HOLDFORD, D.; REINDERS, T. P. Development of an instrument to assess student perceptions of the quality of pharmaceutical education. **American Journal of Pharmaceutical Education**, v. 65, n. 2, p. 125–131, 2001.

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; PEREIRA, B. DE C. S. Uso de Coortes em Segmentação de Marketing. **O&S**, v. 15, n. 44, p. 25–43, 2008.

IKEDA, A. A.; FEITOSA, W. R. Segmentação de Mercado com Base em Coortes : uma investigação qualitativa Wilian Ramalho Feitosa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 41, p. 359–375, 2011.

JR. LADEIRA, W. Estilos de Tomada de Decisão: uma Investigação em Gerações Diferentes. **Revista de Administração da Unimep**, v. 8, n. 3, p. 184–206, 2010.

KAHLE. Values and Goals. **Handbook of marketing scales**, n. 1954, p. 151–236, 1983.

KAHLE, L. R.; KENNEDY, P. Using the List of Values (Lov) To Understand Consumers. **Journal of Services Marketing**, v. 2, n. 4, p. 49–56, 1988.

KAMAKURA, W. A.; MAZZON, J. A. **Value Segmentation: A Model for the Measurement of Values and Value Systems** *Journal of Consumer Research*, 1991.

KAMAKURA, W. A.; NOVAK, T. P. Value-System Segmentation: Exploring the Meaning of LOV. **Journal of Consumer Research**, v. 19, n. 1, p. 119, 1992.

KERTZER, D. I. Generation as a Sociological Problem. **Annual Review of Sociology**, v. 9, p. 125–149, 1983.

LAING, A. et al. Predicting a diverse future: Directions and issues in the marketing of services. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 4, p. 479–494, 2002.

LEE, C.-W.; LIAO, C.-S. The effects of consumer preferences and perceptions of Chinese tea beverages on brand positioning strategies. **British Food Journal**, v. 111, n. 1, p. 80–96, 2009.

LIU, G. et al. The Role of Internal Branding in Nonprofit Brand Management: An Empirical Investigation. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 2013.

LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 20–41, 2004.

MAGGARD, J. P. Positioning Revisited. **Journal of Marketing**, v. 40, n. 1, p. 63–66, 1976.

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

MANNHEIM, K. The sociological problem of generation. **Essays on the sociology of knowledge**, p. 163–195, 1952.

MARKERT, J. Demographics of Age: Generational and Cohort Confusion. **Journal of Current Issues & Research in Advertising**, v. 26, n. 2, p. 11–25, 2004.

MAZZAROL, T. Critical success factors for international education marketing. **International Journal of Educational Management**, v. 12, n. 4, p. 163–175, 1998.

MEREDITH, G. E.; SCHEWE, C. D. Segmenting Global Markets by Generational Cohorts: Determining Motivations by Age. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 4, n. 1, p. 51–63, 2004.

MEREDITH, G.; SCHEWE, C. **The power of cohorts** *American Demographics*, 1994.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Censo do Ensino Superior 2013**. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/apresentacao/2014/colativa\\_censo\\_superior\\_2013.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/colativa_censo_superior_2013.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2015.

MOORE, M.; CARPENTER, J. M. Intergenerational perceptions of market cues among US apparel consumers. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 12, n. 3, p. 323–337, 2008.

MOTTA, P. C.; SCHEWE, C. Are marketing management decisions shaped during one's coming of age? **Management Decision**, v. 46, n. 7, p. 1096–1110, 2008.

MOYANO, Carlos Mello. **Desenvolvimento de um instrumento de pesquisa para avaliação da satisfação do consumidor de serviços de turismo: um estudo exploratório**. 1999. (Programa de Pós Graduação em Administração) - UFRGS. Porto Alegre, 1999.

MUHAMAD, R.; MELEWAR, T. C.; ALWI, S. F. S. Segmentation and brand positioning for Islamic financial services. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 7/8, p. 900–921, 2012.

MÜHLBACHER, H.; DREHER, A.; GABRIEL-RITTER, A. MIPS—managing industrial positioning strategies. **Industrial Marketing Management**, v. 23, n. 4, p. 287–297, 1994.

NG, I. C. L.; FORBES, J. Education as service: the understanding of university experience through the service logic. **Journal of Marketing of Higher Education**, v. 19, n. 1, p. 38–64, 2008.

NICHOLLS, J. et al. Marketing higher education: the MBA experience. **International Journal of Educational Management**, v. 9, n. 2, p. 31–38, 1995.

NOBLE, S. M.; HAYTKO, D. L.; PHILLIPS, J. What drives college-age Generation Y consumers? **Journal of Business Research**, v. 62, n. 6, p. 617–628, 2009.

NOBLE, S. M.; SCHEWE, C. D. Cohort segmentation: An exploration of its validity. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 12, p. 979–987, 2003a.

NOBLE, S.; SCHEWE, C. Cohort segmentation: an exploration of its validity. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 979–987, 2003b.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 1, p. 79–96, 2011.

PENTECOST, R.; ANDREWS, L. Fashion retailing and the bottom line: The effects of generational cohorts, gender, fashion fanship, attitudes and impulse buying on fashion expenditure. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 17, n. 1, p. 43–52, 2010.

PINAR, M. et al. Utilizing the brand ecosystem framework in designing branding strategies for higher education. **International Journal of Educational Management**, v. 25, n. 7, p. 724–739, 2011.

REISENWITZ, T.; IYER, R. A comparison of younger and older baby boomers: investigating the viability of cohort segmentation. **Journal of Consumer Marketing**, v. 24, n. 4, p. 202–213, 2007.

ROKEACH, M. Rokeach Values Survey. In: **The Nature of Human Values**. [s.l: s.n.].

RUSHTON, A. M.; CARSON, D. J. **The Marketing of Services: Managing the Intangibles** **European Journal of Marketing**, 1985.

SCHEWE, C.; MEREDITH, G. PRACTICE PAPERS Segmenting global markets by generational cohorts: Determining motivations by age. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 4, n. 1, p. 51–63, 2004.

SKAGGS, B. C.; YOUNDT, M. Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 85–99, 2004.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, W. K.; FREEMAN, E. C. Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 102, n. 5, p. 1045–1062, 2012.

UERGS. **UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL** Resolução Consun nº 03/2010: Regimento Geral da Universidade, 2010.

UERGS. **UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL**. Disponível em: <<http://www.uergs.edu.br/index.php?action=estruturaFisica.php>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

URDE, M.; KOCH, C. Market and brand-oriented schools of positioning. **Journal of Product & Brand Management**, v. 23, n. 7, p. 478–490, 2014.

VELOUTSOU, C.; MCALONAN, A. Loyalty and or disloyalty to a search engine: the case of young Millennials. **Journal of Consumer Marketing**, v. 29, n. 2, p. 125–135, 2012.

VIDAVER-COHEN, D. Reputation Beyond the Rankings: A Conceptual Framework for Business School Research. **Corporate Reputation Review**, v. 10, n. 4, p. 278–304, 2007.

VRIENS, M.; HOFSTEDDE, F. TER. Linking Attributes, Benefits, and Consumer Values. **Marketing Research**, v. 12, n. 3, p. 4–10, 2000.

WEISS, D.; LANG, F. R. Thinking about my generation: adaptive effects of a dual age identity in later adulthood. **Psychology and aging**, v. 24, n. 3, p. 729–734, 2009.

WHITE, J. Thinking generations. **British Journal of Sociology**, v. 64, n. 2, p. 216–247, 2013.

WOOD, L. Brands and Brand Equity: Definition and Management. **Management Decision**, v. 38, n. 9, p. 662–669, 2000.

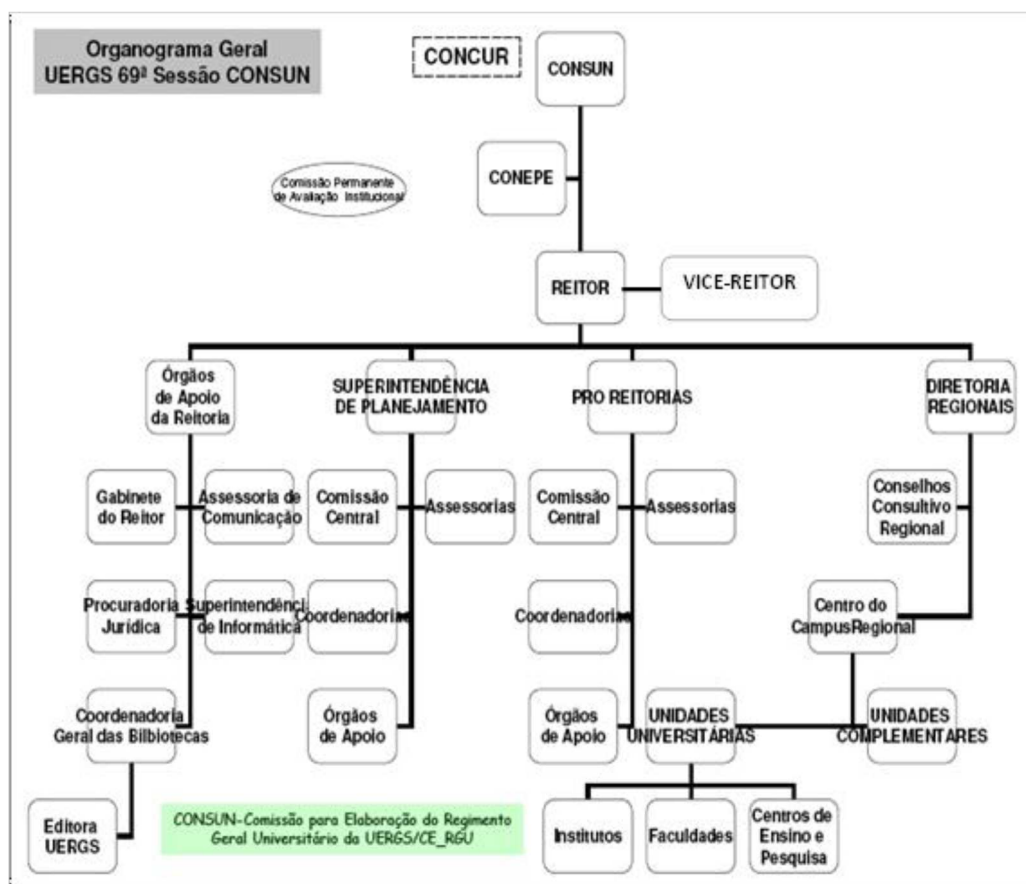
YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOUNG, A. M.; HINESLY, M. D. Identifying Millennials' key influencers from early childhood: insights into current consumer preferences. **Journal of Consumer Marketing**, v. 29, n. 2, p. 146–155, 2012.

ZEITHAML, V. A; PARASURAMAN, A; BERRY, L. L. **Problems and Strategies in Services Marketing** *Journal of Marketing*, 1985.

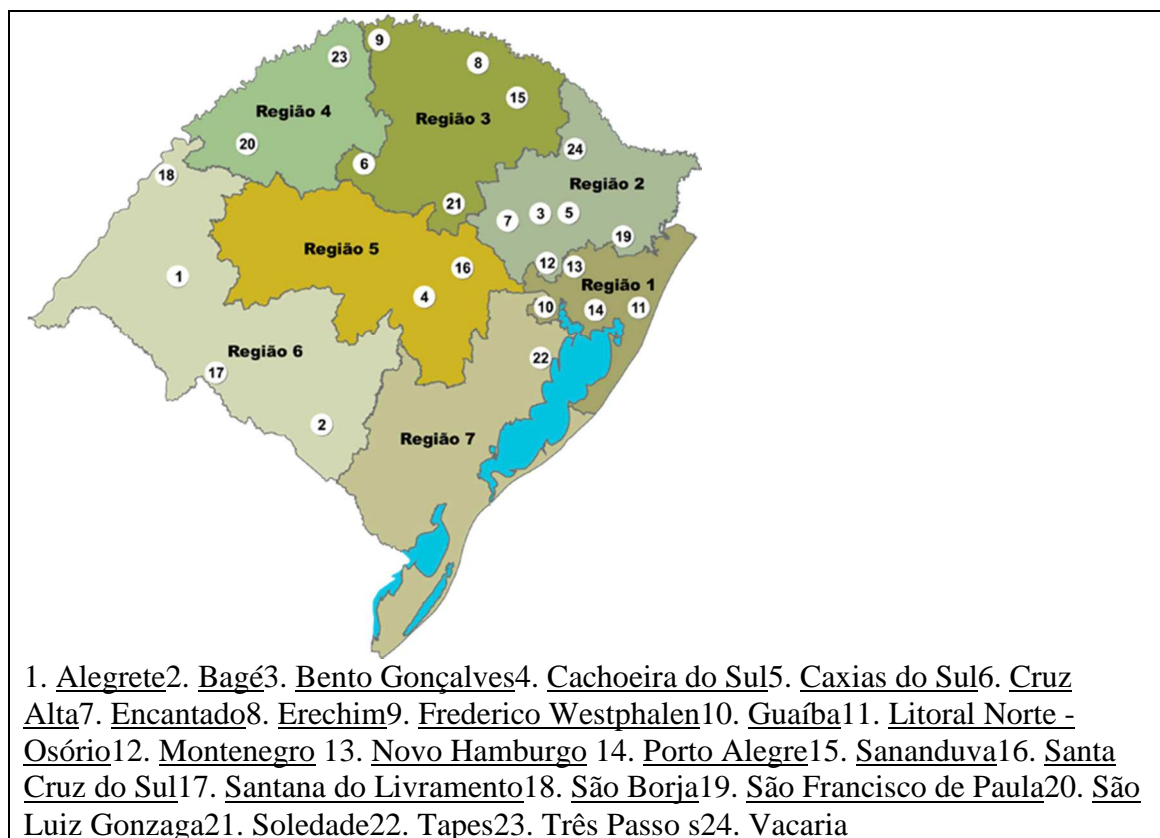


**ANEXO A - Organograma da UERGS**



Fonte: UERGS (2012)

## ANEXO B - Mapa com a distribuição dos *Campi* por Região



Fonte: UERGS (2015)

## APÊNDICE A - TÓPICOS PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM GESTORES

### 1. POSICIONAMENTO DE MERCADO

- 1.1. Como é definido o posicionamento estratégico da UERGS (se existe um processo formal, se há análise de mercado, definição de público-alvo e segmentação).
- 1.2. Identificação da estratégia de posicionamento estratégico da UERGS (de que forma a UERGS pretende ser vista por seus alunos, funcionários e docentes, se posiciona-se por características, atributos abstratos, benefícios diretos, benefícios indiretos ou posicionamento substituto).

### 2. POSICIONAMENTO DE MARCA

- 2.1. Quais as estratégias de comunicação do posicionamento para alunos para o público interno utilizadas pela Universidade.
- 2.2. Quais as principais características da UERGS enfatizadas na comunicação (identificação do tipo de atributos).
- 2.3. Importância dos funcionários e docentes na percepção da marca da UERGS.
- 2.4. Na percepção do gestor, a comunicação atinge seus resultados?

### 3. ATRIBUTOS

- 3.1. Com base em que fatores, itens ou características a UERGS é avaliada pelos alunos, funcionários e professores.
- 3.2. Esses atributos são quantificáveis? De que forma podem ser medidos?

Tipo de Atributo	Característica	Dimensões no ensino superior	Atributos
Cognitivos	Atributos funcionais e de qualidade dos processos de serviços	Administração	Tarefas e processos atualizados/modernos, atualizada sobre temas relevantes, procedimentos adequados, suporte financeiro adequado, acessível/aberta, visão clara
		Método inovador (ensino e currículo)	Currículo inovador, método de entrega inovador, adapta-se rápido a mudanças
		Comunicação	Avaliação consistente, explicações compreensíveis, comunicação clara, <i>feedback</i> adequado
		Aulas	Compreensíveis, qualificadas, tratamento com respeito, disponível fora da sala de aula
		Instalações físicas	Atualizadas ( <i>up-to-date</i> ), visualmente atraentes, instalações convenientes, fácil acesso
Afetivos	Atributos afetivos ou emocionais, resultantes do processo de serviços	Empatia	Interessado, disposto, fornece suporte, tranquilizador, confiável
		Aventura/coragem	Inovador, imaginativo, excitante
		Competência	Ambicioso, realizador, coletivo, trabalha duro
		Prestigioso	Elitista, refinado, condutor, prestígio, exclusivo

Fonte: Adaptado pela autora de Alwi e Kitchen (2014)

## APÊNDICE B - TÓPICOS PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM ALUNOS, DOCENTES E/OU FUNCIONÁRIOS

### 1. ATRIBUTOS DE POSICIONAMENTO

1.1. Com base em que fatores, itens ou características a UERGS é avaliada pelos alunos, funcionários e professores.

1.2. Esses atributos são quantificáveis? De que forma podem ser medidos?

Tipo de Atributo	Característica	Dimensões no ensino superior	Atributos
Cognitivos	Atributos funcionais e de qualidade dos processos de serviços	Administração	Tarefas e processos atualizados/modernos, atualizada sobre temas relevantes, procedimentos adequados, suporte financeiro adequado, acessível/aberta, visão clara
		Método inovador (ensino e currículo)	Currículo inovador, método de entrega inovador, adapta-se rápido a mudanças
		Comunicação	Avaliação consistente, explicações compreensíveis, comunicação clara, <i>feedback</i> adequado
		Aulas	Compreensíveis, qualificadas, tratamento com respeito, disponível fora da sala de aula
		Instalações físicas	Atualizadas ( <i>up-to-date</i> ), visualmente atraentes, instalações convenientes, fácil acesso
Afetivos	Atributos afetivos ou emocionais, resultantes do processo de serviços	Empatia	Interessado, disposto, fornece suporte, tranquilizador, confiável
		Aventura/coragem	Inovador, imaginativo, excitante
		Competência	Ambicioso, realizador, coletivo, trabalha duro
		Prestigioso	Elitista, refinado, condutor, prestígio, exclusivo

Fonte: Adaptado pela autora de Alwi e Kitchen (2014)

### 2. GERAÇÕES

2.1. Quais os eventos sociais e históricos relevantes na vida do entrevistado

2.2. Valores Pessoais

#### Gerações do contexto brasileiro

Geração	Nascimento	Momento histórico relevante
Era Vargas	1913 a 1928	Golpe Vargas
Pós-Guerra	1929 a 1937	Deposição do Presidente Vargas, eleição do Presidente Dutra
Otimismo	1938 a 1950	Suicídio do Presidente Vargas, eleição do Presidente Kubtschek
Anos de Ferro	1951 a 1962	Regime ditatorial, crise social, AI5 (Ato Institucional nº 5, que aboliu o congresso democrático)
Década Perdida	1963 a 1974	Anistia para ativistas, fim do crescimento econômico
Sendo você mesmo	1975 -	Crise governamental, impeachment do Presidente Collor, mudança na moeda do país

Fonte: adaptado pela autora de Meredith e Schewe (2004) e Motta e Schewe (2008)

**Valores pessoais utilizados na pesquisa de Noble e Schewe (2003)**

Fatores	Itens
Autoestima	Ser verdadeiro consigo mesmo
	Acreditar no seu próprio valor
	Ser confiante de si mesmo e confiante em que é
	Ter integridade
	Ser autossuficiente
	Continuar aprendendo através da vida
Relações calorosas/afetuosas com os outros	Ter relações pessoais estáveis
	Ter relações cordiais com os outros
	Amor maduro- intimidade emocional e espiritual profunda
	Ter amigos próximos e solidários
	Sentimento de pertencimento – sentir que tem suporte de um grupo
Realização	Conseguir satisfação pessoal no trabalho
	Aspirar a chegar a frente
	Ter sucesso no que quer fazer
	Perseverança – trabalhar para superar obstáculos na vida
Obrigação social	Buscar estabilidade da sociedade
	Responsabilidade social
	Desejar oportunidades iguais a todos
	Justiça social
	Proteger o meio ambiente
Segurança pessoal e financeira	Viver sem preocupações financeiras
	Estar seguro de infortúnios e ataques
	Proteger sua imagem pública
Excitação	Ter experiências estimulantes
	Experimentar estímulos e emoções
Orientação para o presente	Acreditar que o presente importa mais que o passado ou o futuro

Fonte: Adaptada pela autora de Noble e Schewe (2003)

## APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUALITATIVA APLICADO EM ALUNOS

### PESQUISA ACADÊMICA SOBRE A UERGS

*Convidamos você a participar dessa pesquisa sobre a UERGS. Essa é uma pesquisa com finalidade acadêmica, realizada pela mestranda e funcionária da UERGS Adm. Cristina Ostermann (cris.ostermann@gmail.com). Os dados são sigilosos e serão apresentados de forma agregada.*

**COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO:** As questões apresentadas podem ser de dois tipos:

1. **Escalas de Classificação:** neste caso, selecionar  a opção que melhor represente a sua sugestão ou opinião.
2. **Preenchimento de espaços vazios:** uma linha em branco como a que se segue \_\_\_\_\_, deve ser preenchida com palavra ou número apropriado.

#### SEÇÃO A – ESCOLHA DA UNIVERSIDADE COMPARAÇÃO

**A. 1 Escolha entre as universidades indicadas abaixo uma (apenas uma) universidade que você conheça:**

UFRGS  UFSM  UNISINOS  PUCRS  INSTITUTO FEDERAL

**SEÇÃO B – ATRIBUTOS DE QUALIDADE**

**B.1 Avaliando a UERGS, indique seu grau de concordância em relação a cada um dos seguintes pontos:**

**B.2 Lembre-se da UNIVERSIDADE ESCOLHIDA ANTERIORMENTE na questão A1. Avaliando-a, indique seu grau de concordância em relação a cada um dos seguintes pontos:**

	Concordo		Discordo		
	Plenamente		Plenamente		
	1	2	3	4	5
a) As instalações físicas são modernas e atualizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) As instalações físicas são visualmente atraentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) As instalações físicas são de fácil acesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) As explicações dos professores são de claro entendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) A comunicação entre professores e alunos é clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) O feedback entre professores e alunos é apropriado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Os professores são especialistas em suas áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Os professores são bem informados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Os professores tratam os alunos com respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Os professores são disponíveis fora de sala de aula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) A universidade tem processos e tarefas administrativas modernas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) A universidade tem procedimentos administrativos corretos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) A universidade tem suporte financeiro adequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) A administração da universidade/campus é acessível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Os processos administrativos são ágeis e eficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Tem excelentes recursos para pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Provém serviço de apoio ao estudante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Tem cursos alinhados a realidade da profissão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) É segura como instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Tem alto padrão de ensino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) É uma instituição com experiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v) Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w) Os empregadores têm visão positiva a respeito dos graduados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x) Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z) É uma instituição com reconhecimento internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Concordo		Discordo		
	Plenamente		Plenamente		
	1	2	3	4	5
a) As instalações físicas são modernas e atualizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) As instalações físicas são visualmente atraentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) As instalações físicas são de fácil acesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) As explicações dos professores são de claro entendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) A comunicação entre professores e alunos é clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) O feedback entre professores e alunos é apropriado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Os professores são especialistas em suas áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Os professores são bem informados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Os professores tratam os alunos com respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Os professores são disponíveis fora de sala de aula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) A universidade tem processos e tarefas administrativas modernas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) A universidade tem procedimentos administrativos corretos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) A universidade tem suporte financeiro adequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) A administração da universidade/campus é acessível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Os processos administrativos são ágeis e eficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Tem excelentes recursos para pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Provém serviço de apoio ao estudante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Tem cursos alinhados a realidade da profissão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) É segura como instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Tem alto padrão de ensino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) É uma instituição com experiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v) Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w) Os empregadores têm visão positiva a respeito dos graduados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x) Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z) É uma instituição com reconhecimento internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>







**SEÇÃO C – ATRIBUTOS AFETIVOS**

**C. 1** Por favor, indique o adjetivo que melhor descreve a UERGS para você.

	Concordo plenamente					Discordo plenamente					
	1	2	3	4	5						
Preocupada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Despreocupada					
Agradável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desagradável					
Encorajadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desencorajadora					
Que me dá suporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não me dá suporte					
Confiável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desonesta					
Inovadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conservadora					
Criativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sem criatividade					
Motivadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desanimadora					
Ambiciosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Modesta					
Realizadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Acomodado					
Corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desunida					
Trabalha duro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preguiçosa					
Elitista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Popular					
Refinada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rude					
Líder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Subordinada					
Prestigiosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desvalorizada					
Exclusiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que inclui					

**C. 2** Lembre-se da UNIVERSIDADE ESCOLHIDA ANTERIORMENTE na questão A1 , Por favor, indique o adjetivo que melhor a descreve para você.

	Concordo plenamente					Discordo plenamente					
	1	2	3	4	5						
Preocupada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Despreocupada					
Agradável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desagradável					
Encorajadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desencorajadora					
Que me dá suporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não me dá suporte					
Confiável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desonesta					
Inovadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conservadora					
Criativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sem criatividade					
Motivadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desanimadora					
Ambiciosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Modesta					
Realizadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Acomodado					
Corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desunida					
Trabalha duro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preguiçosa					
Elitista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Popular					
Refinada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rude					
Líder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Subordinada					
Prestigiosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desvalorizada					
Exclusiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que inclui					



Não esqueça de preencher a coluna do lado! Volte ao início da página



## SEÇÃO E – CARACTERIZAÇÃO

E.1 Qual seu ano de nascimento: \_\_\_\_\_

E.2 Qual seu gênero: ( ) feminino ( ) masculino

E.3 Qual seu país de nascimento: ( ) Brasil ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

E.4 Qual a Unidade da UERGS a qual que você está vinculado/a?  
\_\_\_\_\_

E.5 Qual seu vínculo com a UERGS?

( ) Aluno(a) – Qual o ano de ingresso na UERGS como aluno desse curso? \_\_\_\_\_

( ) Professor(a) - Qual o ano de ingresso da UERGS como empregado? \_\_\_\_\_

( ) Funcionário(a) técnico ou de apoio administrativo - Qual o ano de ingresso da UERGS como empregado? \_\_\_\_\_

E.6 Para os(as) ALUNOS(AS): Se você tivesse que tomar a decisão de escolher novamente uma instituição de ensino para estudar, você escolheria a UERGS?

1 – Certamente não  
escolheria

2 – Não  
escolheria

3 – Neutra

4 - Escolheria

5 – Certamente  
escolheria






**AGRADEÇO A COOPERAÇÃO!**

Informações de contato com a pesquisadora: [cris.ostermann@gmail.com](mailto:cris.ostermann@gmail.com)

## APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVA APLICADO EM DOCENTES, FUNCIONÁRIOS E GESTORES

### PESQUISA ACADÊMICA SOBRE A UERGS

*Convidamos você a participar dessa pesquisa sobre a UERGS. Essa é uma pesquisa com finalidade acadêmica, realizada pela mestranda e funcionária da UERGS Adm. Cristina Ostermann (cris.ostermann@gmail.com). Os dados são sigilosos e serão apresentados de forma agregada.*

**COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO:** As questões apresentadas podem ser de dois tipos:

1. **Escalas de Classificação:** neste caso, selecionar  a opção que melhor represente a sua sugestão ou opinião.
2. **Preenchimento de espaços vazios:** uma linha em branco como a que se segue \_\_\_\_\_, deve ser preenchida com palavra ou número apropriado.

### SEÇÃO A – ESCOLHA DA UNIVERSIDADE COMPARAÇÃO

**A. 1 Escolha entre as universidades indicadas abaixo uma (apenas uma) universidade que você conheça:**

UERGS  UFSM  UNISINOS  PUCRS  INSTITUTO FEDERAL

**SEÇÃO B – ATRIBUTOS DE QUALIDADE**

**B.1 Avaliando a UERGS, indique seu grau de concordância em relação a cada um dos seguintes pontos:**

	Concordo		Discordo		
	Plenamente		Plenamente		
	1	2	3	4	5
a) As instalações físicas são modernas e atualizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) As instalações físicas são visualmente atraentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) As instalações físicas são de fácil acesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) As explicações dos professores são de claro entendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) A comunicação entre professores e alunos é clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) O feedback entre professores e alunos é apropriado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Os professores são especialistas em suas áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Os professores são bem informados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Os professores tratam os alunos com respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Os professores são disponíveis fora de sala de aula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) A universidade tem processos e tarefas administrativas modernas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) A universidade tem procedimentos administrativos corretos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) A universidade tem suporte financeiro adequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) A administração da universidade/campus é acessível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Os processos administrativos são ágeis e eficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Tem excelentes recursos para pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Provém serviço de apoio ao estudante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Tem cursos alinhados a realidade da profissão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) É segura como instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Tem alto padrão de ensino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) É uma instituição com experiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v) Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w) Os empregadores têm visão positiva a respeito dos graduados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x) Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z) É uma instituição com reconhecimento internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.2 Lembre-se da UNIVERSIDADE ESCOLHIDA ANTERIORMENTE na questão A1. Avaliando-a, indique seu grau de concordância em relação a cada um dos seguintes pontos:**

	Concordo		Discordo		
	Plenamente		Plenamente		
	1	2	3	4	5
a) As instalações físicas são modernas e atualizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) As instalações físicas são visualmente atraentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) As instalações físicas são de fácil acesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) As explicações dos professores são de claro entendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) A comunicação entre professores e alunos é clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) O feedback entre professores e alunos é apropriado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Os professores são especialistas em suas áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Os professores são bem informados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Os professores tratam os alunos com respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Os professores são disponíveis fora de sala de aula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) A universidade tem processos e tarefas administrativas modernas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) A universidade tem procedimentos administrativos corretos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) A universidade tem suporte financeiro adequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) A administração da universidade/campus é acessível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Os processos administrativos são ágeis e eficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Tem excelentes recursos para pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Provém serviço de apoio ao estudante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Tem cursos alinhados a realidade da profissão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) É segura como instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Tem alto padrão de ensino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) É uma instituição com experiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v) Os alunos têm boa expectativa de remuneração após a graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w) Os empregadores têm visão positiva a respeito dos graduados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x) Os graduados têm boas perspectivas de carreira após a graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z) É uma instituição com reconhecimento internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Não esqueça de preencher a coluna do lado! Volte ao início da página

**SEÇÃO C – ATRIBUTOS AFETIVOS**

**C. 1 Por favor, indique o adjetivo que melhor descreve a UERGS para você.**

	Concordo plenamente					Discordo plenamente					
	1	2	3	4	5						
Preocupada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Despreocupada					
Agradável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desagradável					
Encorajadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desencorajadora					
Que me dá suporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não me dá suporte					
Confiável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desonesta					
Inovadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conservadora					
Criativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sem criatividade					
Motivadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desanimadora					
Ambiciosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Modesta					
Realizadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Acomodado					
Corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desunida					
Trabalha duro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preguiçosa					
Elitista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Popular					
Refinada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rude					
Líder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Subordinada					
Prestigiosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desvalorizada					
Exclusiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que inclui					

**C. 2 Lembre-se da UNIVERSIDADE ESCOLHIDA ANTERIORMENTE na questão A1 , Por favor, indique o adjetivo que melhor a descreve para você.**

	Concordo plenamente					Discordo plenamente					
	1	2	3	4	5						
Preocupada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Despreocupada					
Agradável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desagradável					
Encorajadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desencorajadora					
Que me dá suporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não me dá suporte					
Confiável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desonesta					
Inovadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conservadora					
Criativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sem criatividade					
Motivadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desanimadora					
Ambiciosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Modesta					
Realizadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Acomodado					
Corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desunida					
Trabalha duro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preguiçosa					
Elitista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Popular					
Refinada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rude					
Líder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Subordinada					
Prestigiosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desvalorizada					
Exclusiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que inclui					



Não esqueça de preencher a coluna do lado! Volte ao início da página



**SEÇÃO E – CARACTERIZAÇÃO**

**E.1 Qual seu ano de nascimento:** \_\_\_\_\_

**E.2 Qual seu gênero:** ( ) feminino ( ) masculino

**E.3 Qual seu país de nascimento:** ( ) Brasil ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**E.4 Qual a Unidade da UERGS a qual que você está vinculado/a?**  
\_\_\_\_\_

**E.5 Qual seu vínculo com a UERGS?**

( ) Aluno(a) – Qual o ano de ingresso na UERGS como aluno desse curso? \_\_\_\_\_

( ) Professor(a) - Qual o ano de ingresso da UERGS como empregado? \_\_\_\_\_

( ) Funcionário(a) técnico ou de apoio administrativo - Qual o ano de ingresso da UERGS como empregado? \_\_\_\_\_

**AGRADEÇO A COOPERAÇÃO!**

Informações de contato com a pesquisadora: [cris.ostermann@gmail.com](mailto:cris.ostermann@gmail.com)