



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**CONVERGÊNCIAS ENTRE GERIR E PENSAR *DESIGN* COMO
CONDIÇÃO *SINE QUA NON*: INCREMENTAR VALOR AOS SERVIÇOS**

Soraia Maduro

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para a obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Professor Doutor Albano Agostinho Alves

Bragança, dezembro de 2016.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**CONVERGÊNCIAS ENTRE GERIR E PENSAR *DESIGN* COMO
CONDIÇÃO *SINE QUA NON*: INCREMENTAR VALOR AOS SERVIÇOS**

Soraia Maduro

Orientada por

Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Professor Doutor Albano Agostinho Alves

Bragança, dezembro de 2016.

RESUMO

Este trabalho de investigação tem por objetivo expor a convergência entre a gestão e o *design* evidenciada pelo pensamento em *design* (*Design Thinking*) como ferramenta estratégica e inovadora para incrementar valor aos serviços.

A autora Best (2010) afirma que a gestão do *design* é um papel de liderança, um papel que requer que se explique, inspire, se persuada e se demonstre como o *design* pode contribuir para a organização de muitas formas variadas. Que este está intrinsecamente ligado aos negócios, de forma que tanto pode adicionar como criar valor.

Segundo Ruão (2008), os ativos intangíveis, como a identidade, a imagem, a reputação ou a marca, têm uma importância crescente na gestão das instituições de ensino superior. Neste sentido a pertinência da investigação justifica-se pela necessidade premente da reestruturação estratégica das empresas do sector face ao cenário de crise atual.

Face a este novo contexto em que as Instituições de Ensino Superior entraram numa conjuntura dita “de mercado”, onde a sustentabilidade exige agora uma orientação mais empresarial, os fatores intangíveis surgem como elementos muito valiosos.

O campo de análise do estudo compreende a convergência entre *design* e gestão como alavanca estratégica no sector dos serviços, nomeadamente no Instituto Politécnico de Bragança. O trabalho aborda teoricamente as questões relacionadas com a gestão do *design*, o pensar *design* nos serviços, a identidade e a imagem corporativa (Reputação Corporativa).

O estudo de caso centra-se no Instituto Politécnico de Bragança averiguando, como a gestão do *design* poderá contribuir estrategicamente para compreender quais os pontos fracos e as necessidades de *design* da instituição e transformá-los em vantagem competitiva, assim como investigar se a perceção que o *Staff* (Diretores, Docentes e Colaboradores) tem da sua identidade corresponde à imagem percebida pelo seu público (estudantes).

Os principais resultados permitem concluir que de forma geral o IPB apresenta uma Reputação Corporativa positiva para os atributos da imagem em estudo (*Website*, Identidade visual, Publicidade e Ambiente). É possível verificar a existência de diferenças na perceção que o *Staff* tem da sua identidade e a imagem percebida pelos Estudantes, o que permite perceber que ações a organização poderá fazer no sentido de alinhar a sua Reputação Corporativa de forma a que esta seja percebida de maneira positiva onde apresenta pontos negativos.

Palavras-Chave: Gestão do *Design*; *Design Thinking*; Serviços; Identidade; Imagem Corporativa.

ABSTRACT

This research aims to expose the convergence between the management and the *design* evidenced by *Design Thinking* as a strategic and innovative tool to increase value to the services.

Best (2010) states that *design* management is a leadership role, a role that requires one to explain, inspire, persuade and to demonstrate how *design* can contribute to the organization in many different ways. This is intrinsically linked to the business, so that both can add as create value.

According Ruão (2008), intangible assets, such as identity, image, reputation or brand, have become increasingly important in higher education institutions management. In this sense the relevance of the research is justified by the pressing need of the strategic restructuring sector companies against the backdrop of the current crisis.

Given this new context in which the Higher educations institutions entered a situation said "market", where sustainability now requires a more entrepreneurial orientation, the intangible factors emerge as very valuable elements.

The field of analysis of this study comprises the convergence of *design* and management as a strategic lever in the service sector, particularly in the Polytechnic Institute of Bragança. Theoretically, the work addresses the issues related to management *design*, *design* thinking in services, corporate identity and image.

The case study focuses on Polytechnic Institute of Bragança, ascertaining as *design* management can contribute strategically to understand what the weaknesses and the institution's *design* requirements and turn them into competitive advantage, as well as investigate the perception that the staff has its identity corresponds to the image perceived by your audience (students).

The main results allow to conclude that in general the IPB presents a positive Corporate Reputation for the attributes of the image under study (Website, Visual Identity, Advertising and Environment). It is possible to verify the existence of differences in the perception that the Staff has of their identity and the image perceived by the Students, which allows to realize what actions the organization can have in the sense of aligning its Corporate Reputation so that it is perceived in a way positive which has negative points.

Keywords: *Design* Management; *Design* Thinking; Services; Corporate Identity and Image.

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo exponer la convergencia entre la gestión y el diseño evidenciada por el pensamiento de diseño (*Design Thinking*) como una herramienta estratégica e innovadora para aumentar el valor de los servicios.

Best (2010) afirma que la gestión del diseño es un papel de liderazgo, un papel que tiene que explicarse, inspirar, persuadir y demostrar cómo el diseño puede contribuir a la organización de muchas maneras diferentes. Esto está intrínsecamente ligado a la empresa, de modo que pueda añadir y crear valor.

Ruão (2008), afirma que los activos intangibles, como la identidad, imagen, reputación o marca, se han vuelto cada vez más importante en la gestión de instituciones de educación superior. En este sentido, la relevancia de la investigación se justifica por la necesidad imperiosa de la reestructuración estratégica del sector en el contexto de la crisis actual.

Teniendo en cuenta este nuevo contexto en que las Instituciones de Enseñanza Superior entraron en una situación de "mercado", donde la sostenibilidad exige ahora una orientación más empresarial, los factores intangibles surgen como elementos muy valiosos.

El estudio comprende la convergencia de diseño y gestión como palanca estratégica en el sector de los servicios, en particular en el Instituto Politécnico de Bragança. El trabajo aborda teóricamente las cuestiones relacionadas con la gestión, el pensamiento de diseño en los servicios, la identidad y la imagen corporativa.

El estudio de caso se centra en determinar como la gestión del diseño puede contribuir estratégicamente para entender cuáles son los puntos débiles y los requisitos de diseño en Instituto Politécnico de Bragança, y convertirlas en ventajas competitivas, así como investigar la percepción que el equipo (Directores, Profesores y personal) tiene de su identidad y se esta corresponde con la imagen percibida por su público (estudiantes).

Los principales resultados indican que, en general, el IPB tiene una reputación corporativa positiva para los atributos de imagen en estudio (La página web, Branding, Publicidad y Medio Ambiente). Se puede comprobar la existencia de diferencias en la percepción de que el equipo tiene su identidad y la imagen percibida por los estudiantes, lo que nos permite ver qué acciones la organización puede tener para alinear su reputación de la empresa de manera que se percibe por lo positivo donde tiene puntos negativos.

Palabras clave: Gestión del Diseño, *Design Thinking*, Servicios, Identidad, Imagen corporativa.

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial à minha família. Ao meu companheiro de todos os momentos pelo apoio incondicional, força e persistência transmitida, e a ti meu “príncipe” pelo tempo que tive que me ausentar. À minha tia sempre presente.

A ti minha irmã do coração por me ouvires.

O meu agradecimento infindável à Professora Doutora Paula Odete Fernandes, minha orientadora, pela sua disponibilidade sempre imediata para todas as dúvidas e apoio incondicional ao longo de todo este trabalho.

Agradeço ao Professor Doutor Albano Agostinho Gomes Alves, pela sua coorientação e autorização na utilização da plataforma *on-line* de inquéritos do Instituto, assim como ao Professor Doutor Luís Pais, Vice-Presidente do IPB, pelo tempo dispensado para este estudo e todos os dados disponibilizados.

Resta-me agradecer a toda a Comunidade IPB que contribuiu com as suas respostas ao questionário, pois sem estes o trabalho não teria sido possível.

LISTA DE SIGLAS

AEG - *Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft (Companhia de Electricidade)*

BSC - *Balanced Scorecard*

CIM - Comunidade Intermunicipal

CET - Cursos de Especialização Tecnológica

DDC - *Danish Design Centre*

DMI - *Design Management Institute*

DS - Suplemento ao Diploma

ECC - Escala de Carácter Corporativo

ECTS - Sistema Europeu de Transferência de Créditos Académicos

ESA - Escola Superior Agrária

EsACT - Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo

ESE - Escola Superior de Educação

ESSa - Escola Superior de Saúde

ESTiG - Escola Superior de Tecnologia e Gestão

EUA - Estados Unidos da América

GRI - Gabinete de Relações Internacionais

IES - Instituição de Ensino Superior

IPB - Instituto Politécnico de Bragança

ROI - Retorno sobre investimento

SWOT - *Strength (Pontos fortes), Weaknesses (Pontos fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)*

UI - *User interface*

UX - *User experience*

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	IX
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1 – GESTÃO DO <i>DESIGN</i>	3
1.1. Conceito de Gestão do <i>Design</i>	3
1.2. Gestão do <i>Design</i> na Organização	8
1.3. Quatro forças do <i>Design</i>	14
1.4. Níveis da Gestão do <i>Design</i> : Estratégica, Tática e Operacional	16
1.5. A cultura do <i>Design</i> : O <i>Design</i> incrementa valor	18
2 – <i>DESIGN THINKING</i>: SERVIÇOS	21
2.1. <i>Design Thinking</i> , do fazer ao pensar <i>design</i>	21
2.2. <i>Design</i> de serviços	22
2.3. Etapas do <i>Service Design Thinking</i>	23
3 – O VALOR DO <i>DESIGN</i>: IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO NOS SERVIÇOS	25
3.1. Identidade, Imagem e Reputação corporativa	25
3.2. Programas de Gestão de Identidade	26
3.3. A Imagem das Instituições de Ensino Superior	27
3.4. Reputação Corporativa	28
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	30
4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	30
4.1. Objetivo do Estudo Empírico e Hipóteses de Investigação	30
4.2. Instrumento de recolha de dados	31
4.3. Técnicas Estatísticas de Tratamento de Dados	33
4.4. Definição da Amostra	34
5 – INCREMENTAR VALOR AOS SERVIÇOS: INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA ...	36
5.1. Breve caracterização do IPB	36
5.2. Análise <i>SWOT</i> do IPB	39
5.2.1. Análise Interna	39
5.2.2. Análise Externa	42

6 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	43
6.1. Caracterização da Amostra	43
6.2. Análise e Discussão dos Resultados	47
6.2.1. Reputação do IPB - Website, Identidade Visual, Publicidade e Ambiente	48
6.2.2. Reputação Corporativa da Comunidade IPB - Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes.....	65
6.2.3. A Reputação Corporativa do IPB: uma análise correlacional	71
6.2.4. Reputação Corporativa do IPB Vs. atributos da imagem por unidade orgânica	78
6.2.5. Diferenças entre a Identidade e a Imagem percebida do Instituto Politécnico de Bragança por dimensão	79
CONCLUSÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Áreas de influência da atividade de <i>design</i>	7
Figura 2. <i>Design Ladder</i> (A escada do <i>Design</i>).	11
Figura 3. Diagrama de <i>Design</i> de Serviços.	23
Figura 4. Processo do <i>Design Thinking</i>	24
Figura 5. Número de estudantes do IPB entre 2010 e 2014.	37
Figura 6. Distribuição da amostra do género por faixa etária da Comunidade IPB.	47
Figura 7. Mapa Mental: Como a Comunidade IPB percebe o <i>Website</i>	51
Figura 8. Mapa Mental: Como a Comunidade IPB percebe a Identidade Visual.	55
Figura 9. Mapa Mental: Como a Comunidade IPB percebe a Publicidade.	59
Figura 10. Mapa Mental: Como a Comunidade IPB percebe o Ambiente.	63
Figura 11. Perceção Global da Reputação da Comunidade IPB; Médias das 14 Facetas da Escala de Carácter Corporativo (n=393).	64
Figura 12. Perceção Global da Reputação da Comunidade IPB; Médias das 7 Dimensões da Escala de Carácter Corporativo (n=393).	65
Figura 13. Reputação Corporativa do <i>Website</i> , na perceção dos Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes; Médias das 7 Dimensões da Escala de Carácter Corporativo.	67
Figura 14. Reputação Corporativa da Identidade Visual, na perceção dos Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes; Médias das 7 Dimensões da Escala de Carácter Corporativo.	68
Figura 15. Reputação Corporativa da Publicidade, na perceção dos Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes; Médias das 7 Dimensões da Escala de Carácter Corporativo.	69
Figura 16. Reputação Corporativa do Ambiente, na perceção dos Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes; Médias das 7 Dimensões da Escala de Carácter Corporativo.	70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Desenvolvimento histórico da Gestão do <i>Design</i>	4
Tabela 2. Abordagem comparativa dos conceitos de <i>Design</i> e Gestão	9
Tabela 3. Modelo Convergente para <i>Design</i> e Gestão: “ <i>Designence</i> ”	10
Tabela 4. Matriz de integração do <i>Design</i> na empresa.....	14
Tabela 5. As 4 Forças do <i>design</i> e o BSC.....	16
Tabela 6. Os três níveis de Gestão do <i>Design</i>	17
Tabela 7. Funções da Gestão do <i>Design</i> por nível	18
Tabela 8. Escala de Carácter Corporativo – Dimensões, Facetas e Itens.	32
Tabela 9. População e Amostra, ano letivo 2013/2014.....	33
Tabela 10. Perfil Demográfico e Profissional da Amostra (N=393).	35
Tabela 11. Análise da fiabilidade dos Itens, Facetas e Dimensões da Escala de Carácter Corporativo do IPB.....	46
Tabela 12. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, <i>Website</i>	48
Tabela 13. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, Identidade Visual	52
Tabela 14. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, Publicidade	56
Tabela 15. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, Ambiente	60
Tabela 16. Análise Correlacional das 7 Dimensões da Escala de Carácter Corporativo com os atributos da imagem (Website, Identidade visual, Publicidade e Ambiente).....	62
Tabela 17. Análise Correlacional das Dimensões da Escala de Carácter Corporativo com os Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes relativamente ao atributo <i>Website</i>	73
Tabela 18. Análise Correlacional das Dimensões da Escala de Carácter Corporativo com os Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes relativamente ao atributo Identidade Visual. ...	75
Tabela 19. Análise Correlacional das Dimensões da Escala de Carácter Corporativo com os Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes relativamente ao atributo Publicidade.....	76
Tabela 20. Análise Correlacional das Dimensões da Escala de Carácter Corporativo com os Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes relativamente ao atributo Ambiente	77
Tabela 21. Resultados para a Reputação Corporativa do IPB Vs. Atributos da imagem por unidade orgânica.....	79
Tabela 22. Resultados para a Identidade e Imagem percebida pela Comunidade IPB por dimensão.....	80

INTRODUÇÃO

A investigação desenvolvida e descrita nesta dissertação centrou-se no âmbito da Gestão do *Design* como agente diferenciador na utilização dos recursos do *Design* e na sua articulação com as estratégias e objetivos de uma empresa de Serviços, nomeadamente nas Instituições de Ensino Superior (IES).

O desenvolvimento das IES numa perspetiva mais de “mercado” tem alterado o paradigma comunicacional das Instituições de Ensino tanto portuguesas como internacionais, evidenciando o papel da identidade e da imagem na gestão das organizações.

Fatores como o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, a globalização das economias e a emergência da designada “sociedade do conhecimento”, vieram colocar novas exigências às Instituições de Ensino Superior (Ruão & Carrillo, 2005).

Atualmente a imagem das IES representa um capital intangível e um ativo valioso sendo-lhe reconhecido um papel importante na diferenciação e vantagem competitiva face à concorrência. Este ambiente competitivo juntamente com limitações dos recursos públicos para o Ensino Superior torna a imagem uma parte essencial da gestão estratégica das IES (Luque-Martinez & Del Barrio Garcia, 2009).

Ruão e Carrillo (2005) referem que a promoção de associações positivas na mente do público-alvo das IES é fundamental para a construção de bons relacionamentos. Neste sentido a gestão da imagem das IES enquadra-se no domínio da Gestão do *design*.

Neste contexto de mudança, este trabalho tem como objetivo demonstrar como a consciência da importância do *design*, da sua gestão e do seu uso como ferramenta estratégica é uma condição *sine qua non* nas organizações de serviços.

Muitos dos estudos tratam da inovação através do *design* de produtos, ocultando a visão de que o *design* pode ser utilizado como ferramenta estratégica no *design* de serviços inovadores (Gloppen, 2009). Bitner e Brown (2008) referem que o valor do *design* de serviços utilizado como recurso estratégico nas organizações ainda necessita ser amplamente estudado. Neste sentido, este estudo pretende demonstrar que gerir e pensar *design* pretende colocar as necessidades dos utilizadores em primeiro lugar e que tanto as organizações de Ensino Superior como o seu público-alvo podem sair a beneficiar com a utilização de serviços estrategicamente pensados (Moritz, 2005).

A gestão do *design* é aqui apresentada como o planeamento da implementação de *design* nas organizações ao nível da tomada de decisão de forma a facilitar as ações de *design* no suprimento das suas necessidades e no reconhecimento de oportunidades relacionadas com a atividade do *design* (Centro Português de Design, 2007; Mozota, 2003a).

A evolução traz novos conceitos e novas realidades, as empresas passam por processos de remodelação e procuram adaptar-se a uma nova forma de administrar e fazer negócios. A questão que se coloca é a seguinte: num momento em que as novas tecnologias já não são fator de diferenciação, o que permitirá a diferença competitiva nas IES? Qual será o fator de diferenciação em relação a organizações de um mesmo segmento?

Este trabalho pretende expor que uma das formas pode passar por gerir e pensar *design* desenvolvendo estratégias de forma a agregar valor aos serviços, potencializando a sua Reputação Corporativa.

O presente estudo encontra-se dividido em duas partes, sendo que na primeira se fundamenta teoricamente nos aspetos históricos e conceptuais da Gestão do *Design*, do *Design Thinking* aplicado a Serviços e na Identidade como valor do *design* e os programas de imagem coordenada nas IES.

O processo da Gestão do *Design* aplicado a IES pretende demonstrar como potencializar os seus aspetos intangíveis, utilizando de forma estratégica e integrada o *design* a fim de orientar a organização de forma a que a sua Reputação Corporativa seja percebida de maneira positiva.

A segunda parte é constituída pelo estudo empírico, onde são definidos os objetivos específicos e as hipóteses de investigação. É feita uma breve caracterização do objeto de estudo, o Instituto Politécnico de Bragança assim como uma Análise *Swot* a fim de identificar as necessidades de *design* do mesmo. A seguir é descrita a metodologia de investigação utilizada assim como a análise dos resultados da investigação obtidos de acordo com o questionário aplicado aos Orgãos de gestão, cuja referência ao longo do estudo será de Diretores, aos Docentes, aos Funcionários não docentes, cuja referência no estudo é de Colaboradores e Estudantes do Instituto Politécnico de Bragança com o objetivo de perceber se a Identidade definida pela instituição (como a Organização se vê a si mesma) está de acordo com a Imagem percecionada pelos seus *stakeholders* (como o público externo vê a Organização).

O estudo termina com as conclusões, limitações e linhas de investigação futuras.

1 – GESTÃO DO *DESIGN*

1.1. Conceito de Gestão do *Design*

A Gestão do *Design* não encontra um consenso geral na sua definição, isto porque a importância dada ao *Design* varia de caso para caso. Best (2010) descreve a palavra “*Design*” como ambígua, podendo ser utilizada como verbo ou como substantivo.

No início do século XX, o arquiteto Peter Behrens assume o comando como diretor artístico da AEG (*Allgemeinen Elektricitats Gesellschaft*), tendo ficado responsável pelo *redesign* não só de todos os produtos como também os edifícios da fábrica, salas de exposição, identidade e material publicitário, ou seja, introduziu um processo de criação e construção unitário, sendo considerado por isto o primeiro *Designer* Corporativo ou Gestor do *Design*.

Segundo Fusco (1993, citado por Roda & Krucken, 2004) este foi um momento crucial da história do *Design*. A AEG representa o momento mais concreto e produtivo da história do desenho industrial; realizou nos seus próprios limites da fenomenologia do *design*, toda uma visão sistêmica de um processo unitário. Do projeto, à produção e ao consumo, a AEG posicionou-se como um dos casos emblemáticos na história do *design* industrial.

Em 1914, sete anos após a entrada de Behrens, a AEG reaparece como resultado de uma combinação perfeita entre a contribuição de um *designer* e o suporte visionário do empresário.

Em 1975 é criado por Bill Hannon e o *Massachusetts College of Art*, em Boston nos EUA, o *Design Management Institute* (DMI), tornando-se o maior centro de discussão de Gestão do *Design*, reunindo uma série de investigadores, *designers* e empresários. O DMI entende de um modo geral, que a gestão de *design* engloba os processos em curso, as decisões de negócios bem como as estratégias que permitem a inovação e a criação de *design* efetivo em produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas, melhorando a qualidade de vida e proporcionando sucesso organizacional. De um modo mais específico, salienta que a gestão do *design* visa unir *design*, inovação, tecnologia, gestão e clientes para oferecer vantagens competitivas através de três linhas base (económica, social/cultural e fatores ambientais), promovendo a colaboração e a sinergia entre *design* e negócios e assim, melhorar a eficácia do *design* (DMI, 2014).

Para Santos (2000) a administração das empresas e o papel da qualidade no processo produtivo pode ser comparada à histórica do *Design*, dos seus fundamentos até à compreensão do seu papel estratégico. A analogia das eras da qualidade em relação às eras do *Design* permite entender que ao mesmo tempo em que a gestão da qualidade evolui da inspeção e controlo para a garantia de qualidade e estratégia, o *Design* consolida-se, populariza-se e passa a ser percebido pela empresa como estratégico.

O uso do *design* como estratégia, é tido em conta atualmente como competência central e diferenciadora para vantagem competitiva das empresas, e a compreensão de que o *design* deve ser agora gerido surge então como teoria.

Desde a consolidação do uso do *design* como função nas empresas, visando a qualidade dos produtos e sem preocupação da empresa com a Gestão do *Design*, até à perspectiva do *design* como liderança e, mais recentemente do *Design Thinking*, o papel do *design* ganha importância no pensamento estratégico da empresa.

A Tabela 1 ilustra a evolução histórica da perspectiva da Gestão do *Design*, do seu papel e do foco que as organizações deram para o seu uso.

Tabela 1. Desenvolvimento histórico da Gestão do *Design*.

Período	Perspetiva Principal	Papel do <i>Design</i>	Foco da Gestão do <i>Design</i>	Casos
1940-1950	<i>Design</i> como função	Qualidade do Produto	Nenhum	AEG,Olivetti
1960-1970	<i>Design</i> como estilo	Qualidade da Comunicação	Gestão de Projeto	Alessi,Braun
1980-1990	<i>Design</i> como processo	Inovação	Gestão e Inovação no desenvolvimento de novos produtos	Philips,Sony
1990-2000	<i>Design</i> como liderança	Estratégia criativa	Marca	Apple
2000-atual	<i>Design Thinking</i>	Novo modelo de negócio	Organização Criativa	IDEO

Fonte: Adaptado de Mozota e Kim (2009, p. 68).

Pode-se constatar que o foco da Gestão do *Design* evolui de uma gestão do projeto para a ideia atual de uma organização criativa, em que o *design* assume um novo papel nos negócios que perpassa toda a empresa assumindo o pensar *design* em todas as suas funções. O olhar sobre as perspetivas do *design* já ultrapassadas em termos temporais permite entender a evolução do papel do *Design* e do *Designer*.

Verganti (2009) refere que a inovação dirigida pelo *design* contempla o processo de *design* como entrega de significados. O autor sugere que os significados sejam traduzidos em produtos inovadores. Neste sentido a compreensão da cultura, a pesquisa profunda, o envolvimento com o significado atribuído para um objeto são pontos essenciais do *design*. Surge assim o termo *design-driven innovation* (inovação guiada pelo *design*) em que Verganti (2009) afirma que este é assegurado pela capacidade da empresa conhecer o consumidor, os seus ativos internos e o processo de interpretação da equipa de projeto de produto.

O foco na marca em que o papel do *design* se centra numa estratégia criativa, do período 1990-2000, reflete o valor dado ao consumidor e valor da marca como ativos para a empresa, despoletando o início do movimento, na perspetiva atual, denominado de *Design Thinking*.

Brown (2009) afirma que a evolução natural do *Design Doing* (fazer *design*) para o *Design Thinking* (pensar *design*) reflete um reconhecimento cada vez maior, por parte dos empresários, do papel do *Design* e de que a atividade deve ser pensada por todos e não somente pelos *Designers* na empresa.

A compreensão da evolução destas perspetivas do *design* permite entender o conceito de Gestão do *Design* na nova lógica de mercado.

Segundo a autora Mozota (2003a), gestão de *design* é a implementação do *design* como um programa formal de atividades dentro de uma corporação pela comunicação da relevância do *design* para os objetivos de longo prazo da corporação e pela coordenação dos recursos de *design* em todos os níveis de atividade corporativa para atingir os objetivos da corporação. O papel da gestão de *design* é também adotar, nutrir e entender a relevância do *design* nos pontos citados acima, incluindo: (a) contribuir para os objetivos estratégicos da corporação pelo desenvolvimento e auditoria das políticas de *design*, articulando as mesmas através da empresa, sua identidade e estratégia; (b) gerir os recursos de *design* e (c) construir uma rede de informação e ideias para projetos.

Wolf (1998) define gestão de *design* como a organização e a coordenação de todas as atividades de *design* com função de planear e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, motivar os empregados e controlar os trabalhos, assegurando que cumpram com os objetivos, com os prazos e os custos planeados.

Segundo Roda e Krucken, (2004) para gerir o *design* é preciso criar uma cultura organizacional voltada para o trabalho em equipa, procurando estabelecer relações de confiança e comprometimento de todos os profissionais envolvidos no objetivo comum de melhorar o produto/serviço, segundo a estratégia adotada pela empresa. A Gestão do *design*, segundo o autor, caracteriza-se assim pela multidisciplinaridade e pela interação entre a conceção, a produção e a comercialização de um produto, visando atingir as necessidades, tanto do consumidor/usuário como da organização.

Marzano (2000) afirma, no seu trabalho desenvolvido na Philips *Design*, que as empresas têm a responsabilidade de tomar as melhores decisões hoje para um amanhã melhor possível e os *Designers* compartilham esta responsabilidade devido ao seu papel na criação de produtos e serviços que serão usados por um grande número de pessoas.

Uma abordagem interessante é feita por Zurlo (2012) que refere que a estratégia do *design* se torna definitivamente estratégia de *design* se viajarmos a um nível cognitivo e nos concentrarmos sobre as competências que o *design* pode disponibilizar a uma organização, sendo que os *designers* têm capacidades que hoje são valiosas para a gestão. A imprevisibilidade dos mercados e a maturidade dos consumidores, exigem da empresa uma abordagem interpretativa e uma maior dose de visão. Neste sentido o *designer* configura-se, em empresas com uma visão futurista, como um “piloto visionário” da gestão. Ou seja, passa de um mero “doador de forma” a um potencial ator estratégico. Para Beverland (2010) a Gestão do *Design* é, fundamentalmente, uma posição de liderança sobre projetos, que requer capacidade de explanação, inspiração, persuasão e demonstração de como o *Design* pode positivamente contribuir para uma organização de distintas maneiras, entendendo o *Design Management* também como um processo didaticamente dividido em três momentos: a gestão da estratégia de *Design*, o processo e a sua implementação.

O Centro Português do *Design* (1997), no Manual da Gestão de *Design*, lembra que incorporar uma Cultura de *Design* na empresa é mais do que admitir um *Designer* ou criar um departamento de *Design*. Implica aderir a um novo modo de pensar a atividade e integrá-la de modo global na empresa. Atribui ao gestor de *design* as seguintes tarefas e responsabilidades: conexão com a estratégia da empresa, avaliação do problema, recursos necessários, planificação do projeto, seleção da equipa, contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), documentação (criação e administração de caderno de encargos), acompanhamento e controlo, avaliações parciais e avaliação final. Para que a gestão do *design* possa ser implementada em organizações para se tornar uma estratégia competitiva, deve-se primeiramente desenvolver: um modelo de implementação da gestão do *design* como ferramenta estratégica em organizações, analisando aspetos relacionados às estruturas organizacionais e suas principais tarefas; analisar a fundamentação teórica do *design* e da gestão do *design*; estabelecer as dimensões conceituais relevantes para a estruturação do modelo de gestão do *design* e descrever o modo de aplicação do modelo proposto.

Topalian (1994, citado por Best, 2010) afirma que dentro de uma organização, a gestão do *design* consiste em gerir todos os aspetos do *design* em dois níveis: o nível corporativo e o nível de projeto. Afirma ainda que o desenvolvimento da gestão de *design* precisa de alargar a experiência dos seus participantes a problemas de *design* e à extensão de circunstâncias de projeto e corporativas dentro das quais têm de ser resolvidas.

Segundo Gorb (1990), responsável pela criação do departamento de Gestão do *Design* da *London Business School*, uma estrutura organizacional agrupa os recursos de *design* em quatro estruturas, como pode ser visto na Figura 1, *design* do produto, *design* do ambiente, *design* da informação e *design* da identidade corporativa.

A gestão do *design* utiliza estes recursos para atingir os objetivos estratégicos definidos pelas organizações, sendo que estas quatro áreas descrevem as zonas de influência do *design* no interior da organização.

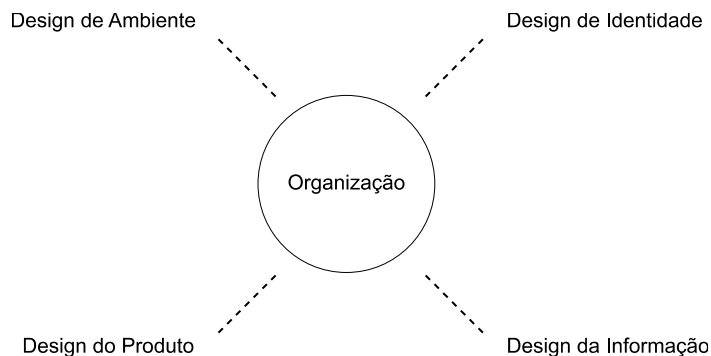


Figura 1. Áreas de influência da atividade de *design*.

Fonte: Adaptado de Gorb (1990, pp. 1-12).

Entender o *design* como ferramenta estratégica requer compreendê-lo como filosofia, como incremento para a gestão da organização e a intenção desta no seu uso. A integração do *design* na empresa também se relaciona com a Gestão do *Design* e tem a ver com a integração do *design* nas diferentes dimensões organizacionais.

Mozota (2003a), considerada uma das principais autoras sobre a Gestão do *design*, refere que os dois principais objetivos da Gestão do *design* são os seguintes: treinar os gestores e *designers*, familiarizando gestores com as técnicas de *Design* e *Designers* com as técnicas de gestão e desenvolver métodos de integração do *Design* no ambiente corporativo, de modo que a Gestão do *Design* auxilie a empresa na sua estratégia. Mozota (2003a) assume que a Gestão do *Design* tem dois propósitos bem definidos e que são complementares, que é tornar gestores e *designers* parceiros, ou seja, explicar o *design* aos gestores e, reciprocamente, a gestão aos *designers*, com o objetivo de ajudá-los a gerir melhor as suas atividades e definir os métodos de gestão para integrar o *design* na empresa.

Com este estudo pretende-se evidenciar o entendimento da Gestão do *Design* através do recurso ao uso do *design* como ferramenta de gestão no planeamento e produção/comercialização de bens de forma a refletir os objetivos estratégicos das organizações em produtos ou serviços diferenciados e que assim melhorem a performance empresarial, tanto a nível de processo, como produto, operacional, serviços, da perceção do cliente ou financeira.

1.2. Gestão do *Design* na Organização

É comum nas organizações o *design* ficar limitado à sua utilização enquanto ferramenta estética, isto porque não é incluído nos objetivos estratégicos da empresa. O *design* é uma atividade importante que permite às organizações, quando estas estabelecem objetivos, criar estratégias no ambiente em que atuam criando diferenciação no mercado.

O *design* além de incidir nos traços estéticos ou físicos dos produtos, cria inovações nas experiências que são oferecidas aos consumidores que muitas vezes não foram vivenciadas anteriormente. A inovação é o fator chave para o sucesso num ambiente competitivo e é através dela que se podem criar produtos mais competitivos (Kelley & Littman, 2001).

A Gestão de *Design* é a ferramenta que integra as funções operacionais do *design* desenvolvido em todos os sectores da empresa, visando atingir os objetivos traçados e propiciar a percepção de uma imagem positiva. Coordena os produtos e a sua comunicação, ambientes e serviços. Como comunica os valores e a filosofia da empresa para o ambiente onde atua, deve estabelecer uma política que se manifeste por meio de um *design* corporativo consistente, atingindo, assim, uma unidade no seu discurso, facilidade na identificação da sua mensagem e possibilitar índices de memorização que favoreçam o comportamento de troca. A dinâmica das empresas requer um monitoramento continuado deste processo, para que os produtos possam ser redesenhados, reposicionados, reduzidos, retirados do mercado ou deixados como estão. Genericamente, as empresas que apresentam as características que mais favorecem o *design* são aquelas que se adiantam em relação a mudanças ou pressões do seu ambiente de atuação, e possuam uma cultura propícia à inovação (Mozota, 2003a).

A introdução da ação de gerir *design* na organização é algo que deve ser feito de forma progressiva, por que este pode ser integrado na empresa por etapas e em diversos níveis que vão desde projetos e programas de *design*, à informação sobre os valores da empresa, a promoção do departamento de *design* ou da comunicação entre este e a direção geral.

Para Wolf (1998) existem diversas maneiras de adotar a Gestão do *Design* e nem sempre isso acontece de uma forma estruturada ou com uma real participação nas atividades estratégicas e no controlo de projetos da organização. Isso, muitas vezes, provoca uma disparidade entre a imagem que a empresa transmite e a que ela pretende transmitir.

Mozota (2003a) busca construir um modelo convergente sobre o desenvolvimento da Gestão do *design*, referindo que esta tem duas abordagens distintas nas empresas, a estratégica e a de gestão. A abordagem estratégica, segundo a autora, tem a ver com a percepção de *design* como um novo paradigma em que os seus métodos e ferramentas são utilizados para incrementar a eficiência da gestão como um todo e da gestão de *design* em particular. Entender o *design* deste modo requer compreender o *design* como uma filosofia, o seu modo de ver o mundo como um incremento para

a gestão e a intenção da empresa com o uso do *design*. A abordagem de gestão do *design* refere-se ao uso deste como ferramenta para incrementar produtos e serviços através da acomodação dos conceitos administrativos e gerenciais quanto ao *design*, que são escolhidos para tornar o *design* da empresa mais eficiente. Nesta abordagem, a aplicação de diferentes teorias de administração pode ser relacionada ao *design* como um processo, como pessoas, como decisão, como sistema ou ainda de qualquer outro modo teórico.

Na Tabela 2 podem-se verificar as principais diferenças entre as formas de atuação entre *designers* e gestores apontadas por Mozota (2003a).

Tabela 2. Abordagem comparativa dos conceitos de *Design* e Gestão.

Conceitos de <i>Design</i>	Conceitos de Gestão
<i>Design</i> como uma atividade de resolução de problemas.	Processo. Resolução de problemas.
<i>Design</i> como uma atividade criativa.	Gerenciamento de ideias. Inovação.
<i>Design</i> como uma atividade sistêmica.	Sistemas empresariais. Informação.
<i>Design</i> como uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
<i>Design</i> como uma atividade cultural e artística.	Preferências dos clientes. Cultura organizacional. Identidade.

Fonte: Mozota (2003a, p. 74).

Hetzel (citado por Mozota, 2003b) afirma que o *design* auxilia as empresas de três maneiras possíveis, sendo que o *design* influencia os produtos dando-lhe “sentido”; o *design* influencia a gestão dos recursos humanos através da mobilização, motivação, circulação de informação e reunião de diferentes atores, que trabalham em diferentes serviços, em torno de um mesmo projeto e o *design* influencia a empresa facilitando a formulação de um projeto e incentivando o núcleo estratégico da empresa para gerar uma visão.

Best (2010) vai mais longe afirmando que o *Design* está intrinsecamente vinculado às empresas, de uma maneira que tanto os gestores (indivíduos formados para serem analíticos) e os *designers* (profissionais que tem a capacidade de projetar e ser criativos com competências distintas) podem juntos criar valor para a sociedade.

O modelo *Designence*, representado na Tabela 3, foi desenvolvido por Mozota (2003a) de forma a propor um modelo convergente comparando o *Design* e a Gestão. Este modelo é baseado na

abordagem reativa (gestão) e proactiva (estratégica) já referida anteriormente. Na primeira abordagem, gestão, o princípio está na procura dos conceitos e recursos que vêm da gestão, para reconhecer o *Design* dentro da empresa (desempenho organizacional, decisões de marca-identidade-estratégia). Na segunda abordagem estratégica, o princípio é inverso, procura reconhecer a gestão a partir do conhecimento de *Design*, como o redesenho de processos, criatividade e gestão de ideias.

Tabela 3. Modelo Convergente para *Design* e Gestão: “*Designence*”.

Abordagem da Gestão do <i>Design</i>	Objetivo da Gestão do <i>Design</i>	Aplicação na Gestão da Qualidade
Abordagem de Gestão	Enriquecer o <i>design</i> com métodos da gestão: <ul style="list-style-type: none"> • <i>design</i> e desempenho organizacional. • <i>design</i>/marca, identidade e estratégia. • Gestão em geral e métodos de Gestão de <i>design</i>. 	Contribuição para o entendimento do que significa melhoria de qualidade para <i>designers</i> e gestores de <i>design</i> . Estatísticas sobre o impacto do <i>design</i> “defeitos zero”. Teste da qualidade percebida.
Abordagem estratégica	Enriquecer a gestão do saber do <i>design</i> . Teorias da forma, processo de <i>design</i> . Criatividade e Gestão de ideias.	Contribuição dos <i>designers</i> para a qualidade. Processos repensados. Visão comum, melhoria contínua.

Fonte: Mozota (2003a, p. 76).

O *Design* contribui com ferramentas específicas, como por exemplo procedimentos de auditorias de *design* para formulação de estratégias, “*benchmarking*” competitivo, gestão de ideias, modelos e protótipos para inovação assim como ferramentas que permitem “alargar fronteiras” na comunicação.

Para compreender de que forma o *design* pode acrescentar criatividade, inovação e competitividade depende de como uma organização faz uso do *design*. É neste contexto que surge um dos modelos mais pertinentes na importância do *design* na empresa, o “*Design Ladder*”, Escada de Utilização do *Design* nas Empresas, Figura 2, criada em 2003 pelo Centro de *Design* da Dinamarca (*Danish Design Centre* - DDC) para avaliar os benefícios económicos do *design*.

Este modelo é constituído por quatro degraus, que representam a inserção do *Design* na organização e o seu uso, reportando também à característica estratégica da empresa em relação ao *Design* (Kretschmar, 2003).

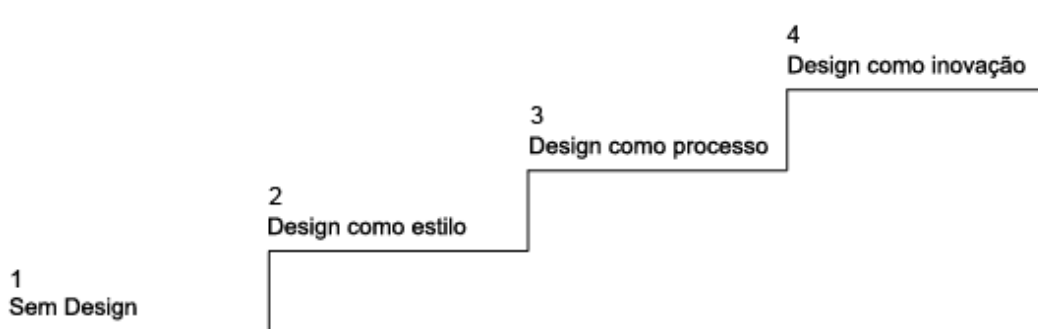


Figura 2. *Design Ladder* (A escada do *Design*).

Fonte: Adaptado de *Danish Design Centre* (DDC) em ddc.dk (2015)

Na primeira escada, *Sem Design*, estão as empresas onde o *design* é parte impercetível ou inexistente do processo de desenvolvimento de produtos e serviços. É executado por funcionários do quadro da empresa pertencentes a outras áreas e que não são profissionais de *design*. Neste nível, as soluções de *design* encontram-se baseadas na conceção estética pessoal dos indivíduos envolvidos no projeto, sendo que as necessidades e opinião do utilizador final ao que o produto/serviço se destina não são tidas em conta.

Na segunda escada, *Design com Estilo*, estão as empresas nas quais o *Design* é percebido em termos estéticos, tais como estilo e aparência final do produto/serviço. Por vezes, o profissional de *design* pode estar envolvido, mas, em geral, o “estilo” é predominantemente adquirido por profissionais internos e de outros sectores da empresa que estão envolvidos com estas tarefas.

Na terceira escada, *Design como processo*, as atividades de *Design* são adotadas pela empresa desde as fases iniciais do projeto. A solução de *design* é adquirida externamente e é adaptado para as exigências do utilizador final através de uma abordagem multidisciplinar. Segundo Kretzschmar (2003), *Design* não é parte pontual do projeto e sim do todo.

Neste patamar a empresa já tem plena consciência do que é o *design*, a sua importância e como implementá-lo na sua linha de produção. Mas apenas num entendimento de produto e não de *design* integrado, como por exemplo pensar no *design* gráfico ou outras ações que integram as outras áreas do *design*.

Na quarta escada, *Design como Inovação*, o *Designer* colabora com a gestão, ao adotar uma abordagem de inovação para a base do negócio, ou seja, o *design* é usado como ferramenta, metodologia e filosofia para alcançar a inovação. O *designer* profissional atua junto dos órgãos de gestão da empresa, auxiliando na adoção de inovações que envolvam todas as áreas da empresa, ou a maioria delas. Aqui o processo do *design* é combinado à visão da empresa e ao seu posicionamento estratégico em relação ao mercado, para a criação de uma cadeia de valores que

envolve diretamente a valorização dos ativos intangíveis da empresa (como por exemplo identidade, imagem, reputação ou marca).

A Escada do *Design*, além de classificar a intenção das empresas, pode indicar o grau de maturidade destas em relação à implementação de *Design*. Sobre as empresas nas quais o *Design* é classificado como inovador ou transformador, Beverland e Farrelly (2007) comentam que elas podem ser designadas de lideradas pelo *Design* (*Design-led*) e compartilham quatro qualidades: têm uma cultura que valoriza a curiosidade, trabalham com empatia em equipas multidisciplinares, têm o *Designer* como um etnógrafo e manifestam o seu *Design* através da sua marca. Neste tipo de empresas, marcadas pelo *design*, as ferramentas de gestão para orientação de mercado são importantes, mas não são garantia de bom *design*. Segundo os mesmos autores as empresas lideradas pelo *design* acreditam, com fervor quase religioso, que *design* e *design thinking* são o centro da geração de valor e da vantagem competitiva sustentável, transformando a lógica dominante da empresa.

O conceito de lógica dominante definido por Bettis e Prahalad (1995, citado por Beverland & Farrelly, 2007) está relacionado com a forma como os gestores conceptualizam o negócio e tomam decisões de alocação de recursos. De acordo com Beverland e Farrelly (2007), as empresas têm um conjunto de valores explícitos e implícitos, que formam a sua lógica dominante, e que vai definir a orientação da empresa e muitas das suas atitudes, inclusivamente a visão que têm do *design*. Empresas que têm *Design* como lógica dominante, são aquelas que segundo os autores, são dirigidas pelo *Design*, não necessariamente pelos *Designers*, e insistem que *Design* e *Design Thinking* estejam embebidos por toda a organização.

Uma organização liderada pelo *Design*, apresenta características de práticas ligadas à Gestão do *Design*, como por exemplo a criação de ambientes propício a perguntas, abertura ao risco em benefício da melhoria, advogar a favor da criatividade, reconhecer a importância do intangível para o processo de valor da empresa, assegurar a integração em equipas de projeto multidisciplinares, permitir pesquisas de diversos métodos, de modo a fortalecer a aprendizagem da equipa e a diversidade de conhecimentos, investir em esforços de marketing internos em benefício dos valores do *Design* e do conhecimento de marca, investir recursos em pesquisa e desenvolvimento visando novos mercados e novos produtos, e tomar posição de liderança em assuntos sociais de importância, como sustentabilidade e práticas de consumo conscientes.

Destas práticas, referem Beverland e Farrelly (2007), além de surgirem empresas lideradas pelo *Design*, surgem, necessariamente, *Designers* com comportamentos mais adequados para lidar com um novo cenário, aptos a construir pontes entre o *Design* e as outras funções das empresas, quebrando barreiras para melhor foco em soluções de projeto.

A lógica dominante é interessante por também propor uma mudança do uso do *Design* como estilo, para o uso do *Design* como lógica, ou seja, o *Design* ligado à ideia de uma abordagem estratégica, em todos os ambientes da empresa (por consequência), e utilizado como integrador e intenção. A questão da organização ser liderada pelo *Design* também se relaciona com a questão das competências (*capabilities*), uma vez que as quatro características apontadas por Beverland e Farrelly (2007) têm relação íntima com capacidades, atitudes e conhecimentos, fundamentos da competência.

Considerando os conceitos de Gestão do *Design* abordados, pode estabelecer-se que as suas dimensões são a abordagem, o ambiente de integração e a intenção e que estas determinam como será a sua inserção na organização. “Abordagem” tem a ver com o modo como a empresa vê o *Design* e os seus processos, podendo ser, segundo Mozota (2003a), uma abordagem de gestão ou estratégica, enquanto o “Ambiente de integração” se refere à inserção do *Design* como parte do dia-a-dia da empresa, se ela é feita em todas as instâncias organizacionais ou somente em alguma. “Intenção” relaciona-se com o papel que o *Design* representa na empresa, se é utilizado como diferenciação, coordenação ou transformação e, neste ponto, adota-se esta perspectiva por ser a mais moderna e com maior sustento teórico entre as apresentadas.

Salienta-se o facto de que uma empresa liderada pelo *design*, ou mais avançada estrategicamente neste ponto, não tem que ter necessariamente todos os seus esforços baseados em abordagem estratégica, ambiente e intenção, visto que combinações entre estas dimensões também geram valor pelo *design* e melhoram o desempenho.

De acordo com Mozota (2003b) pesquisas do *Design Innovation Group*, na Inglaterra, evidenciam que as empresas que são conscientes do papel e da atuação do *Design*, e que fazem um trabalho de destaque na sua gestão, têm melhores performances em termos de venda, desenvolvimento e em resultado financeiro.

Segundo a autora a introdução do *design* na organização pode variar de acordo com o problema ao qual tem que dar resposta, estabelecendo assim uma matriz de integração do *design* como representado na Tabela 4.

Tabela 4. Matriz de integração do *Design* na empresa

Função/ Design	Design Gráfico	Design de Embalagens	Design de Produto	Design de Ambiente
Direção Geral	Identidade Institucional <i>Web Design</i>		Inovação	Espaço de trabalho Escritórios
Departamento de comunicação	Identidade Visual			Evento Salão
Departamento de Produção e I&D	Técnica de documentação	Embalagem Logística	Inovação	Espaço de acolhimento Escritórios
Departamento de Marketing	Marcas <i>Web Design</i>	Embalagem do produto	Gestão da gama de produtos	Salão Espaço de vendas

Fonte: Mozota (2003a, p.13).

Neste sentido a entrada do *design* na empresa pode ocorrer de formas distintas podendo ser pela Administração, aquando da criação de uma empresa, no lançamento de um projeto de inovação ou na alteração da estratégia da empresa, devendo isso refletir-se na Identidade Corporativa, pelo Departamento de Comunicação, em tudo o que diz respeito à Identidade Corporativa, na necessidade de desenvolvimento de material promocional ou na gestão de mostras profissionais, pelo Departamento de Marketing, quando há necessidade de conceção de uma nova embalagem, de melhorar um produto, de criar uma nova marca ou de organizar uma promoção e pelo Departamento de Produção ou Departamento de Investigação e Desenvolvimento, através de um projeto de inovação de determinado produto.

O *Design*, com o propósito de se integrar nas organizações, adota diferentes caminhos, intervindo todos os dias nos problemas que derivam da estratégia da organização, do produto ou da identidade e da comunicação. A amplitude do domínio da aplicação do *Design* e a sua integração nas organizações não deve esconder que existem estruturas comuns através das diferentes perspetivas.

1.3. Quatro forças do *Design*

De que forma o *design* pode impulsionar ou agregar valor ou quais as interfaces da função do *design* no papel estratégico da empresa são questões que as empresas fazem acerca do *design*, da sua gestão e utilização. Porter (1996) afirma que não escolher também é uma escolha e a estratégia da empresa no que diz respeito ao *Design*, ou a intenção, é direcionada pela administração organizacional, a sua cultura e aprendizagem, e pode manifestar-se em diferentes níveis. Mozota (2003b) investiga a integração da Gestão do *design* em empresas premiadas pela sua excelência em *Design* e destaca que a melhor coordenação de funções dentro da empresa origina a vantagem competitiva. A autora parte da definição de Hayes (1990) que descreve o *Design* como facilitador,

diferenciador, integrador e comunicador interligando-o com os conceitos de cadeia de valor propostos por Porter, como o processo de escolha de uma posição estratégica dentro de uma organização. Para Mozota (2003b) o modelo de cadeia de valor de Porter reúne as diferentes contribuições do projeto para a empresa numa ferramenta estratégica única para a construção de uma vantagem competitiva. A cadeia de valor fornece uma ferramenta para a compreensão das fontes de vantagem competitiva do projeto: custo, diferenciação e gestão. Neste contexto o *Design* pode gerar valor em diferentes níveis da cadeia de valor, otimizando as atividades primárias e a sua ação no valor percebido pelo consumidor, a coordenação entre funções, dando suporte para atividades da empresa e a coordenação externa da empresa e seu ambiente, gerando uma nova visão desta por parte do mercado. Esta pesquisa da autora, avançou para o entendimento do *Design* segundo quatro forças distintas no ambiente empresarial, indo ao encontro do debate sobre as dificuldades de inserção do *Design* nas empresas e a ausência de reconhecimento, por parte dos gestores, dos seus benefícios.

As quatro forças do *design* definidas por Mozota (2006) no contexto das ciências empresariais são as seguintes:

***Design* como diferenciador:** *Design* como fonte de vantagem competitiva no mercado através de “*brand equity*”, fidelização de clientes, de preços *premium* (mais altos) e orientação para o estudante. *Design* como diferenciação acontece quando a estratégia de *Design* visa criar marcas melhores, produtos mais avançados ou embalagens. A diferenciação gera mais valia financeira para a empresa pois aumenta vendas e facilita exportações, além de melhorar o valor percebido pelo cliente.

***Design* como integrador:** *Design* como recurso de melhoria de processos de desenvolvimento de novos produtos (tempo de mercado, a construção de um consenso em equipas usando habilidades de visualização). *Design* como processo que favorece uma modelar plataforma da arquitetura das linhas de produtos, modelos de inovação centrados no utilizador (HCD, *Human Centered Design*) e gestão de projetos “*fuzzy front end*”. Quando a estratégia de *Design* visa mudança no processo de inovação, ela torna-se uma ferramenta eficiente para o desenvolvimento de novos produtos e para a gestão deste processo. Deste modo, *Design* cria valor ao coordenar funções, evitar conflitos das áreas envolvidas, melhora a comunicação e incentiva o trabalho em equipa entre todas as partes envolvidas. Este é o *Design* como integrador, ligado ao processo de gestão da empresa e à inovação orientada para o cliente.

***Design* como transformador:** *Design* como recurso para criar novas oportunidades de negócios, com vista a melhorar a capacidade da empresa em lidar com mudanças ou, no caso de *design* avançado, como “*expert*” para melhor interpretar a organização e o mercado. O *Design* como transformador permite que o valor seja criado pela melhoria na relação entre empresa e o seu ambiente externo, auxiliando a antecipação de visões claras sobre o futuro, novos mercados e tendências.

Design como bom negócio: *Design* como fonte de aumento de vendas e margens de lucro, maior valor de marca, melhor retorno sobre o investimento (ROI) e como recurso para a sociedade em geral, no que diz respeito à sustentabilidade e inclusão (*Design Inclusivo* e *Design Sustentável*). Mozota (2006) salienta que embora se saiba que o *design* acrescenta valor, *designers* e gestores de projeto continuam a entender que não se pode gerir o que não se mede. Assim medir o impacto do valor do *design* é um fator chave de sucesso para *designers* que querem implementar com sucesso a sua estratégia de *design* e para os gestores de *design* que querem apresentar o *design* como uma ferramenta que acrescenta valor à gestão. Neste contexto, Borja de Mozota (2006) sugere a ferramenta do BSC (*Balanced Score Card*) como uma ponte no diálogo entre *design* e gestão, uma vez que se pode estabelecer coincidências entre as quatro forças do *design* e as quatro dimensões básicas do BSC como se pode constatar na Tabela 5. Para os *designers* o BSC é algo fácil de adotar porque é uma ferramenta tanto visual como holística.

Tabela 5. As 4 Forças do *design* e o BSC.

4 Forças do <i>Design</i>	Perspetivas do BSC
Diferenciador	Cliente
Integrador	Processo
Transformador	Aprendizagem
Bom Negócio	Financeiro

Fonte: Adaptado de Mozota (2006, pp. 47-48).

A integração do *design* na organização não é simples nem fácil e nem todas conseguem ultrapassar as dificuldades da sua integração ou nem sabem como fazê-lo. Com o surgimento de bons exemplos de incorporação do *design* na organização revelando a vantagem competitiva da sua utilização o *design* começa a ser percebido como uma competência central (*core competence*) fundamental. Este modelo de Mozota (2006), apresenta o *Design* como gerador de valor estratégico substancial, que pode ter efeito direto no posicionamento da empresa e que pode contribuir com a gestão para a mudança e para a aprendizagem organizacional.

1.4. Níveis da Gestão do *Design*: Estratégica, Tática e Operacional

A Gestão do *Design* pode ser adotada de várias maneiras e nem sempre isso acontece de forma estruturada ou com participação nas atividades estratégicas e no controlo de projetos da empresa, o que pode resultar numa disparidade entre a imagem que a empresa transmite e aquela que pretende ter (Wolf, 1998).

A prática da Gestão do *Design* pode ser analisada a partir do nível estrutural em que as decisões são tomadas, nível operacional, nível funcional ou tático e nível estratégico (Mozota, 2003a). A autora desenvolve a partir da tese de Patrick Hetzel um modelo de gestão de *design* composto por três partes distintas e que pode ser aplicado a qualquer tipo de negócio. A Tabela 6 apresenta as 3 políticas básicas de *design* em cada um dos 3 níveis de tomada de decisão.

Tabela 6. Os três níveis de Gestão do *Design*.

Ação do <i>Design</i>	Função do <i>Design</i>	Visão do <i>Design</i>
O valor de diferenciação do <i>design</i>	O valor de coordenação do <i>design</i>	O valor de transformação do <i>design</i>
O <i>design</i> é uma competência económica que muda as atividades primárias na cadeia de valor.	O <i>design</i> é uma competência administrativa que muda as atividades de apoio na cadeia de valor.	O <i>design</i> é uma competência central que muda a cadeia de valor do sector e a visão da indústria.
“3”	“3”	“3”
Marketing de marca	Estrutura	Estratégia
Produção	Gestão de Tecnologia	Gestão do Conhecimento
Comunicação	Gestão de Inovação	Gestão de Rede
Gestão Operacional do <i>Design</i>	Gestão Funcional do <i>Design</i>	Gestão estratégica do <i>Design</i>

Fonte: Adaptado de Mozota (2003a, p. 285).

O nível operacional é o primeiro nível de integração do *design* na organização, é aquele que corresponde à elaboração e implementação de projetos. A meta do *design* é criar valor nas funções primárias como produção e marketing.

Ao nível funcional (tático), a Gestão de *Design* amplia a área de atuação da função partindo da conceção e desenvolvimento de produtos, com foco no nível operacional, para assumir uma posição de intérprete ou tradutor das necessidades do consumidor em produtos, afetando positivamente no posicionamento competitivo da organização. O *design* criará valor nos departamentos de apoio da empresa com foco especial na gestão da inovação e tecnologia.

O nível estratégico é aquele em que Gestão do *Design* propicia uma atuação capaz de influir na formação e na transformação da visão da empresa. Visão do *design* como competência central melhorando a compreensão do ambiente da empresa.

Para Mozota (2003a) a Gestão do *Design* deve controlar administrativamente três áreas como a do

valor agregado pelo *Design*, a dos relacionamentos e a dos processos. Para a autora o *design* e a administração têm pontos em comum, e o campo da gestão do *design*, não só é enriquecido por conceitos de administração, como também abre uma porta para a administração por meio do *design*.

De modo idêntico, Magalhães (1995) adota o critério do conjunto de atividades abrangidas pela Gestão do *Design* e a sua integração na empresa procedendo à classificação como indica a Tabela 7.

Tabela 7. Funções da Gestão do Design por nível.

Nível operacional	Nível tático/funcional	Nível estratégico
Administrar a organização do fluxo de trabalho das atividades de <i>Design</i> ;	Controlo, coordenação e aprovação de todas as atividades de <i>Design</i> , para cumprir a estratégia empresarial;	A estratégia da empresa, proveniente da formulação dos objetivos;
Administrar a realização das tarefas, planeamento de horário, de orçamento e dos empregados;	A avaliação do processo de <i>Design</i> , verificando se ele segue a estratégia geral definida;	A competência e meios disponíveis para cumprir os objetivos empresariais.
Administrar a adaptação das atividades de <i>Design</i> às estruturas internas.	A integração do processo de <i>Design</i> na empresa; As conexões com a produção e processos de comunicação, pesquisa e de desenvolvimento.	A exploração dos pontos fortes e ajuste dos fracos; A diferenciação em relação às empresas competitivas; A criação de uma identidade única.

Fonte: Adaptado de Magalhães (1995).

O nível estratégico é o responsável por sectores de direção e controlo dentro das empresas. A este nível, compete fazer o diagnóstico da empresa, o desenvolvimento das suas metas para o futuro, a análise de pontos fortes e fracos, a integração das funções do marketing no desenvolvimento de produtos, a produção, a engenharia de produto, as finanças e o *Design*, de forma a descobrir novas oportunidades e riscos. Este é o nível responsável pela inserção do *Design* e da inovação na cultura empresarial, de modo a obter melhores resultados (Centro Português de *Design*, 2007). É possível, então, relacionar os níveis de Gestão do *Design* com metodologias de projeto de desenvolvimento de novos produto/serviços. De acordo com Vieira (2009), o nível operacional tem como questão central o ato de “fazer”. Já no nível tático, é possível perceber um ponto mais abrangente, tratando do “como fazer”. E, por fim, o nível estratégico, que se relaciona muito mais com aspetos de investigação, do “o que fazer”.

1.5. A cultura do *Design*: O *Design* incrementa valor

A ideia do que é *design* ainda é confundido atualmente com beleza, sofisticação e por outro lado com inútil ou desnecessário. Mas *design* é o contrário disso, *design* é necessário uma vez que está presente em tudo que nos rodeia. A cultura assume a mesma importância que o *design*, visto que um não existe sem o outro, ou seja, a cultura é a inspiração do *designer* e o *design* é cultura.

Mintzberg (2010) assume cultura como o padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. Nas organizações é considerado como cultura os valores que as permeiam, do ponto de vista das relações sociais que aí se estabelecem, mas também aos valores que orientam as estratégias empresariais.

Schein (1996, citado por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003) define cultura organizacional como o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras que um grupo possui e que determina o modo como ele o percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes.

Para Freitas (1991) a cultura organizacional refere-se, primeiro, a algum conteúdo (compreensão, artefactos, comportamentos compartilhados); segundo, a um grupo; e, terceiro, ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre distinção e especificidade. Ela inclui as práticas convencionais, os valores e os pressupostos da organização. A Gestão do *Design* está desta forma interligada à cultura organizacional, uma vez que é importante as empresas terem definido, de forma clara e objetiva, o *design* como um dos seus valores, isto é, a cultura corporativa ou cultura organizacional precisa ter o *Design* como um valor partilhado pela maioria dos membros da organização. Ele precisa, simultaneamente, de articular os elementos de integração interna e de construção social da identidade corporativa (Fascioni, 2003).

Ao integrar o *Design* como um valor, este precisa ser transmitido ao cliente e outros *stakeholders*, através de ações que os gestores da organização desenvolvem. *Design* é mais do que bonito ou feio, e em pleno século XXI o quotidiano social e empresarial está rodeado de *design* enquanto fator importante da economia global. O *design* centrado no ser humano está presente em áreas como a medicina, em produtos e/ou serviços afetos às necessidades e carências essenciais, ao meio ambiente, entre outras. Contudo estas áreas e produtos/serviços nunca se poderão desligar da cultura onde estão inseridos.

Neste sentido, o modo de fazer e seus significados, o valor comercial, as crenças das pessoas marcam fortemente a cultura organizacional. As empresas são constituídas por pessoas e estas com as suas crenças e valores influenciam inevitavelmente os seus pensamentos e atitudes. Para se obter realmente vantagens competitivas únicas, segundo Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006), é preciso ter um objetivo estratégico bem definido. Esse objetivo passa pela procura incessante de liderança em todos os níveis organizacionais e pode ser expressa geralmente em poucas palavras, que reflitam a filosofia geral da empresa. Hamel e Prahalad (1994) referem que deve haver um processo de gestão ativa, que mantenha o foco da organização na essência da vitória, motive e estimule as contribuições dos colaboradores, sustente o entusiasmo e conduza a aplicação de recursos de maneira objetiva.

Hamel e Prahalad (1994) referem algumas ações da gestão do *design* na implementação de uma cultura de *design* nas equipas de uma organização, a fim de criar maior envolvimento interno, tais como as seguintes:

evitar a estagnação por meio da localização e ampliação de pontos fracos no processo de *design*;

tornar os desafios de *design* desafios pessoais, estimulando os colaboradores a fazerem comparações de si mesmos com os concorrentes;

habilitar e estimular os colaboradores a usar ferramentas operacionais que possam ajudá-los a aumentar a eficiência;

dar tempo aos colaboradores para que possam digerir um desafio proposto antes de lançar outro;

criar um senso de responsabilidade recíproca, com reconhecimento e recompensas claras, bem como os riscos de eventuais dificuldades.

A Gestão do *Design* enquadra-se neste pensamento quando o gestor de *Design* está plenamente sintonizado com a cultura organizacional em que está inserido, a fim de que os produtos e serviços criados reflitam junto dos colaboradores, fornecedores e consumidores os mesmos ideais definidos pela direção. Neste seguimento é necessário que se estabeleça na organização uma “cultura de *Design*”. Esta pode ser feita de várias maneiras, por meio de eventos expositivos sobre o *Design* como palestras, filmes, reuniões, visitas guiadas ou apresentação de exemplos como material impresso, embalagens e identidade visual (Wolf, 1998; Harris, 2013).

Podem ser também realizados eventos com participação ativa dos colaboradores, como oficinas ou *brainstormings* para a solução de problemas específicos. Neste ponto, a existência de parcerias com universidades pode ser um caminho interessante, pela possibilidade de levar membros da equipa a visitar instituições ou levar estudantes para o interior da empresa. A realização de *workshops* pode também facilitar a interiorização de conceitos de *Design* junto dos colaboradores da organização. Todos estes meios podem ser úteis para que se desenvolva, no seio da empresa, uma cultura efetiva de *Design* e este processo nem sempre é rápido, pois depende da forma como a própria empresa conduz a sua estratégia de *Design* (Fascioni, 2006).

2 – DESIGN THINKING: SERVIÇOS

2.1. Design Thinking, do fazer ao pensar design

Inclua os funcionários no processo criativo e encontrará inovação em toda a parte (Brown, 2008b). O autor refere que para as organizações de serviços serem bem-sucedidas, diferenciadoras e com vantagem competitiva é essencial terem inovação, imaginação e criatividade. Define *Design Thinking* como uma disciplina que combina a sensibilidade e métodos de um *designer* para colmatar as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável, convertendo o que é valor para o cliente em oportunidades de mercado. O *Design Thinking* pode transformar a maneira de desenvolver produtos, serviços, e processos e até mesmo estratégias de negócios.

As empresas seguidoras do *Design Thinking* destacam-se pela disposição em assumir a tarefa de continuamente redesenhar os seus negócios. Fazem isso com um olho na criação de avanços tanto em termos de inovação quanto em termos de eficiência. Combinação que produz a mais poderosa vantagem competitiva (Martin, 2010).

Torna-se importante para as empresas compreenderem como os *designers* pensam. Segundo Martin (2010), o *Design Thinking* promove o equilíbrio entre o pensamento intuitivo, a arte de saber sem raciocinar, e o analítico, a arte do saber através do raciocínio lógico, indutivo ou dedutivo, o que permite que as organizações passem do complexo ao simples, do misterioso para o algoritmo por meio do que ele se refere como funil do conhecimento.

O *Design Thinking* refere-se à maneira de pensar do *designer* que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduutivo. Este tipo de pensamento, procura formular questões através da compreensão dos fenómenos, ou seja, formula perguntas cuja resposta se obtém da recolha de informações durante a observação daquilo que rodeia o problema. Ao pensar de forma abduativa, a solução não deriva do problema, mas pelo contrário encaixa nele.

Como um processo de inovação, segundo Lockwood (2009), o *design thinking* cruza pelos três níveis da gestão de *design*. No entanto, a contribuição da abordagem é maior e mais completa quando ela é utilizada em conjunto com o nível estratégico de gestão.

2.2. Design de serviços

O *Design* de Serviços, nasce com a missão de aplicar os mesmos conceitos e práticas do *Design Thinking* para criação, não de produtos, mas de serviços e processos internos mais adequados à realidade das pessoas (Pinheiro, 2010).

O *Design* de Serviços é uma metodologia que combina meios tangíveis e intangíveis permitindo a criação de experiências bem elaboradas e proporcionando diversos benefícios à experiência do utilizador final. É o *design* da experiência global do serviço, bem como a conceção do processo e estratégia para prestar esse serviço. *Design* de serviços é um processo entre os quatro D's – Descobrir (*Discover*), Definir (*Define*), Desenvolver (*Develop*) e Entregar (*Deliver*), procurando entender simultaneamente o cliente, organização e mercado a fim de desenvolver ideias e reproduzi-las em soluções viáveis (Moritz, 2005).

O *Design* de serviços é um processo multidisciplinar que integra diversos campos de conhecimento. Integra gestão, marketing, pesquisa e *design*. Ele cria uma conexão exclusiva da organização com o cliente. As áreas de especialização são usadas e integrados no *Design* de serviços e também utilizada no sentido de peritos especializados dessas áreas.

É difícil quebrar as barreiras existentes no setor público, tais como a burocracia, o apego aos antigos métodos de trabalho e as formas tradicionais de relacionamento. Para resolver questões como estas é necessário investir em inovação e nas alternativas que esta pode trazer, pois com novas ideias e fazendo uso do *design* de serviços, os objetivos das organizações tendem a ser alcançados de forma mais criativa e eficaz.

Como a Figura 3 indica, marketing e *design*, estão mediados entre a organização e o cliente. O Marketing opera principalmente a partir de uma perspetiva das organizações. Por outro lado, o *Design*, opera principalmente a partir de uma perspetiva dos clientes. O *Design* de Serviços combina os melhores e mais relevantes ferramentas e experiência em áreas afins para enfrentar os desafios da economia de serviços.

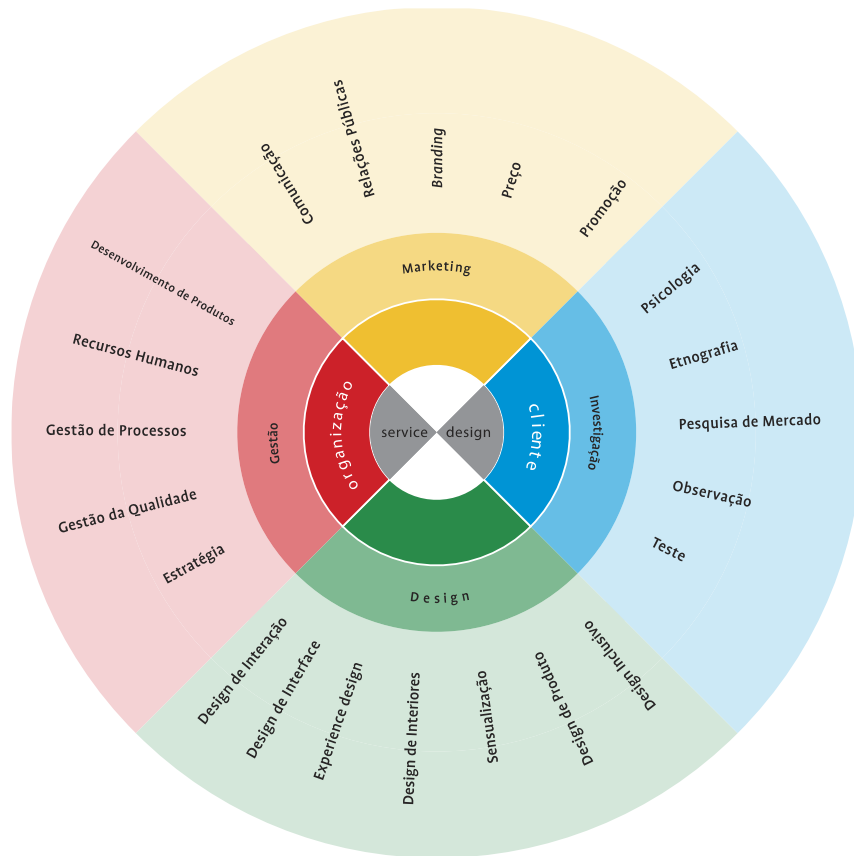


Figura 3. Diagrama de *Design* de Serviços.

Fonte: Adaptado de Moritz (2005, p. 49).

2.3. Etapas do *Service Design Thinking*

Em relação ao processo do *Design Thinking*, Brown (2008a) diz que este pode ser visto como um sistema de espaços que se sobrepõem em vez de uma sequência de passos ordenados. A primeira etapa é designada de inspiração, aqui são coletadas as informações baseadas no problema declarado. Em seguida, surge a etapa de ideação, onde as informações coletadas na etapa anterior são traduzidas em ideias, sendo estas desenvolvidas e testadas. Finalmente, a terceira etapa, de implementação, onde as melhores ideias são desenvolvidas num plano de ação elaborado e inseridas no mercado. A Figura 4 apresenta estes espaços sobrepostos como idealizados por Brown (2008a).

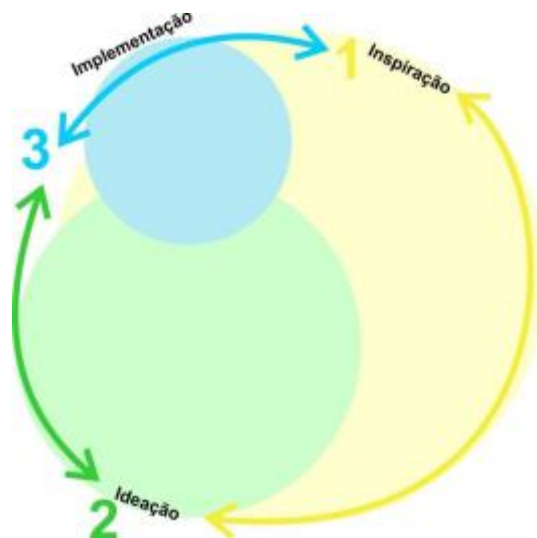


Figura 4. Processo do *Design Thinking*.

Fonte: Adaptado de Brown (2008a, pp. 88-89).

Brown (2009) esclarece que os projetos podem percorrer estes espaços mais que uma vez à medida que a equipa lapida as suas ideias e explora novas direções. A razão para a natureza iterativa e não linear da abordagem é o fato de o *design thinking* ser fundamentalmente um processo exploratório, que pode levar a descobertas inesperadas ao longo do caminho. Muitas vezes, essas descobertas podem ser integradas no processo de modo contínuo sem interrupções, em outras ocasiões a descoberta motivará a equipa a rever algumas de suas premissas mais básicas.

3 – O VALOR DO *DESIGN*: IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO NOS SERVIÇOS

3.1. Identidade, Imagem e Reputação corporativa

Segundo Ruão e Carrillo (2005) os “ativos intangíveis”, como a identidade, a imagem e a reputação corporativa, surgem como elementos muito valiosos apresentando uma importância crescente na gestão das Universidades. Para a autora as Instituições de ensino superior entraram num contexto de mercado onde a sustentabilidade exige a adoção de orientações de gestão mais empresariais.

Para Balmer (citado por Ruão & Carrillo, 2005) um estudo da identidade organizacional implica a evocação de duas escolas de pensamento: a escola visual e a escola estratégica em que a primeira privilegia as manifestações físicas da identidade, que se expressam através de elementos icónico-visuais, cujo propósito é a identificação e distinção da organização no seu ambiente; enquanto a escola estratégica se dedica à análise dos elementos de ordem cultural ou psicológica, que integram a visão, a missão e a filosofia da empresa/instituição. Neste sentido a identidade visual deve apoiar-se na personalidade, cultura, comportamento e comunicação da organização (Balmer, 2008). A partilha entre os elementos, físicos e culturais, constitui uma exigência para uma interação social com sucesso na organização, a nível interno e externo.

A identidade visual tem as suas raízes no *design* gráfico que se traduz no nome da empresa, o logótipo e/ou símbolo, as cores, os tipos de letra, mas pode também incluir outros aspetos tangíveis como o ambiente (arquitetura e decoração), a farda, embalagens ou serviços.

A Imagem Corporativa pode ser descrita como a impressão holística e viva que tem um grupo particular sobre a organização, ou seja, é a fotografia mental imediata que surge na cabeça das audiências quando é evocada uma empresa ou instituição (Atvesson, 1990), ou seja, é uma interpretação espontânea feita pela sociedade acerca da organização. Para entender o conceito de imagem corporativa, é necessário observar para além de uma componente gráfica e entender a sua significação enquanto atribuição de carácter de uma representação coletiva de uma organização.

Para Frombrun (citado por Ruão & Carrillo, 2005) o termo reputação serve para caracterizar a distribuição de opiniões (a expressão aberta da imagem coletiva) acerca de uma pessoa ou entidade, por parte de um grupo de interesse, e que se constitui ao longo do tempo. Trata-se do julgamento coletivo das ações da organização e do seu desempenho. Assim tanto o conceito de imagem como reputação retratam fenómenos de representação mental manifestadas pela

identidade das organizações. Segundo Thomaz e Brito (2010) a Reputação Corporativa é uma avaliação global que os *stakeholders* fazem sobre uma organização ao longo do tempo. Outros autores definem que a reputação consiste num conjunto de crenças, associadas a uma característica da organização, que estão de certa forma generalizadas e difundidas num certo meio (Barron & Rolfe, 2011).

Balmer e Wilson (citado por Fascioni, 2003) afirmam que o principal objetivo de uma empresa administrar a identidade corporativa é assegurar uma vantagem competitiva pelas suas características individuais. A linha de raciocínio é simples: a administração eficiente da identidade resulta na aquisição de uma imagem favorável e, após certo tempo, uma reputação desejável. Esse fator incentiva o relacionamento da empresa com os seus acionistas, colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes de uma maneira consistente e confiável, plena de credibilidade.

A dificuldade na definição dos conceitos de identidade, imagem e reputação deve-se ao facto de frequentemente haver alguma confusão entre ambos (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006; Lange, Lee & Dai, 2011). A distinção entre estes três conceitos está longe de atingir a universalidade, já que existem diferentes, e por vezes divergentes, perspetivas utilizadas para a sua diferenciação (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006; Davies, Chun, Silva & Roper, 2001).

3.2. Programas de Gestão de Identidade

O papel da identidade nas organizações especializadas em serviços é de extrema importância pois é neste ponto que as organizações se podem diferenciar umas das outras, ou seja, a capacidade de se adequarem à mudança torna-as como ferramentas essenciais de gestão.

A repetida oferta dos mesmos serviços que são disponibilizados por várias entidades da mesma área de negócio, leva a que o consumidor defina a sua escolha pela organização com a qual se identifica mais e esta decisão resulta da formação de uma imagem. Stern, Zinkhan e Holbrook (2002) referem que as organizações que comercializam serviços utilizam o simbolismo organizacional como forma de gerar influências sobre a decisão de compra no consumidor e como ferramenta principal na estratégia de contornar a intangibilidade do produto.

Neste sentido um Programa de Gestão de Identidade de uma organização que se apresenta no mercado entre concorrentes na sua área, deve ser alvo de uma séria reflexão e encarado como um ponto estratégico e essencial para o seu sucesso (Lacerda, 2008).

O Programa de Gestão de Identidade, de acordo com o Centro Português de *Design* (1997), não consiste apenas na criação de um logótipo ou de várias aplicações em catálogos, nem sequer de um trabalho de relações públicas. Estas ações, enquanto isoladas, são um valor menor e fragmentário da compreensão da natureza identitária da organização, pelo que o seu sentido e potencial força advêm da sua incorporação num plano, entendido como um todo, em que a noção

de conjunto é essencial. *“De facto, a nossa experiência diz-nos que as empresas (...) vão ao encontro das suas necessidades recorrendo ao Design dos seus produtos, embalagens e logótipos de forma isolada e recorrendo a pessoas diferentes, pelo que se perde um efeito importante de comunicação integrada.”* (Centro Português de Design, 1997, p.113).

O principal objetivo de um programa de imagem coordenada é o da comunicação integral e o da organização de uma empresa. Qualquer intervenção isolada resulta numa dispersão e contradição de imagens e o contributo do *Design* de Comunicação neste processo é decisivo e fundamental. No processo de elaboração de um programa de imagem coordenada, segundo Olins (1990), importa distinguir 4 etapas básicas como as seguintes: Investigação, Planificação e Estratégia da sistematização, Aplicação da estratégia e Implementação e Apresentação.

Contudo, nem todas as organizações entendem a relação que existe entre as várias partes que compõem a sua identidade, sendo poucas as que se preocupam em averiguar as impressões totais – traduzidas na imagem – que causam nos diversos públicos com que lidam. Segundo Bharadwaj e Menon (1993) e Melewar (2003), a identidade e uma boa imagem são a chave para a vantagem competitiva das organizações porque atraem talentos e permitem mais facilmente contratar indivíduos qualificados, aumentam os níveis de empenho dos colaboradores, abrem canais a financiamentos e aligeiram as relações com instituições bancárias, facilitam vínculos comerciais com fornecedores e distribuidores, permitem comercializar os produtos mais eficientemente, são dos principais agentes de fidelização dos cliente.

3.3. A imagem das Instituições de Ensino Superior

Todas as instituições possuem uma imagem, podendo esta ser, ou não, planeada, contribuindo para o sucesso de uma organização (Gregory & Wiechmann, 1999).

Sendo que este estudo se aplica na prática a uma instituição de ensino superior, é de salientar o valor da imagem no domínio dos serviços, pois esta adquire especial importância devido à sua intangibilidade. Esta intangibilidade característica das IES e o facto de a qualidade do serviço apenas poder ser avaliada após o consumo, a imagem organizacional poderá funcionar como o indicador mais fiável da capacidade de uma instituição para satisfazer o cliente (Nguyen & LeBlanc, 2001).

Segundo Kazoleas, Kim e Moffitt (2001) as IES estão entre as organizações que mais dependem da sua imagem para prosperar e sobreviver. Nos últimos anos e devido ao contexto de “mercado” em que as IES estão envolvidas, a gestão da imagem tornou-se um fator crítico para a sua competitividade (Duarte, Alves & Raposo, 2010; Luque-Martínez & Del Barrio-García, 2009).

A imagem desempenha um importante papel na atitude dos diversos públicos relativamente à IES como referem Belanger, Mount e Wilson (2002) e Landrum, Turrís e Harless (1998). As IES

necessitam ter consciência de que as pessoas respondem à imagem da organização e não necessariamente à sua realidade (Weissman, 1990). É importante salientar que mesmo que as IES transmitam a imagem desejada para o público, estas podem não ser bem-sucedidas, uma vez que, as imagens são o resultado das escolhas, ações e interações sociais de todos os *stakeholders* envolvidos (Belanger *et al.*, 2002). Por este motivo, é indispensável que as IES conheçam qual a sua imagem no mercado, identifiquem as suas forças e fraquezas e desenhem medidas que permitam melhorá-las (Barich & Kotler, 1991; Terkla & Pagano, 1993; Parameswaran & Glowacka, 1995; Finch, McDonald & Staple (2013); Williams Jr. & Omar, 2014; Khanna, Jacob & Yadav, 2014).

Para Kazoleas *et al.*, (2001) as IES, enquanto organizações, não possuem somente uma imagem, mas sim múltiplas imagens, sendo praticamente impossível conceptualizar as IES numa só imagem já que, cada escola, cada departamento, cada disciplina, ou até mesmo cada professor, pode possuir a sua própria imagem.

A investigação levada a cabo por Helgesen e Nettet (2007) concluiu que a imagem do programa de estudos e a imagem da IES são dois conceitos distintos (embora relacionados) com impactos diferenciados na lealdade dos estudantes. É ainda de salientar que diferentes públicos podem possuir imagens distintas de uma mesma instituição (Barich & Kotler, 1991; Karrh, 2000; Stern Zinkhan & Anupam, 2001).

O estudo de Gatewood, Gowan e Lautenschlager (1993) concluiu existirem apenas níveis moderados de consenso relativamente à imagem de uma organização quando avaliada por diferentes grupos externos. Deste modo, é presumível que possam coexistir imagens contraditórias acerca de uma mesma organização (Stern *et al.*, 2001). É de extrema importância as organizações identificarem as forças e fraquezas da sua imagem relativamente a cada segmento de público (Sung & Yang, 2008). E mesmo dentro de um determinado segmento de público, podem existir imagens diferentes de uma mesma organização (Barich & Kotler, 1991).

3.4. Reputação Corporativa

A reputação é um ativo intangível de uma empresa que ajuda a criar valor (Roberts & Dowling, 2002). Para gerir a reputação corporativa esta deve ser medida. Apesar de não haver consenso quanto a uma medida universalmente aceite, nos últimos anos têm-se registado progressos consideráveis no desenvolvimento de melhores instrumentos de medida.

Na literatura existem várias definições de reputação, provenientes de áreas diferentes como a economia, o *marketing* ou a sociologia. O conceito de reputação abrange a imagem e a identidade, envolvendo todos os *stakeholders*, sejam eles clientes, parceiros ou colaboradores (Davies *et al.*, 2001). A reputação é uma visão global e não apenas uma visão do exterior da organização.

Wartick (2002) representa a reputação através da fórmula: reputação = f (identidade e imagem).

De acordo com Argenti e Druckenmiller (2004), trata-se de uma representação coletiva dos grupos sobre as múltiplas imagens que uma organização pode assumir, baseada em programas de identidade organizacional e construída ao longo do tempo.

A reputação é uma representação coletiva que resulta da acumulação de julgamentos, sobre as ações passadas da organização e que descreve a sua capacidade para atribuir resultados valiosos a múltiplos *stakeholders* (Fombrun, 1986). Assim, se alguém afirma que uma entidade tem uma clara reputação, significa que se espera que essa organização se comporte de forma consistente e previsível em determinadas circunstâncias (Davies & Chun, 2003).

Numa organização de serviços em que as perspetivas dos colaboradores e clientes são vistas como interdependentes a forma como os colaboradores e clientes percebem a reputação de uma empresa influencia o seu comportamento perante esta.

Qualquer *gap* entre as perceções interna e externa são especialmente importantes num negócio de serviços, em que a interação entre colaboradores e clientes é crítica. Quaisquer *gaps* entre imagem e identidade devem constituir fonte de preocupação, sendo determinante a sua medição de forma a minimizá-los (Roper & Davies, 2010).

Neste estudo optou-se por uma escala que permitisse avaliar a reputação institucional da Comunidade IPB numa perspetiva interna, constituída por Órgãos de Gestão (Diretores), Docentes e Funcionários não docentes (Colaboradores) e uma perspetiva externa (estudantes), a fim de perceber se identidade e imagem estão alinhadas, ou seja, se os valores definidos pelos membros da organização (Identidade da Organização) estão alinhados com os valores desejados pela marca (Imagem da Organização). Considerando o destaque que tem merecido por parte das principais revistas académicas especializadas, recorreu-se à Escala do “Carácter Corporativo” de Davies, Chun, Silva e Roper (2004).

A escala de personalidade corporativa desenvolvida por Davies *et al.*, (2004) tem sete dimensões, avaliadas por 49 itens que refletem traços da personalidade humana, e representam palavras com as quais a população está familiarizada para descrever uma marca.

As IES do século XXI devem gerir cuidadosamente a personalidade da sua marca, a fim de refletirem os seus valores corporativos. Os traços de personalidade da marca, tal como são vistos pelos consumidores e público em geral, devem estar alinhados com os valores internos para obter maior sucesso face aos concorrentes (Keller & Richey, 2006).

É de salientar que a personalidade corporativa não identifica as ações que devem ser implementadas no sentido de melhorar a marca, mas apoia a gestão do *design* ao identificar as áreas em que essas melhorias devem ser implementadas.

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Objetivo do Estudo Empírico e Hipóteses de Investigação

As Instituições de Ensino Superior, face a um novo contexto de conjuntura dita de “mercado” em que segundo Ruão (2008), os ativos intangíveis, como a identidade, a imagem, a reputação ou a marca, têm uma importância crescente na gestão das instituições de ensino superior, necessitam de uma reestruturação estratégica no sector face ao cenário de crise atual. Assim, a sustentabilidade das IES exige uma orientação mais empresarial, em que os fatores intangíveis se destacam como elementos muito valiosos porque a imagem da marca não depende apenas dos seus sinais de identidade, mas de todo o posicionamento (Brito, 2010).

Segundo Gray e Balmer (1998), a identidade é a realidade da organização e que a gestão da Identidade Corporativa possui como objetivos principais criar uma Imagem intencional e uma reputação favorável na mente dos seus *stakeholders*.

Neste sentido, a presente investigação tem como objetivo principal perceber através de ferramentas de gestão se a perceção da identidade (perspetiva interna) corresponde à imagem (perspetiva externa), no sentido de alinhar estratégias de comunicação eficazes. A perspetiva interna corresponde à visão dos Diretores, Docentes e Colaboradores e a perspetiva externa à visão dos Estudantes. Pretende-se ainda analisar a reputação corporativa percecionada pela Comunidade Académica do IPB por unidade orgânica.

Para complementar o estudo e como objetivos específicos estabeleceram-se os seguintes:

Objetivo Específico 1: É possível identificar os 10 itens, a faceta e dimensão que mais se manifestam;

Objetivo Específico 2: É possível identificar diferenças na Reputação Corporativa percecionada pela Comunidade IPB (Diretores, Docentes, Colaboradores, Estudantes) relativamente aos quatro atributos da imagem (*Website*, Identidade visual, Publicidade e Ambiente).

Deste modo e para dar resposta ao principal objetivo do estudo fixaram-se como hipóteses de investigação as seguintes:

Hipótese de Investigação 1: Existe uma relação positiva direta entre a Reputação Corporativa, por dimensão, do IPB e os quatro atributos da imagem (Website, Identidade visual, Publicidade e Ambiente).

Hipótese de Investigação 2: Existe uma relação positiva direta entre a Reputação Corporativa, por dimensão, do IPB e os quatro atributos da imagem (*Website*, Identidade visual, Publicidade e Ambiente) atendendo à Comunidade IPB (Diretores, Docentes, Colaboradores, Estudantes).

Hipótese de Investigação 3: Existem diferenças entre a Reputação Corporativa do IPB relativamente aos quatro atributos da imagem, por unidade orgânica.

Hipótese de Investigação 4: Existem diferenças entre a identidade e a imagem percebida pela Comunidade IPB, por dimensão.

4.2. Instrumento de Recolha de Dados

De acordo com o objetivo do presente estudo e de forma a responder às hipóteses de investigação, visto que a recolha de informação compreendia a opinião de indivíduos da Comunidade IPB, considerou-se que o inquérito por questionário seria o mais adequado, em conformidade com outros estudos acerca da imagem das IES (Arpan, Raney & Zivnuska 2003; Duarte *et al.*, 2010; Kazoleas *et al.*, 2001). Este instrumento permite ao investigador recolher informação sem introduzir subjetividade, predominando em estudos da área das Ciências Empresariais e na sociedade em geral (Barañano, 2004).

Para o presente estudo foi elaborado um questionário que foi aplicado *online*, recorrendo à plataforma *open-source* “*LimeSurvey*”, que compreendia questões de resposta fechada e enviado convite por email solicitando a colaboração à Comunidade do IPB. O questionário foi aplicado entre os meses de Maio e Julho do ano letivo de 2013/2014.

O questionário, após uma parte introdutória de apresentação da natureza do estudo aos indivíduos, a importância da sua colaboração e a confidencialidade e anonimato, é constituído por 5 secções (ver anexos).

A primeira secção expõe as informações genéricas que se pretende recolher sobre os indivíduos-alvo, tais como: género, idade e unidade orgânica.

A segunda secção é constituída por uma questão que propõe aos inquiridos que identifiquem a personalidade do atributo da imagem, *Website*, do Instituto Politécnico de Bragança. A terceira secção questiona aos inquiridos que identifiquem a personalidade do atributo, Identidade visual. Na quarta e quinta secção é pedido que identifiquem a personalidade referente aos atributos da

imagem, Publicidade e Ambiente respetivamente.

Neste sentido, foi sugerido que caracterizassem cada um dos atributos indicados como se fossem uma pessoa mediante os 49 itens da Escala de Carácter Corporativo de Davies *et al.* (2004).

O instrumento de recolha de dados teve autorização do Professor Gary Davies, da Manchester Business School, para aplicação do questionário no Instituto Politécnico de Bragança.

Na Tabela 8, pode ser verificado como se constituem as 7 Dimensões, subdivididas em 14 Facetas, onde se distribuem os 49 itens. Os itens são medidos recorrendo à escala de *Likert* de cinco pontos com as seguintes opções: “1-Discordo Totalmente”, “2-Discordo”, “3-Neutro”, “4-Concordo”, “5-Concordo Totalmente”.

Tabela 8. Escala de Carácter Corporativo – Dimensões, Facetas e Itens.

Dimensão	Faceta	Item
Concordância	Calorosa	Amigável, Agradável, Aberta, Direta
	Empática	Interessada, Tranquilizadora, Disponível para ajudar, Concordante
	Íntegra	Honesta, Sincera, De confiança, Socialmente responsável
Empreendedorismo	Moderna	Fixe, Na moda, Jovem
	Aventureira	Imaginativa, Atual, Excitante, Inovadora
	Ousada	Extrovertida, Ousada
Competência	Responsável	Fiável, Segura, Trabalhadora
	Líder	Ambiciosa, Orientada para o sucesso, Dominante
	Tecnocrata	Técnica, Empresarial
Elegância	Elegante	Charmosa, Com estilo, Elegante
	Prestigiada	Com prestígio, Exclusiva, Refinada
	Snob	Snob, Elitista
Severidade	Egoísta	Arrogante, Agressiva, Egoísta
	Dominadora	Centrada nela própria, Autoritária, Controladora

Informalidade	Despretensiosa, Simples, Fácil de lidar
Machismo	Masculina, Dura, Agreste

Para análise da Reputação Corporativa do Instituto Politécnico de Bragança, segundo quatro atributos da sua imagem, como *Website*, Identidade visual, Publicidade e Ambiente, calcularam-se os valores da fiabilidade para as 7 dimensões, 14 Facetas e os 49 Itens da Escala de Carácter Corporativo.

Tabela 9. Análise da fiabilidade dos Itens, Facetas e Dimensões da Escala de Carácter Corporativo do IPB.

Alpha de Cronbach				
	<i>Website</i>	Identidade Visual	Publicidade	Ambiente
49 Itens	0,935	0,952	0,961	0,968
14 Facetas	0,886	0,912	0,924	0,937
7 Dimensões	0,759	0,803	0,823	0,845

A Tabela 9, apresenta os valores da fiabilidade que se encontram acima do valor mínimo aceitável de 0,5, neste sentido é garantida a adequação da consistência interna dos coeficientes.

4.3. Técnicas Estatísticas de Tratamento de Dados

No tratamento de dados estatísticos procedeu-se em simultâneo à análise descritiva, para caracterizar a amostra do estudo e à análise inferencial, cujo objetivo é compreender a formulação das hipóteses indicadas, a informação obtida pela estatística de teste e usar os *p-values*, procedendo à escolha de testes paramétricos ou não paramétricos.

Churchill (1979) refere que a fiabilidade do instrumento deve ser o primeiro teste a realizar. Assim, a fiabilidade dos dados foi medida pelo *Alpha de Cronbach* a fim de avaliar a consistência interna da escala, ou seja, avaliar a consistência com que um determinado conjunto de itens de medida estima um determinado constructo ou dimensão latente (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Os valores do coeficiente α variam entre zero e um, em que valores inferiores a 0,6 indicam uma fiabilidade da consistência interna insatisfatória (Malhotra & Birks, 2006).

Seguidamente, procedeu-se à análise descritiva, univariada e bivariada, para fazer a caracterização da amostra. Na análise univariada foram analisadas as medidas de tendência central, médias, para perceber como se distribuem os dados e as medidas de dispersão, desvios padrão, que se traduzem na dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central ou na amostra.

No sentido de se conseguir fazer uma análise comparativa para as medidas de tendência central e de dispersão, houve a necessidade de inverter os itens arrogante, agressiva, egoísta, centrada nela própria, autoritária e controladora da dimensão Severidade e os itens masculina, dura e agreste da dimensão Machismo.

Ao longo de todo o trabalho os dados utilizados para o cálculo das dimensões, Severidade e Machismo, tiveram como suporte os itens invertidos.

Na análise inferencial do presente estudo pretende-se dar resposta às hipóteses de investigação. Neste sentido e tendo por base a não violação dos pressupostos aplica-se o teste paramétrico, *t-Student*, no sentido de analisar se existem diferenças entre médias para duas amostras independentes. Para a aplicação do teste paramétrico, vão analisar-se os pressupostos inerentes ao mesmo, ou seja, existe a necessidade da dimensão da amostra, por amostra independente, ser superior ou igual a 30 elementos e verificar se segue a distribuição normal, recorrendo-se ao teste de *Kolmogorov-Smirnov*, bem como verificar se as variâncias são homogéneas para amostras independentes, utilizando o teste de *Levene* (Marôco, 2011). Este teste vai ser aplicado desde que não se violem os pressupostos, caso um dos pressupostos seja violado vai recorrer-se, em alternativa, à aplicação de testes não paramétricos, nomeadamente o teste de Mann-Whitney.

Na análise bivariada vão analisar-se as medidas de correlação (Coeficiente de Correlação de *Pearson*) que caracterizam a intensidade e a direção da variação comum entre variáveis. Este coeficiente varia entre -1 e +1 ($-1 \leq r \leq 1$), sendo que se $r > 0$ as variáveis variam no mesmo sentido e se $r < 0$, as variáveis variam em sentido oposto. De forma geral pode ser considerado que as correlações são: fracas quando $r < 0,25$; moderadas quando $0,25 \leq r \leq 0,5$; fortes quando $0,5 \leq r \leq 0,75$ e muito fortes se $r \geq 0,75$ (Marôco, 2011). Esta análise tem o objetivo de aferir a natureza e significância da relação existente entre as variáveis em estudo.

Em toda a análise que a seguir se apresenta, para tomar decisões sobre as hipóteses de investigação, assumiu-se um nível de significância de 5%.

4.4. Definição da Amostra

Sendo o objetivo desta investigação avaliar a correspondência entre a identidade e imagem do Instituto Politécnico de Bragança, através da comparação entre a perceção interna (diretores, docentes e colaboradores) e a perceção externa (Estudantes), definiu-se como população a estudar toda a Comunidade do Instituto Politécnico de Bragança.

Tabela 10. População e Amostra, ano letivo 2013/2014.

Comunidade IPB	População		Amostra	
	N	%	n	%
Diretores	23	0,3%	13	3,3%
Docentes	335	4,8%	112	28,5%
Colaboradores	195	2,8%	32	8,1%
Estudantes	6405	92,1%	236	60,1%
Total	6958	100%	393	100,0%

Na Tabela 10 pode observar-se que a população é de 6958 indivíduos, dos quais 23 são diretores, 335 são docentes, 195 colaboradores e 6405 são estudantes. No total foram validados 393 questionários, com um erro amostral assumido de 4,8% e um nível de significância de 5%.

5. INCREMENTAR VALOR AOS SERVIÇOS: INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

5.1. Breve caracterização do IPB

O Instituto Politécnico de Bragança, é uma instituição de Ensino Superior Público fundada em 1983 na cidade de Bragança e constituído por cinco escolas, quatro delas localizadas no Campus de Bragança e uma na cidade de Mirandela. O IPB, segundo o n.º 1 do artigo 10.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, adota em português a denominação de Instituto Politécnico de Bragança.

Foi constituído pela Escola Superior Agrária e a Escola Superior de Educação iniciando as suas atividades letivas em 1986/1987. Em 1990 surge a Escola Superior de Tecnologia e Gestão, em 1999 a Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo em Mirandela e em 2001 a Escola Superior de Saúde (Escola de Enfermagem de Bragança integrada pelo Decreto-Lei n.º 99/2001 de 28 de março no IPB e reconvertida em 2003 à atual designação).

O IPB, criado pelo Decreto-Lei n.º 513-T/79, de 26/12 expõe que tem por missão a criação, transmissão e difusão do conhecimento técnico-científico e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental, (IPB, 2014a).

O Instituto Politécnico de Bragança localizado no coração no nordeste transmontano “desenvolve a sua missão em articulação com a sociedade, incluindo a cooperação transfronteiriça, numa perspetiva de coesão territorial e de afirmação nacional e internacional, com vista ao desenvolvimento da Região, assente na inovação e na produção e transferência do conhecimento técnico-científico”, (IPB, 2014b).

Quanto à organização institucional do IPB, este está organizado em unidades orgânicas autónomas apresentando-se em unidades orgânicas de ensino e investigação, *designadas* por escolas e unidades de suporte à transferência de conhecimento e tecnologia. O IPB dispõe também de serviços de ação social escolar, designados por SAS (Serviços de Ação Social), (IPB, 2014b).

O IPB é a única instituição pública de ensino superior no distrito de Bragança, coexistindo na mesma região apenas uma IES privada localizada em Macedo de Cavaleiros.

A comunidade académica do IPB, em 2013/2014, é constituída por 6405 estudantes, 335 docentes e 194 colaboradores. Atualmente mais de metade do corpo docente do IPB, ou seja, dos 335 Docentes, 211 possui grau de Doutor.

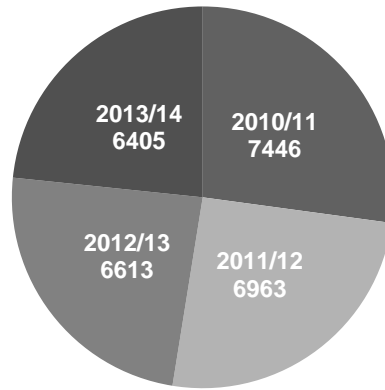


Figura 5. Número de estudantes do IPB entre os anos letivos 2010/2011 e 2013/2014.

O IPB está enquadrado na reforma de ensino português e os seus objetivos passam por contribuir “para o aumento da frequência do ensino superior, a aposta na aprendizagem ao longo da vida, a melhoria da qualidade e da relevância das suas formações, o fomento da mobilidade dos seus estudantes e diplomados e a internacionalização das suas formações” (IPB, 2014c).

Na Figura 5 pode-se verificar o decréscimo do número de estudantes do IPB e como consequência, a nível estratégico, o IPB aposta fortemente na internacionalização como fator diferenciador entre IES. “O IPB é hoje em dia uma instituição multicultural, onde 15% dos seus estudantes possuem nacionalidade não portuguesa. O IPB oferece a todos os seus estudantes, nacionais e internacionais, uma oportunidade única de estudar numa instituição criativa e inovadora e de desfrutar de um ambiente académico, cultural e de enquadramento paisagístico verdadeiramente único” (IPB, 2014d, p.6).

No ano de 2012/2013 o IPB registou um total de 642 estudantes em Mobilidade Erasmus. Ao nível da Mobilidade para Estudos, registaram-se 267 estudantes enviados sendo o top 5 de países de destino a Polónia, Turquia, Lituânia, Hungria e Roménia. O IPB recebeu neste âmbito 262 estudantes provenientes principalmente da Turquia, Espanha, Polónia, Lituânia e República Checa. No âmbito da Mobilidade para Estágios, o Instituto enviou 102 estudantes tendo como destinos principais a Espanha, Polónia, Itália, Suíça e Bélgica. Neste Âmbito foram recebidos 11 estudantes provenientes essencialmente da Polónia, Espanha, Lituânia, Alemanha e Eslovénia. A Mobilidade de docentes e *staff* registou 21 docentes enviados e 8 *staff* (formação) enviados. Neste âmbito de mobilidade foram recebidos 60 docentes e 57 *staff* (formação). Além destas atividades de mobilidade, foi realizada a Semana Erasmus no IPB contabilizando 71 participantes e são realizados cursos de Inglês e espanhol de preparação à mobilidade internacional dos estudantes do IPB registando 33 participantes. O IPB disponibiliza também Mobilidade com Instituições de Ensino Superior não Europeias, das quais recebeu 66 estudantes e enviou 47, (IPB, 2014e).

Os serviços administrativos do instituto modernizaram-se, implementando um Sistema de Gestão da Qualidade nos seus serviços, obtendo a certificação de qualidade ISO 9001:2008 em Maio de 2009. Tornando-se numa organização mais eficiente e focada na satisfação do seu público-alvo “O IPB assume o compromisso de cumprir os requisitos da Norma da Qualidade NP EN ISO 9001:2008, assim como os regulamentares e legais aplicáveis à sua atividade e garante a melhoria contínua do seu Sistema de Gestão da Qualidade”, (IPB,2014f).

O IPB foi distinguido com o Selo ECTS (*ECTS Label*) pela Comissão Europeia em 2011, “reconhecendo a qualidade das informações fornecidas em termos de cursos oferecidos e da gestão da mobilidade dos estudantes dentro do Espaço Europeu do Ensino Superior. Em 2013, o IPB foi premiado também com o *DS Label*. A finalidade do Suplemento ao Diploma (DS) é fornecer dados independentes e suficientes para melhorar a transparência internacional e reconhecimento académico e profissional equitativo das qualificações”, (IPB, 2014d).

Atualmente o IPB foi colocado, pelo projeto *U-Multirank*, no topo do ranking nacional dos politécnicos, sendo considerado o melhor politécnico do país e sétima melhor instituição de ensino superior de Portugal, (Diário de Notícias, 2014).

O IPB é ainda considerado o Instituto Politécnico nacional com maior percentagem de publicações em revistas de prestígio (48,4%). É entre todas as IES politécnicas e universitárias do país, a instituição com maior impacto normalizado, sendo que em termos médios, os trabalhos do IPB são citados 40% mais vezes que as restantes instituições do espaço ibero-americano. O IPB é também considerado, entre todas as IES politécnicas e universitárias nacionais, o instituto com maior taxa de excelência, sendo que 20% das publicações do IPB estão incluídas no grupo das 10% de publicações mais citadas em cada área (IPB, 2014d).

No ano letivo de 2013/2014 a oferta formativa do IPB compreende mais de cem cursos e ciclos de estudo, incluindo 32 cursos de especialização tecnológica (CET), 42 licenciaturas, 5 pós-graduações e 35 ciclos de estudos de mestrado, abrangendo uma vasta área do saber e da tecnologia, nomeadamente, as artes, comunicação e multimédia, o turismo, desporto e lazer, a educação e a formação de professores, a saúde e proteção social, as ciências empresariais e o direito, as ciências agrárias e recursos naturais e as tecnologias. A oferta formativa do IPB compreende cursos em regime presencial diurno e pós-laboral.

O IPB além das atividades já mencionadas desenvolve também atividades como “A criação do ambiente educativo apropriado ao desenvolvimento da sua missão, a realização de investigação e o apoio e participação em instituições científicas, a transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico, a realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos, a prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento, a cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e

estrangeiras, a contribuição, no âmbito da sua atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, em especial entre os países de língua portuguesa e os países europeus e a produção e difusão do conhecimento e da cultura. Ao IPB compete, ainda, nos termos da lei, a concessão de equivalências e o reconhecimento de graus e habilitações académicos“ (IPB, 2014b).

5.2. Análise SWOT do IPB

A compreensão da forma como gestão e *design* se convergem de forma a criar valor numa organização passa por identificar as oportunidades de *design* através do recurso a ferramentas de gestão. Neste sentido recorreu-se à Análise SWOT a fim de compreender como a integração estratégica do *design* no IPB pode criar vantagens competitivas através da diferenciação (Best, 2010).

A análise SWOT é utilizada para identificar as forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) em contexto das competências internas da organização e as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) numa análise do contexto competitivo externo da organização. A análise SWOT interna e externa, consolida a situação da empresa no seu contexto e determina os fatores-chave para o sucesso a serem considerados na Gestão do *Design* (Mozota, 2003).

Neste sentido, o descritivo da Análise SWOT seguinte teve como fundamentação uma entrevista à presidência do IPB e análise do respetivo Plano Estratégico 2014-2018 e outras publicações sectoriais como a Análise SWOT do Ensino Superior Português, com o objetivo de coletar dados que comprovem a existência de oportunidades de pesquisa no âmbito da Gestão do *Design* nos serviços do instituto.

5.2.1. Análise Interna

A análise interna tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos que caracterizam a organização a fim de identificar os fatores críticos de sucesso e assim conseguir maximizar as forças e minimizar as fraquezas da organização. Kotler e Fox (1995, citado por Lopes, 2002) referiu que a instituição deve procurar as suas competências distintivas, os recursos onde é particularmente forte e onde essas forças lhe dão vantagem competitiva. Neste sentido, analisou-se o IPB da seguinte forma:

Forças

Ensino Superior reconhecido internacionalmente, enquadrado no sistema europeu de reconhecimento de qualificações.

Posição territorial na relação com Espanha.

Liderança no contexto de Ensino Superior Politécnico e sétima melhor instituição de ensino superior de Portugal.

Única instituição pública de ensino superior no distrito de Bragança.

Mais de metade do corpo docente do IPB é doutorado.

Imagem positiva do IPB na região e reconhecimento nacional interpares.

Reputação Corporativa positiva perante a comunidade IPB.

Existência de Conselho permanente, como estrutura de decisão central, integrando elementos de todas as unidades orgânicas.

Identidade Visual comum a todas as unidades orgânicas.

As Unidades Orgânicas seguem a mesma visão estratégica do IPB.

Apoio ao estudante no âmbito do Empreendedorismo e Empregabilidade, com existência de incubadora institucional.

Conselho Científico da Instituição para gestão coordenada de oferta formativa.

Gabinete de Planeamento e Gestão da Qualidade que permite uma melhoria efetiva da qualidade dos serviços.

Cada Unidade Orgânica, de forma independente, tem estruturas de decisão académicas, científicas e operacionais.

Oferta de ensino superior com muito boa relação preço/qualidade, sendo a IES com a propina mais baixa a nível nacional.

Inquéritos de satisfação a estudantes Erasmus e Internacionais (GRI).

Divulgação do IPB em plataformas *web* internacionais como o "*StudyPortals*" e "*MasterStudies*".

Criação de espaço religioso para incluir todas as crenças em oposição à sua exclusão.

Qualidade Científica com grande visibilidade nacional com os resultados obtidos na qualificação do corpo docente, na investigação e na internacionalização.

Cooperação entre o IPB e IES dos Países de Língua Oficial Portuguesa (ex: investigação, reconhecimento de graus, etc).

Plataforma de *e-Learning*, IPBvirtual, comunicação e distribuição de conteúdos em ambiente *online* disponível a qualquer hora e em qualquer lugar.

Oferta de iniciativas desenvolvidas no IPB destinadas a escolas Secundárias e seu público como promoção dos cursos do Instituto.

Fraquezas

Reduzido número de estudantes em áreas e ciclos de estudo considerados de intervenção estratégica do IPB.

Ausência de quadros de decisão intermédios capazes de liderar projetos e tomar decisões.

Fraca motivação da comunidade interna do IPB, visto que nem todos se veem refletidos nas atividades da instituição.

Constrangimento financeiro condicionando o reconhecimento e motivação profissionais dos colaboradores.

Falta de tempo da dos órgãos de Gestão para inovar, não existindo uma cultura de *design* a fim de enfatizar a ideia de multidisciplinariedade, ou seja, pensar na coordenação de tarefas, processo e sequência dessas decisões.

Falta de sistematização de notícias do IPB.

Ausência de auditorias e avaliações dos resultados de projetos de *design*.

Campanha institucional muda de 2 em 2 anos, ou seja, esta não é repetida nem sistematizada.

Inexistência de políticas de *design* implementadas no IPB.

Ausência de Departamento de Marketing, Comunicação e *Design* a fim de identificar necessidades do estudante e agir estrategicamente a nível nacional e internacional.

O *design* está presente na instituição apenas a nível operacional, não estando presente a nível tático e estratégico.

O IPB desconhece a competência estratégica do *design* e o poder de uma comunicação integrada para que os estudantes atuais, futuros e potenciais não fiquem confusos com a avalanche de imagens diferentes.

Infraestruturas com algumas restrições a públicos portadores de deficiências.

Não existem estudos para perceber como o IPB é visto, de forma geral, pela sua comunidade interna e pela comunidade externa (região envolvente).

Falta de sinalética no exterior do Campus IPB.

Inexistência de mapa de apoio ao novo estudante/visitante para orientação no Campus e respetiva escola.

Dificuldade em fomentar criatividade e empreendedorismo através do ensino.

Falta de avaliação/análise dos códigos de conduta de mercados onde possa atuar.

5.2.2. Análise Externa

Em relação à análise externa, esta tem como objetivo identificar as oportunidades e ameaças colocadas à organização num determinado momento. É importante na medida em que os gestores e outros responsáveis possam prever desenvolvimentos futuros de maior ou menor impacto na organização. Assim, o IPB foi analisado como se segue:

Oportunidades

Consciência das IES, nomeadamente o IPB, para a criação de um plano de Gestão de Identidade (imagem coordenada).

Introdução do *design* enquanto disciplina estratégica ao nível organizacional.

Perceber como o *Design* poderá contribuir para um desenvolvimento sustentado no IPB.

Integração do *design*, enquanto ferramenta de gestão, para promover a criação de um programa sustentado de Identidade e Imagem.

Esclarecer a cultura de *Design* e sua intervenção na instituição como fator de inovação.

Integrar e promover a Gestão do *Design* contribuindo para o reconhecimento, missão e valores do IPB.

Difundir a Comunicação Integrada e o *Design* como oportunidades únicas para a competitividade do IPB e respetivo crescimento económico, modernização e humanização das IES.

Enfatizar a ideia de que as empresas de serviços que utilizam recursos como o *Design* e Marketing para uma estratégia de Comunicação possuem maior reputação no mercado.

Promoção do IPB em Feiras Internacionais oferecendo a possibilidade de estudar no estrangeiro com a melhor qualidade/preço do mercado nacional.

Oferta de Aprendizagem ao Longo da Vida, através de módulos não conferentes de grau.

Estabelecer critérios de atribuição de ECTS em atividades extracurriculares (ex: voluntariado).

Criação e promoção de plataformas *b-Learning* promovendo o ensino e aprendizagem à distância em aulas presenciais *on-line*.

Novos estilos de vida procuram por oferta de novos serviços (ex.: crescimento de valores ambientais).

Região envolvente que oferece elevados valores ambientais, boa qualidade de vida a baixo custo.

Desenvolver o trabalho colaborativo entre IES, no sentido de contribuir para a autorregulação da rede, identificando forças, oportunidades e alianças existentes ao nível de projetos de investigação e de cooperação, oferta formativa, organização de planos curriculares e contratações.

Forte relacionamento com as três Comunidades Intermunicipais da região (CIM das Terras de Trás-os-Montes, Douro e Alto Tâmega) e outras entidades públicas e empresariais da região.

Novo Programa-Quadro Comunitário (Horizonte 2020) com enfoque na inovação, na transferência de tecnologia e no desenvolvimento de estratégias regionais de especialização inteligente (com repercussão na iniciativa Norte 2020).

Integração numa região transfronteiriça próximo de IES da região de Castela e Leão e enquadramento da RESOE (Macrorregião do Sudoeste Europeu: Norte de Portugal, Galiza e Castela e Leão).

Alavanca de desenvolvimento local e regional.

Fomentar a ligação a antigos estudantes.

Reforçar cursos e unidades curriculares lecionadas em inglês.

Customização, ou seja, a procura por serviços e/ou produtos personalizados.

Ameaças

Marketing e Gestão estratégica das IES concorrentes no mercado nacional e internacional.

Diminuição tendencial do financiamento das IES públicas.

Inexistência de um quadro legislativo (de ensino superior e de ciência e tecnologia) que promova a investigação aplicada e a transferência de tecnologia no subsistema politécnico em condições de equidade na obtenção de recursos humanos e financiamento para o seu desenvolvimento.

Secundarização social da importância do subsistema politécnico em relação ao universitário.

Desvalorização do diploma do Ensino Superior com uma perceção negativa da sociedade e baixa empregabilidade dos diplomados.

Importância demasiado elevada dada aos *rankings* internacionais.

Redução do número de estudantes que concluem o Ensino Secundário.

Crise financeira que se reflete na carência financeira das famílias e na dificuldade de financiamento dos estudantes.

Com a Análise *SWOT* elaborada para o Instituto Politécnico de Bragança é possível constatar que os seus pontos fortes se concentram na internacionalização, destacando-se o IPB na liderança dos Institutos Politécnicos portugueses, sendo de destacar que o IPB é a única Instituição de Ensino Superior no distrito de Bragança. Apesar de localizado no interior do país tem como vantagem oferecer um serviço com muito boa relação preço/qualidade não só ao nível de cursos como preço/qualidade de vida na cidade. Apesar de uma estratégia voltada à internacionalização, o IPB apresenta lacunas na comunicação interna ao nível dos colaboradores e na partilha de informação entre Unidades Orgânicas apresentando uma falta de sistematização de notícias do IPB e deste modo reforçar a marca do instituto não só na Comunidade Interna como na Externa. É de salientar a dificuldade em inovar, não existindo uma cultura de design, a nível estratégico, de forma a enfatizar a multidisciplinariedade, ou seja, pensar na coordenação de tarefas, processo e sequência dessas decisões. A ausência de um departamento de Comunicação, agregando valores de Marketing e Design não permite que o Instituto possa identificar necessidades de estudantes e parcerias atuais, futuras e potenciais de modo a poder agir estrategicamente no mercado nacional e internacional.

A inexistência de estudos de modo a perceber como o IPB é visto pela sua comunidade interna e externa impede a criação de políticas de Comunicação inovadoras e eficientes.

Ao nível do Macro Ambiente da organização as principais ameaças a salientar passam pelo recurso das IES concorrentes ao uso de Marketing e Gestão estratégica no mercado nacional e internacional e a secundarização social da importância do ensino politécnico em relação ao universitário. Com a crise instalada no país e a saída de profissionais qualificados para o estrangeiro, assim como a baixa empregabilidade dos diplomados existe também uma mentalidade de desvalorização do diploma de ensino superior com uma perceção negativa por parte da sociedade. Como oportunidades podem destacar-se a maior consciência das IES para a criação de um plano de gestão de identidade, percebendo disciplinas como o design e o marketing essenciais para o desenvolvimento sustentado da organização e assim poder inovar e difundir uma Comunicação Integrada como oportunidade única para o crescimento económico, modernização e humanização do IPB. Com a evolução da sociedade e das tecnologias surgem novas oportunidades como a possibilidade de oferecer Cursos de Aprendizagem ao longo da vida ou atribuição de ECTS em atividades extracurriculares. Novos estilos de vida na procura de melhor qualidade de vida solicitam novos serviços, como o crescimento de valores ambientais, em que o IPB se destaca devido à sua localização. A tendência forte por parte do consumidor na procura da customização/personalização pode aplicar-se como algo inovador também no campo da educação.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

6.1. Caracterização da Amostra

O presente estudo pretende obter respostas da direção, docentes, colaboradores e estudantes do IPB, a fim de avaliar as diferentes percepções dos mesmos sobre a identidade e imagem da instituição. Neste sentido, foram administrados questionários que após a aplicação, recolha e validação se contabilizou uma amostra final de 393 indivíduos, pelo que a taxa de resposta foi de 6%.

Seguidamente, caracteriza-se o perfil demográfico e profissional. Assim, na Tabela 11, pode observar-se que relativamente ao género dos indivíduos inquiridos, a amostra é constituída por 63,1% de estudantes do sexo feminino e 36,9% do sexo masculino. Quanto aos diretores é constituída por 30,8% do sexo feminino e 69,2% do sexo masculino. Em relação aos docentes, verifica-se que a amostra é constituída por 53,6% do sexo feminino e 46,4% do sexo masculino. Relativamente aos colaboradores, verifica-se 40,6% do sexo feminino e 59,4% do sexo masculino.

Analisando a variável da faixa etária para os estudantes existe uma concentração nas idades compreendidas entre os 19 e 25 anos de 68,2%. No grupo dos diretores a faixa etária atinge valores iguais, de 46,2% para os que estão entre os 40 e 46 anos e aqueles que têm idade superior ou igual a 47. A faixa etária entre os 40 e 46 anos tem valores de 41,1% no grupo dos docentes, e no grupo dos colaboradores a concentração das idades está na faixa entre os 33 e 39 anos com 40,6%.

Relativamente à variável unidade orgânica, verifica-se que o maior número de respostas se concentra de igual modo em todos os grupos de inquiridos na ESTiG, obtendo 23,1% respostas dos diretores, 39,8% de respostas dos estudantes, 35,7% dos docentes e 40,6% dos colaboradores. No grupo de inquiridos dos diretores constata-se que da ESA não foram obtidas respostas, ao contrário dos 38,5% de respostas dos diretores do IPB, 15,4% da EsACT, 7,7% da ESE e 15,4% da ESSa. Nos estudantes inquiridos responderam 12,3% da ESA, 12,7% da EsACT, 18,6% da ESE e 16,5% da ESSa. Em relação aos docentes obtiveram-se 3,6% de respostas pertencentes ao IPB, 14,3% da unidade orgânica da ESA, 17% da EsACT e da ESE e 12,5% da ESSa. No grupo dos colaboradores, destacam-se os 0% de respostas por parte da ESSa, verificando-se 25% de respostas do IPB, 18,8% da ESA, 6,3% da EsACT e 9,4% da ESE.

Tabela 11. Perfil Demográfico e Profissional da Amostra (n=393).

	Diretores		Docentes		Colaboradores		Estudantes	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sexo	13	100,0%	112	100,0%	32	100,0%	236	100,0%
Feminino	4	30,8%	60	53,6%	13	40,6%	149	63,1%
Masculino	9	69,2%	52	46,4%	19	59,4%	87	36,9%
Faixa Etária	13	100,0%	112	100,0%	32	100,0%	236	100,0%
≤ 18	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	2,5%
19 - 25	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	161	68,2%
26 - 32	0	0,0%	5	4,5%	1	3,1%	37	15,7%
33 - 39	1	7,7%	36	32,1%	13	40,6%	17	7,2%
40 - 46	6	46,2%	46	41,1%	7	21,9%	9	3,8%
≥ 47	6	46,2%	25	22,3%	11	34,4%	6	2,5%
Unidade Orgânica	13	100,0%	112	100,0%	32	100,0%	236	100,0%
IPB	5	38,5%	4	3,6%	8	25,0%	0	0,0%
ESA	0	0,0%	16	14,3%	6	18,8%	29	12,3%
EsACT	2	15,4%	19	17,0%	2	6,3%	30	12,7%
ESE	1	7,7%	19	17,0%	3	9,4%	44	18,6%
ESSa	2	15,4%	14	12,5%	0	0,0%	39	16,5%
ESTiG	3	23,1%	40	35,7%	13	40,6%	94	39,8%

Nota: IPB-Instituto Politécnico de Bragança; ESA-Escola Superior Agrária; EsACT-Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo; ESE-Escola Superior de Educação; ESSa-Escola Superior de Saúde; ESTiG-Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

Relativamente ao género por faixa etária, pode-se verificar, na Figura 6, que tanto no género feminino como masculino, se obtém um maior número de respostas na faixa etária entre os 19 e os 25 anos, com 47,3% e 32,3% respetivamente. A segunda faixa etária com mais respostas foi a que compreende os 40 e 46 anos, tanto no género feminino como masculino, com 15,5% e 19,8% respetivamente. Em seguida a faixa etária entre os 33 e 39 anos, com 15,0% no género feminino e 19,8% no masculino. A faixa etária superior ou igual a 47 anos vem em seguida com 10,6% de respostas no género feminino e 14,4% de respostas no género masculino. Entre os 26 e 32 anos, o género feminino atinge 9,3% de respostas e o masculino 13,2%. Por fim, a faixa etária com menos respostas por género é a inferior ou igual a 18, com 2,2 % no género feminino e 0,6% no masculino.

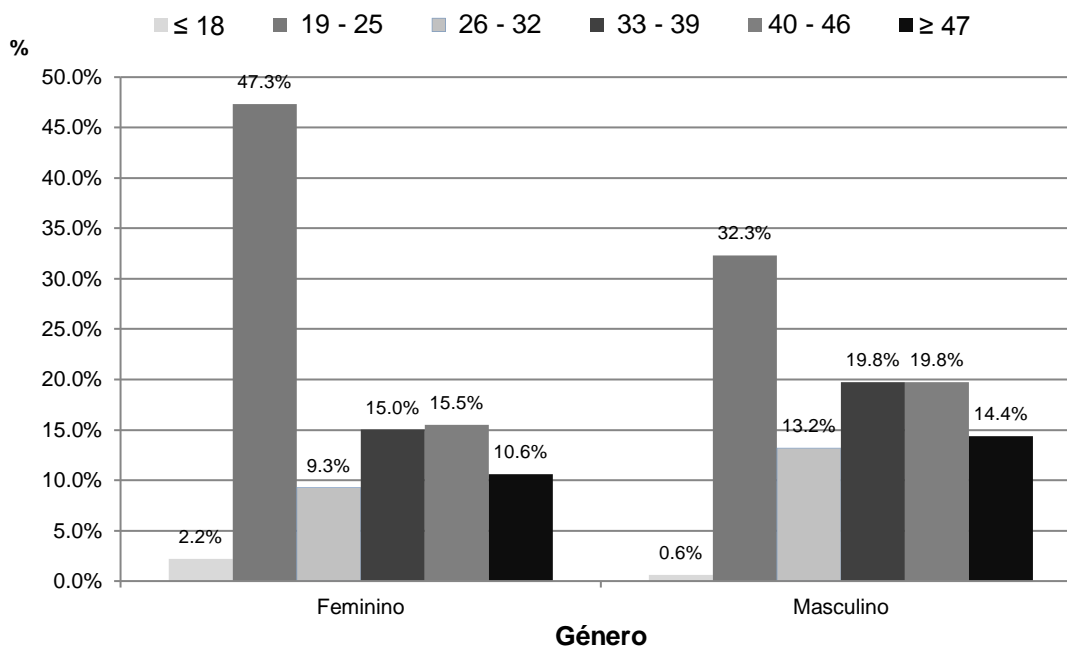


Figura 6. Distribuição da amostra por gênero e por faixa etária da Comunidade IPB.

6.2. Análise Descritiva Exploratória

6.2.1. Reputação Corporativa do IPB - *Website*, Identidade Visual, Publicidade e Ambiente

De modo a dar resposta ao primeiro objetivo específico pretende-se “*Identificar os 10 itens, a faceta e dimensão que mais se manifestam na reputação do IPB relativamente aos atributos Website, Identidade Visual, Publicidade e Ambiente*”, procedeu-se ao estudo através da análise da Escala de Carácter Corporativo de Davies *et al.*, (2004), numa escala de 5 pontos de *Likert*, em que cada item, proporcionalmente ao seu grau de concordância foi codificado de 1 a 5, sendo 5 o maior grau de concordância “Concordo Totalmente” e 1 o menor grau de concordância “Discordo Totalmente”. Aos inquiridos deste estudo foi solicitado a descrição da personalidade de cada um dos atributos (*Website*, Identidade Visual, Publicidade e Ambiente) como se fosse uma pessoa. Os valores das médias superiores a 3 pontos, indicam concordância relativamente à variável em estudo. Os valores abaixo de 3 pontos, indicam discordância relativamente à variável em estudo.

A Tabela 12 apresenta a análise descritiva, permitindo identificar as principais associações realizadas pela Comunidade IPB relativamente ao atributo da imagem *Website*. Pela leitura dos valores apresentados na Tabela 12, a maioria dos itens apresentam valores médios superiores a 3 pontos exceto os itens Excitante ($2,65 \pm 0,951$), Ousada ($2,89 \pm 1,039$), Charmosa ($2,91 \pm 0,892$), Snob ($2,48 \pm 1,006$), Elitista ($2,75 \pm 0,897$) e Casual ($2,94 \pm 0,870$). Os restantes itens apresentam médias significativas, entre 3 e 4, o que representa um maior grau de concordância da Comunidade IPB relativamente à imagem do *Website* institucional.

Tabela 12. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, *Website* (continua).

	DT	D	Neutro	C	CT	M	DP
Faceta Calorosa						3,657	0,045
Amigável [n=393]	9 2,3%	14 3,6%	79 20,1%	239 60,8%	52 13,2%	3,79	0,800
Agradável [n=391]	13 3,3%	25 6,4%	96 24,6%	203 51,9%	54 13,8%	3,66	0,910
Aberta [n=391]	12 3,1%	19 4,9%	127 32,5%	188 48,1%	45 11,5%	3,60	0,868
Direta [n=391]	8 2,0%	39 10,0%	100 25,6%	211 54,0%	33 8,4%	3,57	0,859
Faceta Empática						3,596	0,050
Interessada [n=391]	9 2,3%	15 3,8%	141 36,1%	172 44,0%	54 13,8%	3,63	0,852
Tranquilizadora [n=391]	7 1,8%	28 7,2%	173 44,2%	145 37,1%	38 9,7%	3,46	0,834
Disponível para ajudar [n=391]	7 1,8%	27 6,9%	97 24,8%	198 50,6%	62 15,9%	3,72	0,876
Concordante [n=391]	5 1,3%	13 3,3%	162 41,4%	174 44,5%	37 9,5%	3,58	0,760
Faceta Íntegra						3,817	0,051
Honesta [n=392]	4 1,0%	9 2,3%	73 18,6%	232 59,2%	74 18,9%	3,93	0,745
Sincera [n=392]	5 1,3%	10 2,6%	123 31,4%	208 53,1%	46 11,7%	3,71	0,754
De Confiança [n=391]	5 1,3%	12 3,1%	80 20,5%	214 54,7%	80 20,5%	3,90	0,799
Socialmente Responsável [n=392]	9 2,3%	12 3,1%	121 30,9%	185 47,2%	65 16,6%	3,73	0,855
Dimensão Concordância						3,690	0,0028
Faceta Moderna						3,343	0,0075
Fixe [n=392]	20 5,1%	38 9,7%	155 39,5%	144 36,7%	35 8,9%	3,35	0,953
Na Moda [n=392]	26 6,6%	46 11,7%	158 40,3%	140 35,7%	22 5,6%	3,22	0,958
Jovem [n=391]	15 3,8%	39 10,0%	128 32,7%	168 43,0%	41 10,5%	3,46	0,944
Faceta Aventureira						3,249	0,0285
Imaginativa [n=391]	20 5,1%	53 13,6%	148 37,9%	140 35,8%	30 7,7%	3,27	0,966
Atual [n=391]	16 4,1%	24 6,1%	100 25,6%	193 49,4%	58 14,8%	3,65	0,946
Excitante [n=277]	57 14,5%	90 23,0%	188 48,0%	48 12,2%	9 2,3%	2,65	0,951
Inovadora [n=392]	20 5,1%	42 10,7%	129 32,9%	152 38,8%	49 12,5%	3,43	1,009
Faceta Ousada						2,972	0,1125
Extrovertida [n=392]	24 6,1%	59 15,1%	193 49,2%	105 26,8%	11 2,8%	3,05	0,880
Ousada [n=393]	44 11,2%	84 21,4%	154 39,2%	92 23,4%	19 4,8%	2,89	1,039
Dimensão Empreendedorismo						3,188	0,0556

Tabela 12. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, *Website* (continuação).

	DT	D	Neutro	C	CT	M	DP
Faceta Responsável						3,810	0,0438
Fiável [n=393]	9 2,3%	19 4,8%	65 16,5%	215 54,7%	85 21,6%	3,89	0,878
Segura [n=392]	6 1,5%	13 3,3%	97 24,7%	210 53,6%	66 16,8%	3,81	0,807
Trabalhadora [n=392]	9 2,3%	26 6,6%	87 22,2%	207 52,8%	63 16,1%	3,74	0,887
Faceta Líder						3,299	0,0252
Ambiciosa [n=391]	14 3,6%	49 12,5%	162 41,4%	138 35,3%	28 7,2%	3,30	0,906
Orientada para o sucesso [n=391]	10 2,6%	26 6,6%	157 40,2%	153 39,1%	45 11,5%	3,50	0,877
Dominante [n=391]	14 3,6%	65 16,6%	201 51,4%	92 23,5%	19 4,9%	3,09	0,856
Faceta Tecocrata						3,565	0,0852
Técnica [n=392]	5 1,3%	16 4,1%	107 27,3%	218 55,6%	46 11,7%	3,72	0,771
Empresarial [n=392]	15 3,8%	32 8,2%	155 39,5%	159 40,6%	31 7,9%	3,41	0,891
Dimensão Competência						3,558	0,0307
Faceta Elegante						3,171	0,0197
Charmosa [n=392]	33 8,4%	67 17,1%	201 51,3%	83 21,2%	8 2,0%	2,91	0,892
Com estilo [n=391]	18 4,6%	50 12,8%	155 39,6%	142 36,3%	26 6,6%	3,28	0,931
Elegante [n=391]	13 3,3%	47 12,0%	164 41,9%	135 34,5%	32 8,2%	3,32	0,908
Faceta Prestigiada						3,263	0,0186
Com prestígio [n=391]	14 3,6%	23 5,9%	144 36,8%	160 40,9%	50 12,8%	3,53	0,916
Exclusiva [n=391]	21 5,4%	51 13,0%	193 49,4%	102 26,1%	24 6,1%	3,15	0,912
Refinada [n=391]	17 4,3%	60 15,3%	200 51,2%	92 23,5%	22 5,6%	3,11	0,882
Faceta Snob						2,614	0,0771
Snob [n=392]	84 21,4%	93 23,7%	164 41,8%	44 11,2%	7 1,8%	2,48	1,006
Elitista [n=391]	39 10,0%	93 23,5%	199 50,9%	51 13,0%	10 2,6%	2,75	0,897
Dimensão Elegância						3,016	0,0334

Tabela 12. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, *Website* (continuação).

	DT	D	Neutro	C	CT	M	DP
Faceta Egoísta						3,727	0,0113
Arrogante [n=392]	4 1,0%	21 5,4%	136 34,7%	130 33,2%	101 25,8%	3,77	0,928
Agressiva [n=391]	4 22,3%	31 30,2%	151 38,6%	118 7,9%	87 1,0%	3,65	0,946
Egoísta [n=392]	8 2,0%	14 3,6%	145 37,0%	123 31,4%	102 26,0%	3,76	0,949
Faceta Dominadora						3,227	0,0431
Centrada nela própria [n=391]	21 5,4%	77 19,7%	163 41,7%	97 24,8%	33 8,4%	3,11	0,994
Autoritária [n=392]	8 2,0%	65 16,6%	192 49,0%	86 21,9%	41 10,5%	3,22	0,915
Controladora [n=392]	7 1,8%	52 13,3%	179 45,7%	105 26,8%	49 12,5%	3,35	0,923
Dimensão Severidade						3,477	0,0225
Casual [n=392]	29 7,4%	66 16,8%	203 51,8%	87 22,2%	7 1,8%	2,94	0,870
Simplex [n=392]	19 4,8%	38 9,7%	101 25,8%	191 48,7%	43 11,0%	3,51	0,978
Fácil de Lidar [n=391]	21 5,4%	35 9,0%	88 22,5%	193 49,4%	54 13,8%	3,57	1,012
Dimensão Informalidade						3,342	0,0745
Masculina [n=392]	16 4,1%	60 15,3%	222 56,6%	57 14,5%	37 9,4%	3,10	0,912
Dura [n=392]	9 2,3%	55 14,0%	188 48,0%	98 25,0%	42 10,7%	3,28	0,914
Agreste [n=392]	9 2,3%	45 11,5%	179 45,7%	102 26,0%	57 14,5%	3,39	0,948
Dimensão Machismo						3,256	0,0202

Nota: DT, Discordo Totalmente; D, Discordo; C, Concordo; CT, Concordo Totalmente; M, Média; DP, Desvio Padrão.

De modo geral, como representado na Figura 7, a comunidade perceciona a página *Web* do IPB como sendo Honesta, De confiança, Fiável, Segura, Amigável, Trabalhadora, Socialmente Responsável, Técnica e ainda não sendo Arrogante nem Egoísta.



Nota: *, item invertido

Figura 7. Mapa Mental: Como o IPB percebe o *Website*.

A Tabela 13, apresenta a análise descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB relativamente ao atributo da imagem, Identidade Visual. Avaliando os valores apresentados na seguinte tabela, a maioria dos itens apresenta valores superiores a 3 pontos exceto os itens Excitante ($2,99 \pm 0,879$), Snob ($2,64 \pm 0,982$) e Elitista ($2,88 \pm 0,955$). Os restantes itens apresentam médias significativas, entre 3 e 4, o que representa um maior grau de concordância da Comunidade relativamente à Identidade visual do IPB.

Tabela 13. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, Identidade Visual (continua).

	DT	D	Neutro	C	CT	M	DP
Faceta Calorosa						3,739	0,0311
Amigável [n=302]	6 2,0%	10 3,3%	56 18,5%	181 59,9%	49 16,2%	3,85	,799
Agradável [n=301]	5 1,7%	14 4,7%	59 19,6%	170 56,5%	53 17,6%	3,84	0,827
Aberta [n=301]	4 1,3%	15 5,0%	99 32,9%	143 47,5%	40 13,3%	3,66	0,819
Direta [n=301]	3 1,0%	15 5,0%	106 35,2%	151 50,2%	26 8,6%	3,60	0,757
Faceta Empática						3,598	0,0089
Interessada [n=301]	3 1,0%	17 5,6%	114 37,9%	132 43,9%	35 11,6%	3,59	0,805
Tranquilizadora [n=301]	3 1,0%	11 3,7%	121 40,2%	129 42,9%	37 12,3%	3,62	0,785
Disponível para ajudar [n=301]	3 1,0%	13 4,3%	122 40,5%	128 42,5%	35 11,6%	3,59	0,789
Concordante [n=301]	3 1,0%	16 5,3%	116 38,5%	134 44,5%	32 10,6%	3,58	0,790
Faceta Íntegra						3,740	0,0174
Honesta [n=301]	3 1,0%	9 3,0%	77 25,6%	172 57,1%	40 13,3%	3,79	0,745
Sincera [n=301]	2 0,7%	9 3,0%	107 35,5%	147 48,8%	36 12,0%	3,68	0,746
De Confiança [n=301]	2 0,7%	8 2,7%	75 24,9%	165 54,8%	51 16,9%	3,85	0,750
Socialmente Responsável [n=301]	3 1,0%	11 3,7%	114 37,9%	136 45,2%	37 12,3%	3,64	0,782
Dimensão Concordância						3,692	0,0112
Faceta Moderna						3,602	0,0105
Fixe [n=301]	7 2,3%	22 7,3%	113 37,5%	119 39,5%	40 13,3%	3,54	0,896
Na Moda [n=301]	9 3,0%	16 5,3%	104 34,6%	137 45,5%	35 11,6%	3,57	0,875
Jovem [n=301]	6 2,0%	23 7,6%	73 24,3%	155 51,5%	44 14,6%	3,69	0,884
Faceta Aventureira						3,473	0,0240
Imaginativa [n=301]	10 3,3%	21 7,0%	91 30,2%	143 47,5%	36 12,0%	3,58	0,908
Atual [n=301]	7 2,3%	17 5,6%	76 25,2%	162 53,8%	39 13,0%	3,69	0,852
Excitante [n=301]	22 7,3%	45 15,0%	156 51,8%	71 23,6%	7 2,3%	2,99	0,879
Inovadora [n=301]	7 2,3%	21 7,0%	91 30,2%	139 46,2%	43 14,3%	3,63	0,895
Faceta Ousada						3,267	0,0482
Extrovertida [n=302]	11 3,6%	38 12,6%	142 47,0%	90 29,8%	21 7,0%	3,24	0,891
Ousada [n=302]	13 4,3%	41 13,6%	119 39,4%	102 33,8%	27 8,9%	3,29	0,959
Dimensão Empreendedorismo						3,447	0,0191

Tabela 13. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, Identidade Visual (continuação).

	DT	D	Neutro	C	CT	M	DP
Faceta Responsável						3,712	0,0098
Fiável [n=302]	5 1,7%	13 4,3%	76 25,2%	167 55,3%	41 13,6%	3,75	0,805
Segura [n=301]	5 1,7%	14 4,7%	84 27,9%	158 52,5%	40 13,3%	3,71	0,816
Trabalhadora [n=301]	6 2,0%	12 4,0%	94 31,2%	150 49,8%	39 13,0%	3,68	0,824
Faceta Líder						3,429	0,0035
Ambiciosa [n=301]	6 2,0%	30 10,0%	133 44,2%	107 35,5%	25 8,3%	3,38	0,851
Orientada para o sucesso [n=302]	7 2,3%	13 4,3%	106 35,1%	136 45,0%	40 13,2%	3,63	0,852
Dominante [n=301]	8 2,7%	32 10,6%	153 50,8%	84 27,9%	24 8,0%	3,28	0,857
Faceta Tecocrata						3,642	0,0316
Técnica [n=301]	4 1,3%	13 4,3%	94 31,2%	155 51,5%	35 11,6%	3,68	0,787
Empresarial [n=302]	5 1,7%	21 7,0%	94 31,1%	150 49,7%	32 10,6%	3,61	0,832
Dimensão Competência						3,594	0,0147
Faceta Elegante						3,543	0,0211
Charmosa [n=301]	13 4,3%	28 9,3%	122 40,5%	117 38,9%	21 7,0%	3,35	0,903
Com estilo [n=301]	5 1,7%	23 7,6%	97 32,2%	137 45,5%	39 13,0%	3,60	0,868
Elegante [n=301]	5 1,7%	23 7,6%	78 25,9%	154 51,2%	41 13,6%	3,67	0,864
Faceta Prestigiada						3,450	0,0288
Com prestígio [n=301]	6 2,0%	12 4,0%	104 34,6%	134 44,5%	45 15,0%	3,66	0,851
Exclusiva [n=301]	9 3,0%	29 9,6%	120 39,9%	112 37,2%	31 10,3%	3,42	0,908
Refinada [n=301]	11 3,7%	35 11,6%	139 46,2%	96 31,9%	20 6,6%	3,26	0,884
Faceta Snob						2,761	0,0189
Snob [n=301]	42 14,0%	81 26,9%	132 43,9%	35 11,6%	11 3,7%	2,64	0,982
Elitista [n=301]	32 10,6%	48 15,9%	158 52,5%	50 16,6%	13 4,3%	2,88	0,955
Dimensão Elegância						3,543	0,0052

Tabela 13. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, Identidade Visual (continuação).

	DT	D	Neutro	C	CT	M	DP
Faceta Egoísta						3,527	0,0200
Arrogante [n=301]	8 2,7%	25 8,3%	118 39,2%	90 29,9%	60 19,9%	3,56	0,987
Agressiva [n=301]	7 2,3%	30 10,0%	124 41,2%	94 31,2%	46 15,3%	3,47	0,947
Egoísta [n=301]	6 2,0%	24 8,0%	128 42,5%	83 27,6%	60 19,9%	3,55	0,963
Faceta Dominadora						3,213	0,0147
Centrada nela própria [n=301]	15 5,0%	70 23,3%	133 44,2%	63 20,9%	20 6,6%	3,01	0,954
Autoritária [n=301]	9 3,0%	46 13,0%	142 47,2%	65 21,6%	39 13,0%	3,26	0,970
Controladora [n=301]	9 3,0%	37 12,3%	135 44,9%	74 24,6%	46 15,3%	3,37	0,983
Dimensão Severidade						3,370	0,0037
Casual [n=301]	20 6,6%	44 14,6%	146 48,5%	80 26,6%	11 3,7%	3,06	0,907
Simple [n=301]	6 2,0%	12 4,0%	76 25,2%	156 51,8%	51 16,9%	3,78	0,845
Fácil de Lidar [n=301]	4 1,3%	15 5,0%	94 31,2%	145 48,2%	43 14,3%	3,69	0,825
Dimensão Informalidade						3,509	0,0429
Masculina [n=301]	7 2,3%	51 16,9%	166 55,1%	51 16,9%	26 8,6%	3,13	0,874
Dura [n=301]	7 2,3%	51 16,9%	166 55,1%	51 16,9%	26 8,6%	3,35	0,997
Agreste [n=301]	10 3,3%	33 11,0%	131 43,5%	77 25,6%	50 16,6%	3,41	0,998
Dimensão Machismo						3,297	0,0714

Nota: DT, Discordo Totalmente; D, Discordo; C, Concordo; CT, Concordo Totalmente; M, Média; DP, Desvio Padrão.

A Figura 8, ilustra de modo geral como a Comunidade percebe a Identidade visual do IPB, destacando-se os itens Amigável, De Confiança, Agradável, Honesta, Simple, Fiável, Segura, Atual, Jovem e Fácil de lidar.



Figura 8. Mapa Mental: Como o IPB percebe a Identidade Visual.

Avaliando os valores apresentados na Tabela 14, que apresenta a análise descritiva da Escala de Carácter Corporativo da Comunidade IPB relativamente ao atributo da imagem Publicidade, a maioria dos itens apresenta valores superiores a 3 pontos exceto os itens Snob ($2,69 \pm 0,943$), Elitista ($2,82 \pm 0,945$) e Centrada nela própria ($2,91 \pm 0,948$). Os restantes itens apresentam médias significativas, entre 3 e 4, o que representa uma imagem positiva da Comunidade IPB relativamente à Publicidade.

Tabela 14. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, Publicidade (continua).

	DT	D	Neutro	C	CT	M	DP
Faceta Calorosa						3,635	0,0513
Amigável [n=277]	8 2,9%	7 2,5%	73 26,4%	151 54,5%	38 13,7%	3,74	0,834
Agradável [n=277]	9 3,2%	14 5,1%	78 28,2%	139 50,2%	37 13,4%	3,65	0,890
Aberta [n=277]	8 2,9%	17 6,1%	98 35,4%	128 46,2%	26 9,4%	3,53	0,858
Direta [n=277]	1 0,4%	19 6,9%	91 32,9%	139 50,2%	27 9,7%	3,62	0,769
Faceta Empática						3,576	0,0410
Interessada [n=277]	3 1,1%	11 4,0%	107 38,6%	117 42,2%	39 14,1%	3,64	0,811
Tranquilizadora [n=277]	8 2,9%	18 6,5%	121 43,7%	100 36,1%	30 10,8%	3,45	0,878
Disponível para ajudar [n=277]	2 0,7%	11 4,0%	112 40,4%	110 39,7%	42 15,2%	3,65	0,811
Concordante [n=277]	2 0,7%	13 4,7%	121 43,7%	110 39,7%	31 11,2%	3,56	0,781
Faceta Íntegra						3,681	0,0414
Honesta [n=277]	3 1,1%	10 3,6%	78 28,2%	145 52,3%	41 14,8%	3,76	0,785
Sincera [n=277]	3 1,1%	8 2,9%	93 33,6%	138 49,8%	35 12,6%	3,70	0,766
De Confiança [n=277]	6 2,2%	13 4,7%	82 29,6%	137 49,5%	39 14,1%	3,69	0,851
Socialmente Responsável [n=277]	4 1,4%	15 5,4%	112 40,4%	109 39,4%	37 13,4%	3,58	0,842
Dimensão Concordância						3,631	0,0058
Faceta Moderna						3,460	0,0292
Fixe [n=277]	13 4,7%	25 9,0%	99 35,7%	112 40,4%	28 10,1%	3,42	0,955
Na Moda [n=277]	14 5,1%	30 10,8%	96 34,7%	114 41,2%	23 8,3%	3,37	0,960
Jovem [n=277]	9 3,2%	20 7,2%	80 28,9%	135 48,7%	33 11,9%	3,59	0,907
Faceta Aventureira						3,368	0,0463
Imaginativa [n=277]	15 5,4%	26 9,4%	96 34,7%	113 40,8%	27 9,7%	3,40	0,975
Atual [n=277]	14 5,1%	23 8,3%	80 28,9%	126 45,5%	34 12,3%	3,52	0,984
Excitante [n=277]	18 6,5%	33 11,9%	140 50,5%	74 26,7%	12 4,3%	3,10	0,901
Inovadora [n=277]	14 5,1%	26 9,4%	96 34,7%	103 37,2%	38 13,7%	3,45	1,008
Faceta Ousada						3,321	0,0714
Extrovertida [n=277]	7 2,5%	28 10,1%	119 43,0%	100 36,1%	23 8,3%	3,38	0,870
Ousada [n=277]	15 5,4%	37 13,4%	105 37,9%	99 35,7%	21 7,6%	3,27	0,971
Dimensão Empreendedorismo						3,383	0,0212

Tabela 14. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, Publicidade
(continuação).

	DT	D	Neutro	C	CT	M	DP
Faceta Responsável						3,623	0,0072
Fiável [n=277]	7 2,5%	14 5,1%	84 30,3%	135 48,7%	37 13,4%	3,65	0,865
Segura [n=277]	6 2,2%	15 5,4%	99 35,7%	123 44,4%	34 12,3%	3,59	0,853
Trabalhadora [n=277]	6 2,2%	16 5,8%	91 32,9%	127 45,8%	37 13,4%	3,62	0,866
Faceta Líder						3,337	0,0062
Ambiciosa [n=277]	11 4,0%	30 10,8%	120 43,3%	89 32,1%	27 9,7%	3,33	0,935
Orientada para o sucesso [n=277]	9 3,2%	19 6,9%	111 40,1%	98 35,4%	40 14,4%	3,51	0,935
Dominante [n=277]	14 5,1%	35 12,6%	138 49,8%	69 24,9%	21 7,6%	3,17	0,924
Faceta Tecocrata						3,487	0,0000
Técnica [n=276]	3 1,1%	19 6,9%	95 34,4%	128 46,4%	31 11,2%	3,60	0,819
Empresarial [n=277]	13 4,7%	26 9,4%	103 37,2%	114 41,2%	21 7,6%	3,38	0,819
Dimensão Competência						3,482	0,0039
Faceta Elegante						3,373	0,0295
Charmosa [n=277]	12 4,3%	31 11,2%	123 44,4%	91 32,9%	20 7,2%	3,27	0,911
Com estilo [n=277]	13 4,7%	25 9,0%	103 37,2%	106 38,3%	30 10,8%	3,42	0,962
Elegante [n=277]	14 5,1%	21 7,6%	105 37,9%	106 38,3%	31 11,2%	3,43	0,963
Faceta Prestigiada						3,302	0,0278
Com prestígio [n=277]	9 3,2%	16 5,8%	102 36,8%	117 42,2%	33 11,9%	3,54	0,895
Exclusiva [n=277]	14 5,1%	32 11,6%	132 47,7%	80 28,9%	19 6,9%	3,21	0,917
Refinada [n=277]	17 6,1%	37 13,4%	126 45,5%	79 28,5%	18 6,5%	3,16	0,950
Faceta Snob						2,755	0,0009
Snob [n=277]	36 13,0%	65 23,5%	133 48,0%	36 13,0%	7 2,5%	2,69	0,943
Elitista [n=277]	29 10,5%	52 18,8%	148 53,4%	35 12,6%	13 4,7%	2,82	0,945
Dimensão Elegância						3,143	0,0161

Tabela 14. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, Publicidade (continuação).

Faceta Egoísta										3,470	0,0126	
Arrogante [n=277]	5	1,8%	26	9,4%	112	40,4%	86	31,0%	48	17,3%	3,53	0,946
Agressiva [n=277]	5	1,8%	40	14,4%	114	41,2%	76	27,4%	42	15,2%	3,40	0,971
Egoísta [n=277]	7	2,5%	25	9,0%	119	43,0%	80	28,9%	46	16,6%	3,48	0,958
Faceta Dominadora										3,143	0,0318	
Centrada nela própria [n=277]	17	6,1%	66	23,8%	138	49,8%	36	13,0%	20	7,2%	2,91	0,948
Autoritária [n=277]	7	2,5%	34	12,3%	145	52,3%	63	22,7%	28	10,1%	3,26	0,890
Controladora [n=277]	7	2,5%	42	15,2%	133	48,0%	62	22,4%	33	11,9%	3,26	0,943
Dimensão Severidade										3,307	0,0136	
	DT		D		Neutro		C		CT		M	DP
Casual [n=277]	15	5,4%	34	12,3%	135	48,7%	80	28,9%	13	4,7%	3,15	0,892
Simplex [n=277]	9	3,2%	16	5,8%	93	33,6%	133	48,0%	26	9,4%	3,55	0,865
Fácil de Lidar [n=277]	9	3,2%	12	4,3%	90	32,5%	131	47,3%	35	12,6%	3,62	0,879
Dimensão Informalidade										3,438	0,0134	
Masculina [n=277]	9	3,2%	37	13,4%	151	54,5%	53	19,1%	27	9,7%	3,19	0,901
Dura [n=277]	9	3,2%	36	13,0%	129	46,6%	74	26,7%	29	10,5%	3,23	0,933
Agreste [n=277]	7	2,5%	32	11,6%	126	45,5%	75	27,1%	37	13,4%	3,37	0,942
Dimensão Machismo										3,263	0,0211	

Nota: DT, Discordo Totalmente; D, Discordo; C, Concordo; CT, Concordo Totalmente; M, Média; DP, Desvio Padrão.

A Figura 9, representa a perceção da Comunidade IPB relativamente à Publicidade como esta sendo Honesta, Amigável, Sincera, De Confiança, Agradável, Fiável, Disponível para ajudar, Interessada, Trabalhadora e Direta.

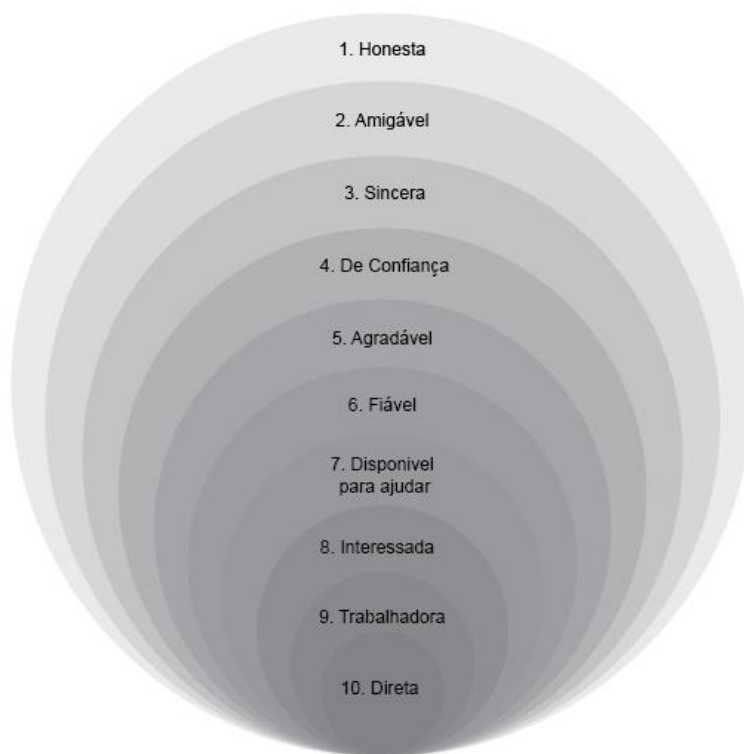


Figura 9. Mapa Mental: Como o IPB percebe a Publicidade.

A Tabela 15, apresenta a análise descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB relativamente ao atributo da imagem Ambiente. A maioria dos itens apresenta valores superiores a 3 exceto os itens Excitante ($2,96 \pm 0,958$), Ousada ($2,96 \pm 1,019$), Snob ($2,69 \pm 0,943$) e Elitista ($2,82 \pm 0,945$). Os restantes itens apresentam médias significativas, entre 3 e 4, o que representa uma imagem positiva da Comunidade IPB relativamente ao Ambiente.

Tabela 15. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, Ambiente (continua).

	DT	D	Neutro	C	CT	M	DP
Faceta Calorosa						3,510	0,0726
Amigável [n=273]	13 4,8%	28 10,3%	59 21,6%	132 48,4%	41 15,0%	3,59	1,019
Agradável [n=273]	14 5,1%	20 7,3%	86 31,5%	114 41,8%	39 14,3%	3,53	0,996
Aberta [n=273]	9 3,3%	22 8,1%	109 39,9%	106 38,8%	27 9,9%	3,44	0,898
Direta [n=273]	8 2,9%	20 7,3%	101 37,0%	119 43,6%	25 9,2%	3,49	0,871
Faceta Empática						3,532	0,0568
Interessada [n=277]	9 3,3%	19 7,0%	104 38,1%	107 39,2%	34 12,5%	3,51	0,916
Tranquilizadora [n=277]	13 4,8%	14 5,1%	101 37,0%	118 43,2%	27 9,9%	3,48	0,916
Disponível para ajudar [n=277]	6 2,2%	13 4,8%	102 37,4%	111 40,7%	41 15,0%	3,62	0,876
Concordante [n=277]	2 0,7%	14 5,1%	128 46,9%	97 35,5%	32 11,7%	3,52	0,795
Faceta Íntegra						3,600	0,0554
Honesta [n=273]	4 1,5%	15 5,5%	91 33,3%	129 47,3%	34 12,5%	3,64	0,825
Sincera [n=273]	6 2,2%	11 4,0%	105 38,5%	128 46,9%	23 8,4%	3,55	0,794
De Confiança [n=273]	8 2,9%	17 6,2%	77 28,2%	131 48,0%	40 14,7%	3,65	0,907
Socialmente Responsável [n=273]	7 2,6%	19 7,0%	98 35,9%	113 41,4%	36 13,2%	3,56	0,898
Dimensão Concordância						3,547	0,0095
Faceta Moderna						3,276	0,0417
Fixe [n=273]	12 4,4%	25 9,2%	121 44,3%	94 34,4%	21 7,7%	3,32	0,906
Na Moda [n=273]	18 6,6%	37 13,6%	122 44,7%	73 26,7%	23 8,4%	3,17	0,989
Jovem [n=273]	11 4,0%	34 12,5%	103 37,7%	101 37,0%	24 8,8%	3,34	0,946
Faceta Aventureira						3,190	0,0461
Imaginativa [n=273]	21 7,7%	40 14,7%	109 39,9%	78 28,6%	25 9,2%	3,17	1,040
Atual [n=273]	17 6,2%	25 9,2%	104 38,1%	102 37,4%	25 9,2%	3,34	0,984
Excitante [n=273]	20 7,3%	54 19,8%	134 49,1%	48 17,6%	17 6,2%	2,96	0,958
Inovadora [n=273]	20 7,3%	31 11,4%	102 37,4%	88 32,2%	32 11,7%	3,30	1,055
Faceta Ousada						3,048	0,0677
Extrovertida [n=273]	15 5,5%	36 13,2%	138 50,5%	65 23,8%	19 7,0%	3,14	0,924
Ousada [n=273]	24 8,8%	57 20,9%	116 42,5%	58 21,2%	18 6,6%	2,96	1,019
Dimensão Empreendedorismo						3,171	0,0139

Tabela 15. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, Ambiente (continuação).

Faceta Responsável							3,548	0,0301
Fiável [n=273]	9	29	81	117	37		3,53	0,966
	3,3%	10,6%	29,7%	42,9%	13,6%			
Segura [n=273]	8	23	77	133	32		3,58	0,909
	2,9%	8,4%	28,2%	48,7%	11,7%			
Trabalhadora [n=273]	12	12	100	115	34		3,54	0,923
	4,4%	4,4%	36,6%	42,1%	12,5%			
Faceta Líder							3,233	0,0196
Ambiciosa [n=273]	20	35	112	84	22		3,19	1,009
	7,3%	12,8%	41,0%	30,8%	8,1%			
Orientada para o sucesso [n=273]	16	21	110	95	31		3,38	0,986
	5,9%	7,7%	40,3%	34,8%	11,4%			
Dominante [n=273]	20	32	136	64	21		3,12	0,970
	7,3%	11,7%	49,8%	23,4%	7,7%			
Faceta Tecnocrata							3,430	0,0314
Técnica [n=273]	7	17	103	119	27		3,52	0,853
	2,6%	6,2%	37,7%	43,6%	9,9%			
Empresarial [n=273]	9	29	118	94	23		3,34	0,898
	3,3%	10,6%	43,2%	34,4%	8,4%			
Dimensão Competência							3,404	0,0065
Faceta Elegante							3,373	0,0295
Charmosa [n=277]	12	31	123	91	20		3,27	0,911
	4,3%	11,2%	44,4%	32,9%	7,2%			
Com estilo [n=277]	13	25	103	106	30		3,42	0,962
	4,7%	9,0%	37,2%	38,3%	10,8%			
Elegante [n=277]	14	21	105	106	31		3,43	0,963
	5,1%	7,6%	37,9%	38,3%	11,2%			
Faceta Prestigiada							3,302	0,0278
Com prestígio [n=277]	9	16	102	117	33		3,54	0,895
	3,2%	5,8%	36,8%	42,2%	11,9%			
Exclusiva [n=277]	14	32	132	80	19		3,21	0,917
	5,1%	11,6%	47,7%	28,9%	6,9%			
Refinada [n=277]	17	37	126	79	18		3,16	0,950
	6,1%	13,4%	45,5%	28,5%	6,5%			
Faceta Snob							2,755	0,0009
Snob [n=277]	36	65	133	36	7		2,69	0,943
	13,0%	23,5%	48,0%	13,0%	2,5%			
Elitista [n=277]	29	52	148	35	13		2,82	0,945
	10,5%	18,8%	53,4%	12,6%	4,7%			
Dimensão Elegância							3,143	0,0161

Tabela 15. Análise Descritiva da Escala de Carácter Corporativo do IPB, Ambiente (continuação).

Faceta Egoísta									3,383	0,0327		
Arrogante [n=273]	13	29	111	74	46	4,8%	10,6%	40,7%	27,1%	16,8%	3,41	1,039
Agressiva [n=273]	10	30	123	72	38	3,7%	11,0%	45,1%	26,4%	13,9%	3,36	0,975
Egoísta [n=273]	10	34	116	68	45	3,7%	12,5%	42,5%	24,9%	16,5%	3,38	1,019
Faceta Dominadora											3,090	0,0240
Centrada nela própria [n=273]	17	55	135	41	25	6,2%	20,1%	49,5%	15,0%	9,2%	3,01	0,985
Autoritária [n=273]	14	46	140	49	24	5,1%	16,8%	51,3%	17,9%	8,8%	3,08	0,949
Controladora [n=273]	13	37	135	64	24	4,8%	13,6%	49,5%	23,4%	8,8%	3,18	0,940
Dimensão Severidade											3,237	0,0061
Casual [n=273]	19	36	130	73	15	7,0%	13,2%	47,6%	26,7%	5,5%	3,11	0,943
Simples [n=273]	5	15	99	126	28	1,8%	5,5%	36,3%	46,2%	10,3%	3,58	0,820
Fácil de Lidar [n=273]	16	18	90	120	29	5,9%	6,6%	33,0%	44,0%	10,6%	3,47	0,974
Dimensão Informalidade											3,383	0,0817
Masculina [n=273]	14	36	162	36	25	5,1%	13,2%	59,3%	13,2%	9,2%	3,08	0,912
Dura [n=273]	11	37	132	63	30	4,0%	13,6%	48,4%	23,1%	11,0%	3,23	0,957
Agreste [n=273]	311	43	121	62	36	4,0%	15,8%	44,3%	22,7%	13,2%	3,25	1,007
Dimensão Machismo											3,187	0,0473

Nota: DT, Discordo Totalmente; D, Discordo; C, Concordo; CT, Concordo Totalmente; M, Média; DP, Desvio Padrão

De acordo com a Figura 10, a percepção da Comunidade IPB relativamente ao Ambiente é De Confiança, Honesta, Disponível para ajudar, Amigável, Segura, Simples, Socialmente Responsável, Sincera, Trabalhadora e Agradável.



Figura 10. Mapa Mental: Como o IPB percebe o Ambiente.

Na Figura 11, estão representados os valores para as 14 facetas da Escala de Carácter Corporativo. A Comunidade IPB atribui valores positivos (superiores a 3 pontos) a 13 Facetas sendo elas a Calorosa, Empática, Íntegra, Moderna, Aventureira, Ousada, Responsável, Líder, Tecocrata, Elegante, Prestigiada, não Egoísta e não Dominadora. A faceta Snob obtém valores pouco significativos inferiores a 3 pontos.

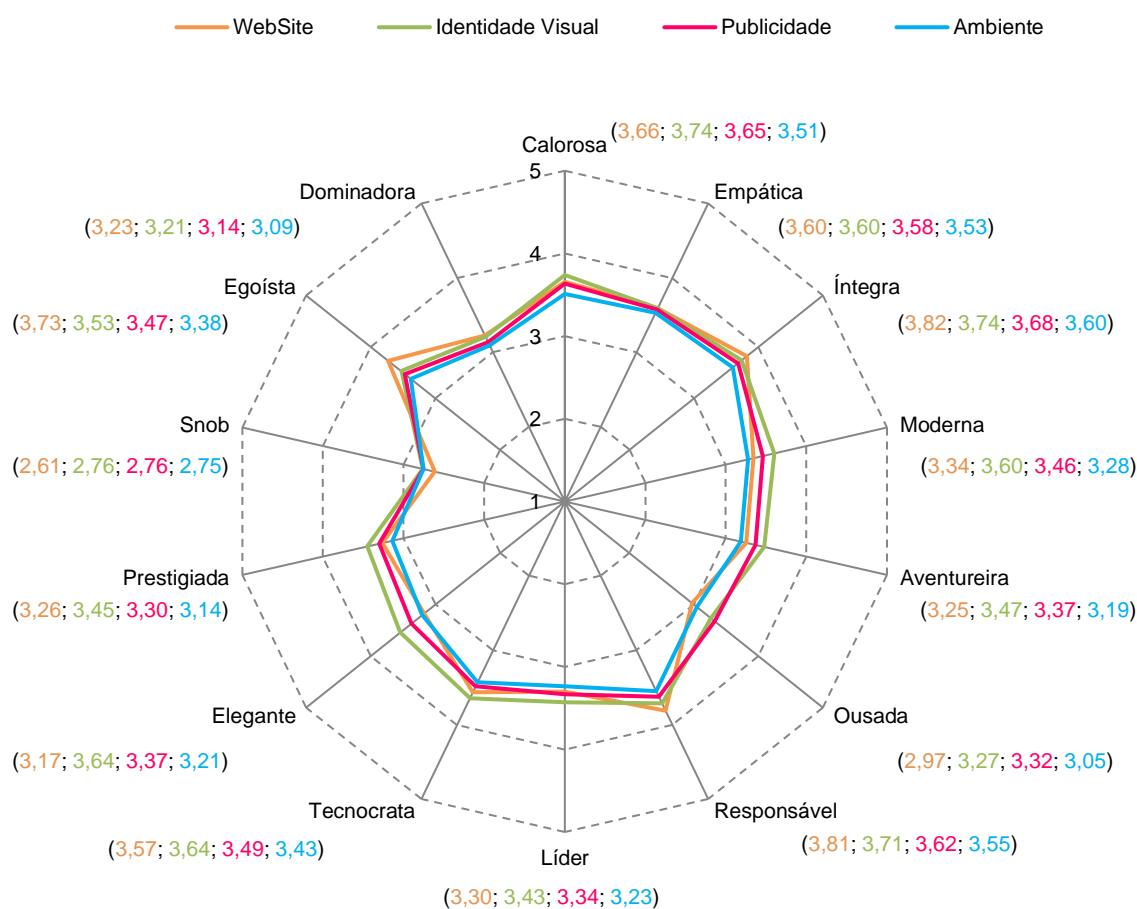


Figura 11. Perceção Global da Reputação do IPB; Médias das 14 Facetas da Escala de Carácter Corporativo (n=393).

Assim pode-se constatar que de modo geral a Comunidade tem uma imagem positiva do IPB, destacando-se a faceta Íntegra que obtém os valores mais elevados para os 4 atributos da identidade assim como a faceta Snob é a única a obter valores inferiores a 3 para todos os atributos. Porém, verifica-se que a Comunidade IPB atribui valores inferiores a 3 pontos na faceta Ousada para o atributo *Website*, o que traduz a ideia que a Comunidade possa considerar que o site institucional seja pouco inovador e entusiasmante (Martins, 2005).

Analisando as dimensões da Escala de Carácter Corporativo, representadas na Figura 12, verifica-se que as 7 dimensões apresentam valores positivos, ou seja, superiores a 3. Pode-se assim apurar que a Reputação Corporativa é positiva para a Comunidade IPB. A dimensão Concordância obtém os valores mais elevados nos 4 atributos da identidade, demonstrando que a Comunidade IPB, de modo geral, vê a marca IPB como honesta e fiável, ou seja, dá uma visão de integridade (Martins, 2005).

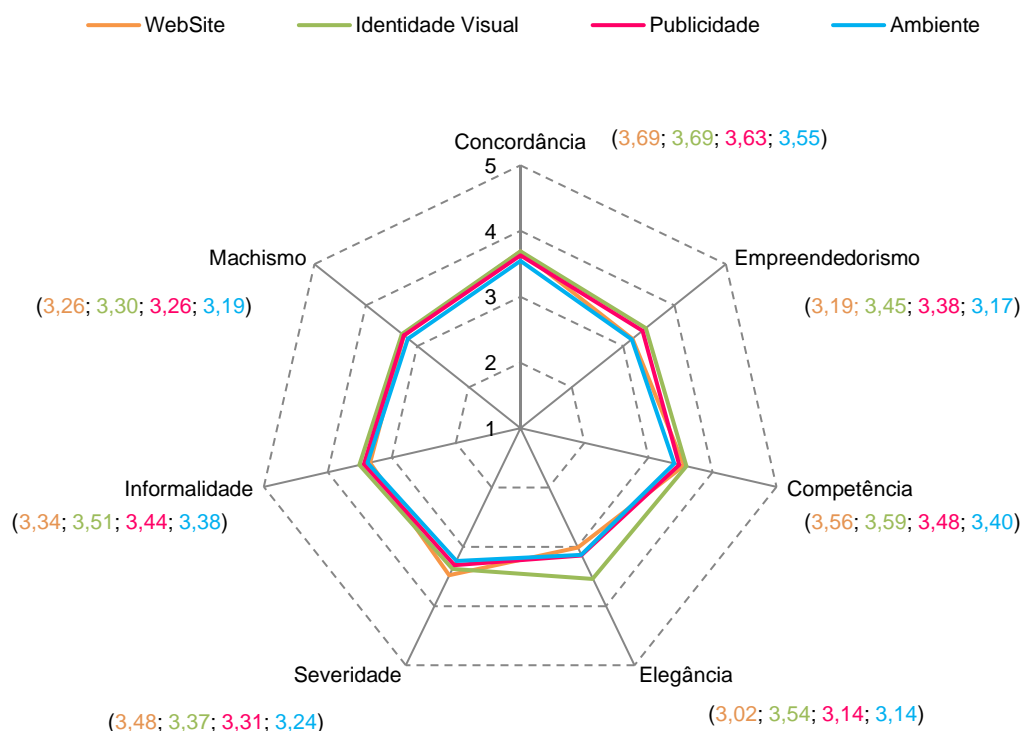


Figura 12. Perceção Global da Reputação do IPB; Médias das 7 Dimensões da Escala de Carácter Corporativo (n=393).

De acordo com os resultados apurados foi possível dar resposta ao primeiro objetivo específico que pretendia identificar os 10 itens, a faceta e dimensão que mais se manifestam na reputação do IPB relativamente aos atributos Website, identidade Visual, Publicidade e Ambiente.

Foi possível constatar que os 10 itens com médias mais elevadas são os que representam uma imagem positiva da Comunidade IPB relativamente a todos os atributos em estudo.

A faceta Íntegra é a que obtém os valores mais elevados para os 4 atributos da identidade assim como a faceta Snob é a única a obter valores inferiores a 3 para todos os atributos.

A dimensão que mais se manifesta é a Concordância, obtendo os valores mais elevados em comum para os 4 atributos da identidade, o que demonstra que a Comunidade IPB, de modo geral, vê a marca IPB como honesta e fiável, ou seja, dá uma visão de integridade (Martins, 2005), o que vai ao encontro da faceta Íntegra que também se destacou.

6.2.2. Reputação Corporativa da Comunidade IPB - Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes

A Reputação percebida pela Comunidade IPB relativamente aos seus atributos, *Website*, Identidade Visual, Publicidade e Ambiente, através das Dimensões e Facetas da Escala de Carácter Corporativo não é conclusiva para este estudo, devendo assim ser comparada com as diferentes perspetivas dos seus Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes. A Reputação, segundo Davies e Miles (1998) deve ser medida considerando as perspetivas internas, Diretores, Docentes e Colaboradores, ou seja, o que a organização diz ser (identidade) e perspetivas externas, Estudantes, ou seja, como estes a veem (imagem).

Neste sentido, para responder ao segundo objetivo específico “*É possível identificar diferenças na Reputação Corporativa percebida pela Comunidade IPB relativamente aos quatro atributos da imagem (Website, Identidade visual, Publicidade e Ambiente)*”, vai proceder-se a uma análise descritiva das dimensões entre os diferentes públicos e cada um dos atributos da imagem.

As Figuras 13, 14, 15 e 16 ilustram as principais associações realizadas pelos diretores, docentes, colaboradores e estudantes, relativamente ao *Website*, Identidade visual, Publicidade e Ambiente do IPB, representadas pelas médias das 7 dimensões da Escala de Carácter Corporativo.

Analisando a Figura 13, as dimensões Concordância, Competência, Severidade, Informalidade e Machismo apresentam valores positivos e significativos, superiores a 3 pontos, do ponto de vista tanto do *staff (Diretores, Docentes, Colaboradores)* como dos estudantes relativamente ao *website* institucional.

Na dimensão Empreendedorismo os Docentes são os únicos a atribuir valores negativos, inferior a 3, ao *Website*. Isto prende-se com o facto de o *Website*, no seu entendimento, não ser visto como inovador e excitante (Davies *et al.*, 2004).

Na dimensão Elegância apenas os Estudantes têm uma percepção positiva relativamente ao *Website*, demonstrando que na percepção dos Diretores, Docentes e Colaboradores, o site demonstra falta de sofisticação e prestígio (Davies *et al.*, 2004).

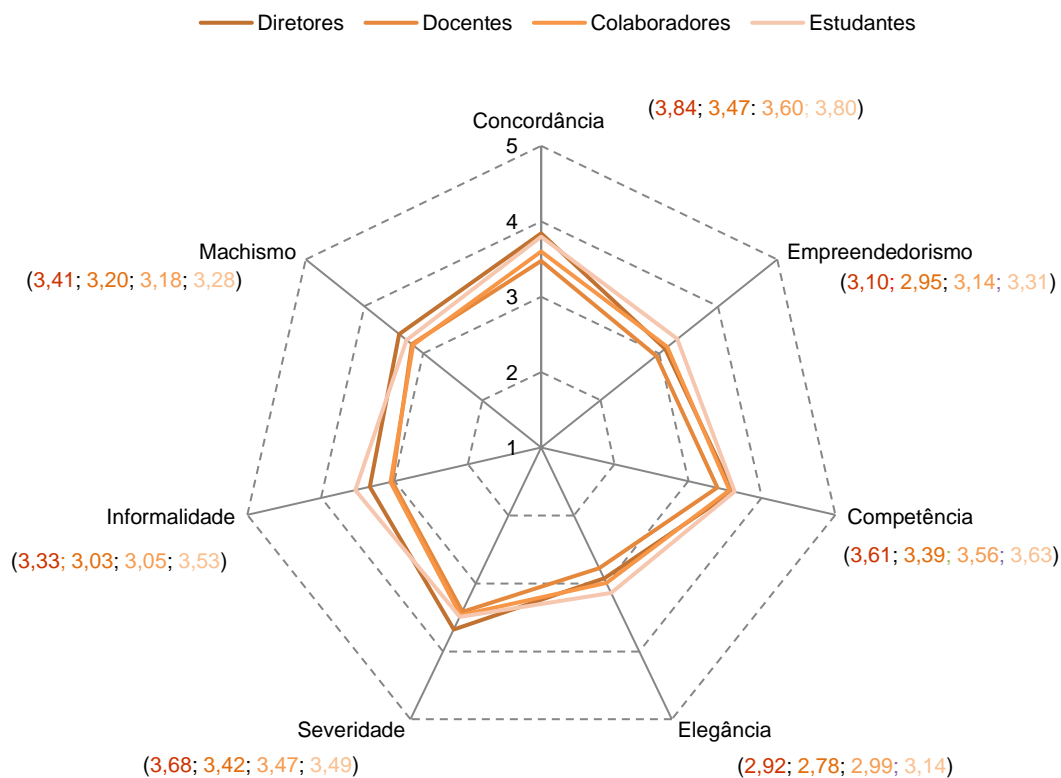


Figura 13. Reputação Corporativa do *Website*, na percepção dos Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes; Médias das 7 Dimensões da Escala de Carácter Corporativo.

Na Figura 14 verifica-se que todas as dimensões, na percepção da Identidade Visual da Comunidade do IPB, apresentam valores positivos e significativos, superiores a 3 pontos.

Neste sentido e segundo Davies *et al.*, (2004) a reputação da Identidade visual institucional é positiva tanto na percepção interna como externa, sendo que a dimensão Concordância é a que obtem médias superiores por parte de toda a Comunidade IPB. Esta dimensão dá ênfase à responsabilidade social o que ajuda à construção de um ativo intangível como a reputação. Na Escala de Carácter Corporativo está associada a itens como sincera, de confiança ou honesta. A confiança é a palavra-chave desta dimensão (Davies *et al.*, 2004).

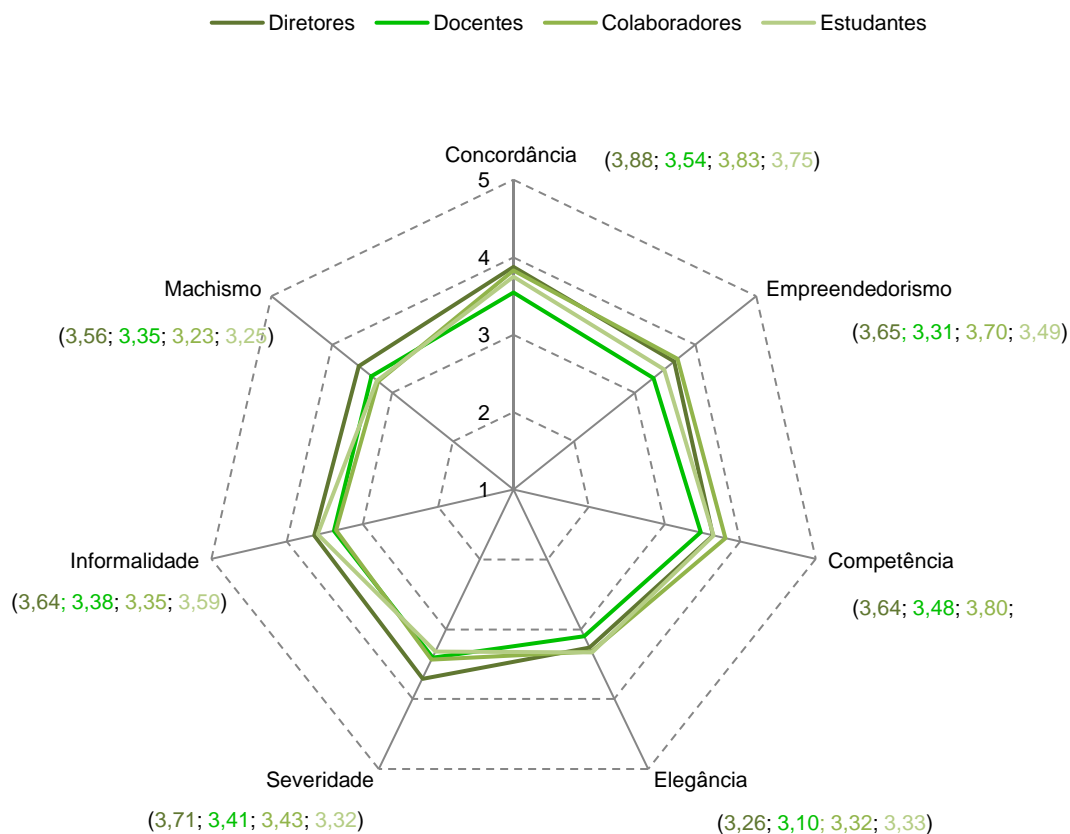


Figura 14. Reputação Corporativa da Identidade Visual, na percepção dos Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes; Médias das 7 Dimensões da Escala de Carácter Corporativo.

A Figura 15 apresenta as associações feitas pela comunidade do IPB com as dimensões da Escala de Carácter Corporativo em relação ao atributo Publicidade. As dimensões Concordância, Empreendedorismo, Competência, Severidade, Informalidade e Machismo, apresentam valores positivos e significativos, superiores a 3 pontos.

A dimensão Elegância, do ponto de vista dos docentes, apresenta um valor pouco significativo, indicando que estes possam considerar a Publicidade institucional pouco sofisticada ou que não represente adequadamente o prestígio do Instituto (Davies *et al.*, 2004).

A dimensão Concordância é a que obtém, no atributo Publicidade, médias superiores por parte de toda a Comunidade IPB.

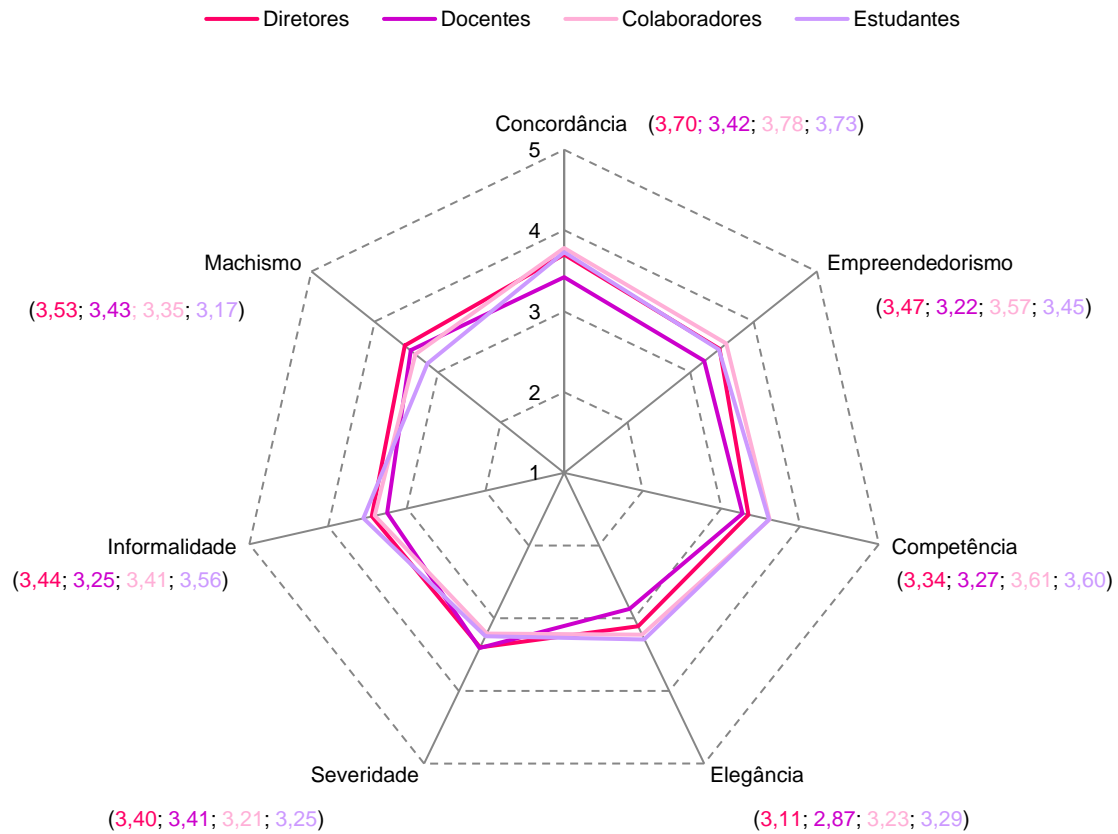


Figura 15. Reputação Corporativa da Publicidade, na percepção dos Diretores, Docentes e Colaboradores e Estudantes; Médias das 7 Dimensões da Escala de Carácter Corporativo.

O atributo Ambiente é aquele onde se manifestam mais diferenças na percepção da Comunidade IPB como demonstra a Figura 16. A dimensão Concordância, Severidade e Machismo, apresentam consenso por parte da Comunidade IPB, apresentando na percepção de todos, valores positivos e significativos superiores a 3 pontos, considerando que o Ambiente não é severo nem machista.

Os Diretores atribuem valores pouco significativos, inferiores a 3 pontos, à dimensão Empreendedorismo, Competência, Elegância e Informalidade. Estes percebem o Ambiente com pouco entusiasmo sendo pouco inovador, sofisticado e algo complexo.

Na percepção dos Estudantes e dos Colaboradores, estes atribuem valores positivos e significativos às dimensões Empreendedorismo, Competência, Elegância e Informalidade.

Os Docentes, além das dimensões comuns a toda a Comunidade IPB, atribuem valores positivos e significativos apenas à dimensão Competência e Informalidade da imagem percebida do Ambiente institucional. As dimensões Empreendedorismo e Elegância apresentam valores pouco significativos inferiores a 3 pontos. A percepção destes relativamente ao Ambiente Institucional é de pouco entusiasmo vendo o Ambiente como pouco inovador e sofisticado (Martins, 2005).

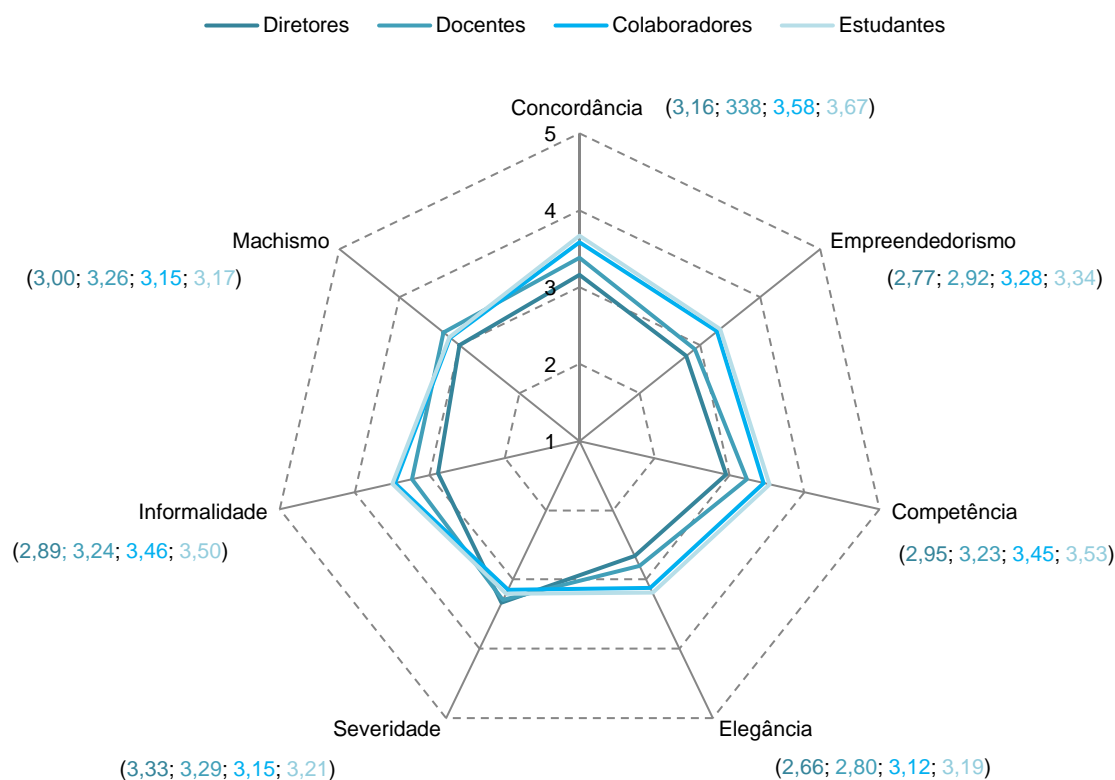


Figura 16. Reputação Corporativa do Ambiente, na percepção dos Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes; Médias das 7 Dimensões da Escala de Carácter Corporativo.

Com esta análise pode-se averiguar que para o atributo *Website*, existem diferenças essencialmente na visão negativa da dimensão Empreendedorismo por parte dos Docentes o que significa que, no seu entendimento, o Website não é visto como inovador e excitante e na visão positiva apenas por parte dos Estudantes da dimensão Elegância, demonstrando que na percepção dos Diretores, Docentes e Colaboradores, o site demonstra falta de sofisticação e prestígio (Davies *et al.*, 2004).

Quanto à reputação da Identidade visual institucional é positiva tanto na percepção interna como externa, sendo que a dimensão Concordância é a que obtem médias superiores por parte de toda a Comunidade IPB, dando ênfase à responsabilidade social o que ajuda à construção de um ativo intangível como a reputação.

No atributo Publicidade, denota-se apenas diferença na visão da dimensão Elegância do ponto de vista dos Docentes, o que significa que veem a Publicidade institucional como pouco sofisticada ou que não represente adequadamente o prestígio do Instituto (Davies *et al.*, 2004).

O Ambiente é o atributo onde se manifestam mais diferenças na percepção da Comunidade IPB.

Pode ser verificado que os Diretores e os Docentes partilham a mesma visão de um Ambiente pouco inovador, sofisticado e algo complexo ao contrário dos Colaboradores e Estudantes que atribuem valores positivos e significativos a todas as dimensões.

Pode-se concluir que é possível identificar diferenças na *Reputação Corporativa percebida pela Comunidade IPB relativamente aos quatro atributos da imagem, dando assim resposta ao segundo objetivo específico.*

6.2.3. A Reputação Corporativa do IPB: uma análise correlacional

No sentido de validar a Hipótese de Investigação 1: “*Existe uma relação positiva direta entre a Reputação Corporativa, por dimensão, do IPB e os quatro atributos da imagem (Website, Identidade visual, Publicidade e Ambiente)*”, procedeu-se à aplicação do coeficiente de Correlação de *Pearson* uma vez que não se violavam os pressupostos para a aplicação do mesmo.

Na Tabela 16, são apresentados os resultados para a correlação das dimensões da Escala de Carácter Corporativo com os atributos da imagem. Para o atributo, *Website*, observa-se uma correlação muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, entre este e três dimensões como a Concordância ($r=0,926$), Competência ($r=0,889$) e Empreendedorismo ($r=0,872$). Entre o atributo *Website* e a dimensão Elegância ($r=0,703$) e Severidade ($r=0,636$) existe uma correlação forte, direta e positiva, estatisticamente significativa. A dimensão Informalidade ($r=0,450$) e Machismo ($r=0,382$) apresentam correlação positiva e moderadamente significativa com o atributo *Website*.

O atributo Identidade visual apresenta uma correlação muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, com três dimensões como a Concordância ($r=0,940$), Empreendedorismo ($r=0,886$) e Competência ($r=0,883$). Observa-se uma correlação forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, entre a dimensão Elegância ($r=0,704$) e Severidade ($r=0,588$) com o atributo Identidade Visual. Existe correlação positiva e moderadamente significativa para a dimensão Informalidade ($r=0,300$) e Machismo ($r=0,260$).

Relativamente à Publicidade, aferiu-se a existência de correlações muito fortes, diretas e positivas, estatisticamente significativas, com as dimensões seguintes: Concordância ($r=0,956$) e Competência ($r=0,902$). Observa-se uma correlação forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, entre a dimensão Elegância ($r=0,740$), Severidade ($r=0,610$) e Empreendedorismo ($r=0,595$) e a Publicidade do IPB. Aferiu-se a existência de correlação fraca, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Informalidade ($r=0,234$) e Machismo ($r=0,206$).

No atributo Ambiente, observa-se uma correlação muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, com as dimensões Concordância ($r=0,949$), Competência ($r=0,926$), Empreendedorismo ($r=0,901$) e Elegância ($r=0,757$). Existe correlação forte, direta e positiva,

estatisticamente significativa com a dimensão Severidade ($r=0,736$). Aferiu-se a existência de correlação fraca, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Machismo ($r=0,155$) e Informalidade ($r=0,144$).

Tabela 16. Análise Correlacional das 7 Dimensões da Escala de Carácter Corporativo com os atributos da imagem (Website, Identidade visual, Publicidade e Ambiente).

	Website	Identidade Visual	Publicidade	Ambiente
Concordância	0,926	0,940	0,956	0,949
Empreendedorismo	0,872	0,866	0,595	0,901
Competência	0,889	0,883	0,902	0,926
Elegância	0,703	0,704	0,740	0,757
Severidade	0,636	0,588	0,610	0,736
Informalidade	0,450	0,300	0,234	0,144
Machismo	0,382	0,260	0,206	0,155

Nota: Todos os valores são significativos a um nível de significância de 5%.

De modo geral, pode-se constatar e afirmar que existem evidências estatísticas para referir que os quatro atributos da imagem estão correlacionados positiva e significativamente, por dimensão, com a Reputação Corporativa do IPB, pelo que se corrobora a primeira hipótese de investigação.

Para dar resposta à hipótese de investigação 2: “*Existe uma relação positiva direta entre a Reputação Corporativa, por dimensão, do IPB e os atributos da imagem (Website, Identidade visual, Publicidade e Ambiente) atendendo à Comunidade IPB*”, teve-se por base o princípio seguido anteriormente, pelo que se aplicou o coeficiente de correlação de *Pearson*.

A Tabela 17 explica as associações das percepções dos Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes relativamente ao atributo *Website*. Quanto à percepção dos Diretores, observa-se uma correlação muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, entre as dimensões Concordância ($r=0,968$), Competência ($r=0,900$), Empreendedorismo ($r=0,894$) e Elegância ($r=0,797$) e o atributo *Website*. Aferiu-se a existência de correlação positiva e moderadamente significativa com a dimensão Informalidade ($r=0,548$) e Machismo ($r=0,477$) e e uma correlação fraca, direta e positiva com a dimensão Severidade ($r=0,286$).

Na percepção do Website por parte dos Docentes, observa-se uma correlação muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Concordância ($r=0,915$), Competência ($r=0,904$) e Empreendedorismo ($r=0,899$). Observa-se uma correlação forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Elegância ($r=0,667$), Informalidade ($r=0,575$), Severidade ($r=0,520$) e Machismo ($r=0,511$).

No grupo dos Colaboradores, observa-se uma correlação muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, entre a dimensão Concordância ($r=0,959$), Empreendedorismo

($r=0,898$), Competência ($r=0,879$) e Informalidade ($r=0,809$) com o atributo *Website*. Existe uma correlação forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Elegância ($r=0,727$), Machismo ($r=0,579$) e Severidade ($r=0,533$).

Relativamente à percepção de como o *Website* é visto pelos Estudantes, observa-se uma correlação muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, entre as dimensões Concordância ($r=0,968$), Competência ($r=0,899$) e Empreendedorismo ($r=0,872$) com o *Website*. Existe uma correlação forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Elegância ($r=0,703$) e Informalidade ($r=0,636$). Aferiu-se uma correlação moderada, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Severidade ($r=0,450$) e Machismo ($r=0,382$).

Pode-se constatar que em relação ao *Website*, a importância dada pelos Diretores à dimensão Concordância, realça a marca como honesta e fiável. Os Diretores também relacionam muito fortemente o *Website* do IPB como sendo empreendedor, sendo visto como inovador e com entusiasmo. Este ponto de vista é positivo na Reputação Corporativa e combinado com a dimensão Competência transmite confiança aos clientes. Do ponto de vista dos Docentes estes gostam de ser vistos como vencedores e a forte relação da dimensão Competência com o *Website* demonstra a sua satisfação relativamente à imagem deste. Os colaboradores percebem o *site* como concordante, competente e empreendedor, mas ao mesmo tempo a elevada relação com a Informalidade transmite a ideia de que se trata de um site informal e desprezioso. Para os estudantes o *Website* é percebido como concordante e competente o que revela satisfação por parte destes. Constata-se que a dimensão Severidade é geralmente forte na relação da Comunidade com o *Website*, o que realça a forma como a imagem web é percebida, visto que a Severidade está negativamente correlacionada com a satisfação do staff e ainda mais com a do cliente. Esta é uma dimensão a ter em atenção na organização (Davies *et al.*, 2004).

Tabela 17. Análise Correlacional das Dimensões da Escala de Carácter Corporativo vs. Comunidade IPB - atributo *Website*.

	Website			
	Diretores	Docentes	Colaboradores	Estudantes
Concordância	0,968	0,915	0,959	0,926
Empreendedorismo	0,894	0,872	0,899	0,898
Competência	0,900	0,904	0,879	0,899
Elegância	0,797	0,667	0,727	0,703
Severidade	0,286	0,520	0,533	0,450
Informalidade	0,548	0,575	0,809	0,636
Machismo	0,477	0,511	0,579	0,382

Nota: Todos os valores são significativos a um nível de significância de 5%.

A Tabela 18 representa a relação da Reputação Corporativa com a Identidade visual por parte dos seus Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes.

Observando o grupo dos Diretores, aferiu-se uma correlação muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, entre a dimensão Competência ($r=0,967$), Concordância ($r=0,914$), Empreendedorismo ($r=0,889$) e Elegância ($r=0,768$) com a Identidade Visual institucional. Existe correlação positiva e moderadamente significativa para a dimensão Machismo ($r=0,399$), Severidade ($r=0,357$) e Informalidade ($r=0,278$).

Na percepção da Identidade Visual por parte dos Docentes, observa-se uma correlação muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Concordância ($r=0,939$), Empreendedorismo ($r=0,892$) e Competência ($r=0,841$). Existe uma correlação forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Elegância ($r=0,633$) e Informalidade ($r=0,575$). Aferiu-se uma correlação positiva e moderadamente significativa na dimensão Severidade ($r=0,444$) e Machismo ($r=0,384$).

No grupo dos Colaboradores observa-se uma correlação muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, entre a dimensão Concordância ($r=0,957$), Empreendedorismo ($r=0,965$) e Competência ($r=0,942$) com a Identidade Visual do instituto. Aferiu-se a existência de uma correlação forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Informalidade ($r=0,680$), Severidade ($r=0,556$), Machismo ($0,527$) e Elegância ($r=0,523$).

O grupo dos Estudantes, relaciona de forma muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, a dimensão Empreendedorismo ($r=0,965$), Concordância ($r=0,940$) e Competência ($r=0,883$) com a Identidade Visual do IPB. Existe uma correlação forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Elegância ($r=0,704$) e Informalidade ($r=0,588$). Aferiu-se uma correlação positiva e moderadamente significativa na dimensão Severidade ($r=0,300$) e Machismo ($r=0,260$). O facto destes valores serem moderadamente positivos implica uma atenção na forma como a imagem pode ser percebida pelos Estudantes, visto que a Severidade está negativamente correlacionada com a satisfação destes. Esta é uma dimensão a ter em atenção na organização (Davies *et al.*, 2004).

Em relação ao atributo Identidade Visual, constata-se que os Diretores dão ênfase à marca e que esta é digna de confiança, sendo competente e refletindo a missão e objetivos do IPB. Os Docentes e Colaboradores demonstram a percepção de uma imagem de confiança, competente e de satisfação com a Identidade Visual. Os Estudantes percebem com entusiasmo e demonstram a sua satisfação com a Identidade Visual o que reflete que estes têm uma imagem de sofisticação e prestígio da Identidade Visual da Organização. De modo geral a relação forte com a Informalidade transmite uma ideia de uma Identidade Visual informal e acessível (Davies *et al.*, 2004).

Tabela 18. Análise Correlacional das Dimensões da Escala de Carácter Corporativo vs. Comunidade IPB - atributo Identidade Visual.

	Identidade visual			
	Diretores	Docentes	Colaboradores	Estudantes
Concordância	0,914	0,939	0,957	0,940
Empreendedorismo	0,889	0,866	0,892	0,965
Competência	0,967	0,841	0,942	0,883
Elegância	0,798	0,633	0,523	0,704
Severidade	0,357	0,444	0,556	0,300
Informalidade	0,278	0,575	0,680	0,588
Machismo	0,399	0,384	0,527	0,260

Nota: Todos os valores são significativos a um nível de significância de 5%.

Na Tabela 19 estão apresentados os valores que relacionam a Reputação Corporativa com a Publicidade do IPB de acordo com os seus Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes.

No grupo dos Diretores, aferiu-se a existência de uma correlação muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, entre a dimensão Concordância ($r=0,970$), Empreendedorismo ($r=0,959$), Competência ($r=0,955$) e Elegância ($r=0,841$) com a imagem da Publicidade Institucional. Existe correlação moderada, positiva e direta, estatisticamente significativa, na dimensão Informalidade ($r=0,323$).

Os Docentes relacionam a Publicidade de forma muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Concordância ($r=0,955$), Empreendedorismo ($r=0,878$) e Competência ($r=0,868$). Aferiu-se uma relação forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Elegância ($r=0,747$) e Informalidade ($r=0,516$). Verifica-se uma correlação moderada, positiva e direta, estatisticamente significativa, na dimensão Machismo ($r=0,392$) e Severidade ($r=0,383$).

No grupo dos Colaboradores observa-se uma correlação muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, entre a dimensão Concordância ($r=0,948$), Empreendedorismo ($r=0,930$) e Competência ($r=0,925$) com a Publicidade. Existe correlação forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, com a dimensão Elegância ($r=0,712$) e Informalidade ($r=0,592$). Aferiu-se uma correlação positiva e moderadamente significativa para a dimensão Machismo ($r=0,296$) com a Publicidade do IPB.

Na percepção dos Estudantes, observa-se uma correlação muito forte, positiva e direta, estatisticamente significativa, entre a dimensão Concordância ($r=0,956$), Competência ($r=0,902$) e Empreendedorismo ($r=0,889$) com a Publicidade do IPB. Também se observa uma correlação forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, na dimensão Elegância ($r=0,740$) e Informalidade ($r=0,610$). Existe correlação fraca significativamente com a dimensão Severidade ($r=0,234$) e Machismo ($r=0,206$).

Pode-se concluir que a Identidade vista pelos Diretores, Docentes e Colaboradores da Publicidade do IPB vai ao encontro da imagem que os Estudantes têm deste Instituto. Isto porque ambos os grupos percebem a Publicidade Institucional maioritariamente como Concordante, Empreendedora e Competente o que reflete a missão e objetivos da instituição, assim como a satisfação dos Estudantes. Os valores positivos de Informalidade refletem a simplicidade da publicidade enquanto os valores positivos da Severidade traduzem a dimensão negativa correlacionada com a satisfação principalmente, neste estudo, dos Docentes e Estudantes. A relação positiva do Machismo com a Publicidade pode ter a ver com a cultura do Instituto e dificuldade de entendimento do seu estilo tanto pelos estudantes como pelos docentes e colaboradores (Davies *et al.*, 2004).

Tabela 19. Análise Correlacional das Dimensões da Escala de Carácter Corporativo vs. Comunidade IPB - atributo Publicidade.

	Publicidade			
	Diretores	Docentes	Colaboradores	Estudantes
Concordância	0,970*	0,955*	0,948*	0,956*
Empreendedorismo	0,959*	0,878*	0,930*	0,889*
Competência	0,955*	0,868*	0,925*	0,902*
Elegância	0,841*	0,747*	0,712*	0,740*
Severidade	-0,274*	0,383*	-0,051	0,234*
Informalidade	0,323*	0,516*	0,592*	0,610*
Machismo	-0,269*	0,392*	0,296*	0,206*

Nota: *, significância a 5%.

A Tabela 20 apresenta os valores que relacionam a Reputação Corporativa com o Ambiente do IPB de acordo com os seus Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes.

No grupo dos Diretores, aferiu-se a existência de uma correlação muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, entre a dimensão Concordância ($r=0,984$), Competência ($r=0,948$), Empreendedorismo ($r=0,941$), Elegância ($r=0,938$) e Informalidade ($r=0,861$) com o Ambiente Institucional.

No grupo dos Docentes, aferiu-se uma correlação muito forte, positiva e direta, estatisticamente significativa, entre a dimensão Concordância ($r=0,936$), Competência ($r=0,901$) e Empreendedorismo ($r=0,893$) com o atributo Ambiente. Verifica-se uma correlação forte, positiva e direta, estatisticamente significativa, com a Elegância ($r=0,704$) e a Informalidade ($r=0,586$). Existe correlação positiva e moderadamente significativa na dimensão Machismo ($r=0,350$) e positiva e fraca significativamente com a dimensão Severidade ($r=0,143$).

Os Colaboradores correlacionam de forma muito forte, direta e positiva, estatisticamente significativa, a dimensão Concordância ($r=0,973$), Competência ($r=0,928$) e Empreendedorismo ($r=0,893$) com o Ambiente. Existe correlação forte, positiva e direta, estatisticamente significativa,

entre a dimensão Elegância ($r=0,673$) e Informalidade ($r=0,646$) e o Ambiente. Aferiu-se a existência de correlação positiva e fraca significativamente entre o Ambiente e as dimensões Machismo ($r=0,220$) e Severidade ($r=0,115$).

Na percepção dos Estudantes em relação ao Ambiente, observa-se uma correlação muito forte, positiva e direta, estatisticamente significativa, com a dimensão Concordância ($r=0,949$), Competência ($r=0,926$), Empreendedorismo ($r=0,900$) e Elegância ($r=0,757$). Verifica-se uma correlação forte, positiva e direta, estatisticamente significativa, entre a Informalidade ($r=0,736$) e o Ambiente. Existe correlação positiva e fraca significativamente na dimensão Machismo ($r=0,155$) e na Severidade ($r=0,144$).

Constata-se que quanto ao Ambiente na percepção dos Diretores estes atribuem relações positivas para todas as dimensões excluindo a Severidade e Machismo. A relação forte do Ambiente com a Elegância dá destaque ao prestígio. No entanto esta dimensão tem o lado menos cativante que é o de “*Snob*”, ou seja, uma organização que destaque a elegância na sua reputação deve ter em atenção clientes e colaboradores que não desejam ser vistos como “*snoobs*”. Os Diretores correlacionam fortemente as dimensões positivas da ECC com o Ambiente.

Tal como na personalidade humana as organizações também têm aspetos menos desejáveis na sua personalidade corporativa. Davies *et al.*, (2004) refere que a dimensão Informalidade e Machismo não estão fortemente definidas e estas variam conforme a cultura da organização. Na percepção dos Diretores, Docentes, Colaboradores assim como na dos Estudantes, todos estão satisfeitos com o Ambiente embora os valores da dimensão Informalidade, na sua maioria, com valores fortes e positivos demonstrem a simplicidade percebida.

A percepção de um Ambiente empreendedor é compartilhada pelos diretores, docentes, colaboradores e estudantes, o que é um indicador positivo da Reputação Corporativa e combinado com a dimensão Competência transmite confiança aos clientes. Colaboradores gostam de trabalhar em empresas empreendedoras e clientes de usufruir dos seus serviços.

Tabela 20. Análise Correlacional das Dimensões da Escala de Carácter Corporativo vs. Comunidade IPB - atributo Ambiente.

	Ambiente			
	Diretores	Docentes	Colaboradores	Estudantes
Concordância	0,984*	0,936*	0,973*	0,949*
Empreendedorismo	0,941*	0,893*	0,893*	0,900*
Competência	0,948*	0,901*	0,928*	0,926*
Elegância	0,938*	0,704*	0,673*	0,757*
Severidade	-0,714*	0,143*	0,115*	0,144*
Informalidade	0,861*	0,586*	0,646*	0,736*
Machismo	-0,345*	0,350*	0,220*	0,155*

Nota: *, significância a 5%.

Em suma e de forma geral, relativamente à Análise Correlacional da Reputação Corporativa do IPB com a sua Comunidade, obtiveram-se correlações muito fortes e positivas na maioria das dimensões da ECC o que reflete uma reputação positiva, tanto do ponto de vista interno (diretores, docentes e colaboradores) como externo (estudantes) do IPB. Todavia, a presença de relações fortes e positivas em dimensões como a Severidade, Informalidade e Machismo refletem a necessidade de se dar mais atenção a estas características de forma a contribuir para a satisfação geral da imagem percebida pela Comunidade IPB. Ainda, a segunda hipótese de investigação foi confirmada, isto é, existe uma relação positiva direta entre a Reputação Corporativa, por dimensão, do IPB e os atributos da imagem (*Website*, Identidade visual, Publicidade e Ambiente) atendendo à Comunidade IPB.

6.2.4. Reputação Corporativa do IPB Vs. atributos da imagem por unidade orgânica

No sentido de validar a Hipótese de Investigação 3: “Existem diferenças entre a Reputação Corporativa do IPB (*Staff* e Estudantes) relativamente aos quatro atributos da imagem, por unidade orgânica”, começou-se por verificar a possibilidade de utilizar testes paramétricos, para duas amostras independentes (*t-Student*). Para analisar a normalidade ($n \leq 30$, utilizou-se o Shapiro-Wilk e $n \geq 30$, utilizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov). Uma vez que se verificou a violação deste pressuposto recorreu-se ao teste não-paramétrico alternativo ao teste paramétrico, para duas amostras independentes, *Mann-Whitney*. Quando não violado o pressuposto, procedeu-se ao teste da homogeneidade das variâncias recorrendo-se ao teste de *Levene*, assumindo um nível de significância de 0,05.

A Tabela 21 apresenta os resultados obtidos e pode verificar-se que aplicando o teste *t-Student* para duas amostras independentes (ESA), constata-se que existem diferenças estatisticamente significativas relativamente ao atributo *Website* e Ambiente. Em relação à EsACT, existem diferenças estatisticamente significativas relativamente ao *Website*, Publicidade e Ambiente. Para a ESTiG existe uma diferença estatisticamente significativa relativamente ao *Website*. Relativamente à ESE verifica-se que nenhum atributo apresenta diferenças estatisticamente significativas entre a identidade (*Staff*) e a imagem (Estudantes).

Tendo-se violado o pressuposto da normalidade, no caso da ESSa, recorreu-se ao teste *Mann-Whitney*, assim pelos resultados expostos na Tabela 21, verifica-se que nenhuma variável apresenta diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 21. Resultados para a Reputação Corporativa do IPB Vs. Atributos da imagem por unidade orgânica.

	Website			Identidade Visual			Publicidade			Ambiente		
	M	DP	Teste	M	DP	Teste	M	DP	Teste	M	DP	Teste
ESA	3,36	0,565	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,008	3,57	0,611	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,525	3,39	0,565	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,215	3,23	0,469	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,001
Staff	3,12	0,700		3,50	0,681		3,26	0,562		2,90	0,415	
Estudantes	3,60	0,430		3,64	0,540		3,52	0,567		3,55	0,523	
EsACT	3,33	0,493	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> <0,001	3,46	0,572	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,388	3,34	0,565	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,006	3,18	0,556	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,003
Staff	3,07	0,484		3,38	0,503		3,08	0,586		2,90	0,523	
Estudantes	3,59	0,502		3,54	0,641		3,61	0,544		3,47	0,589	
ESE	3,33	0,539	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,780	3,41	0,568	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,648	3,29	0,616	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,528	3,19	0,608	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,875
Staff	3,31	0,66		3,37	0,68		3,23	0,73		3,20	0,59	
Estudantes	3,35	0,41		3,45	0,46		3,34	0,50		3,18	0,62	
ESSa	3,63	0,340	<i>Mann-Whitney</i> <i>p-value</i> = 0,630	3,63	0,388	<i>Mann-Whitney</i> <i>p-value</i> = 0,489	3,63	0,426	<i>Mann-Whitney</i> <i>p-value</i> = 0,253	3,53	0,494	<i>Mann-Whitney</i> <i>p-value</i> = 0,371
Staff	3,64	0,303		3,68	0,362		3,70	0,439		3,58	0,491	
Estudantes	3,62	0,377		3,59	0,414		3,55	0,414		3,47	0,498	
ESTiG	3,35	0,435	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,003	3,49	0,389	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,164	3,40	0,461	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,062	3,36	0,513	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,075
Staff	3,24	0,412		3,44	0,359		3,31	0,457		3,27	0,434	
Estudantes	3,46	0,458		3,54	0,419		3,48	0,466		3,46	0,591	

Nota: M – Média; DP – Desvio Padrão.

Pelos valores obtidos e apresentados na tabela anterior pode dizer-se que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que pelo menos uma das distribuições para a Reputação Corporativa nas Unidades Orgânicas ESA, EsACT e ESTiG é diferente. Para a variável, ESSa, não existem diferenças significativas nas respostas em relação à Reputação Corporativa, ou seja, não se verificam diferenças entre a identidade (Staff) e a imagem (Estudantes) relativamente aos atributos *Website*, Identidade Visual, Publicidade e Ambiente. Neste sentido dá-se resposta à hipótese de investigação 3 ficando a mesma validada.

6.2.5. Diferenças entre a Identidade e a Imagem percecionada do Instituto Politécnico de Bragança por dimensão

No sentido de dar resposta à quarta hipótese de investigação: “*Existem diferenças entre a identidade e a imagem percecionada pela comunidade IPB, por dimensão*”, aplicou-se o teste para duas amostras independentes *t-Student*.

Deste modo, na Tabela 22, apresentam-se os resultados obtidos podendo ser verificado que existem diferenças estatisticamente significativas na perceção da identidade (*Staff*) e imagem (Estudantes) relativamente à dimensão Concordância para os atributos *Website*, Publicidade e Ambiente; Empreendedorismo para os atributos *Website* e Ambiente; na dimensão Competência para os atributos *Website*, Publicidade e Ambiente; na dimensão Elegância e Informalidade relativamente a todos os atributos no estudo e na dimensão Machismo para o atributo Publicidade. Relativamente à

dimensão Severidade não existem diferenças estatisticamente significativas em nenhum dos atributos indicados.

Tabela 22. Resultados para a Identidade e Imagem percebida pela Comunidade IPB por dimensão.

	Website			Identidade Visual			Publicidade			Ambiente		
	M	DP	Teste	M	DP	Teste	M	DP	Teste	M	DP	Teste
Concordância												
Staff	3,53	0,657	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> < 0,001	3,62	0,649	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,073	3,50	0,674	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,005	3,39	0,700	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,002
Estudantes	3,80	0,578		3,75	0,594		3,73	0,656		3,67	0,762	
Empreendedorismo												
Staff	3,00	0,774	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> < 0,001	3,40	0,698	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,290	3,30	0,841	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,101	2,96	0,791	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,001
Estudantes	3,31	0,617		3,49	0,692		3,45	0,663		3,34	0,795	
Competência												
Staff	3,45	0,628	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,003	3,55	0,609	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,161	3,33	0,728	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,001	3,24	0,704	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,001
Estudantes	3,63	0,564		3,65	0,636		3,60	0,610		3,53	0,735	
Elegância												
Staff	2,83	0,542	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> < 0,001	3,15	0,560	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,007	2,95	0,682	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> < 0,001	2,84	0,675	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> < 0,001
Estudantes	3,14	0,535		3,33	0,595		3,29	0,592		3,19	0,708	
Severidade												
Staff	3,45	0,687	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,545	3,44	0,737	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,186	3,38	0,701	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,142	3,28	0,749	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,465
Estudantes	3,49	0,676		3,32	0,766		3,25	0,793		3,21	0,815	
Informalidade												
Staff	3,06	0,665	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,001	3,40	0,611	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,005	3,29	0,589	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,001	3,24	0,616	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,002
Estudantes	3,53	0,604		3,59	0,579		3,55	0,632		3,50	0,739	
Machismo												
Staff	3,21	0,673	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,322	3,35	0,809	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,284	3,43	0,700	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,004	3,22	0,810	<i>t-Student</i> <i>p-value</i> = 0,637
Estudantes	3,28	0,681		3,25	0,759		3,17	0,770		3,17	0,814	

Nota: M – Média; DP – Desvio Padrão.

De modo geral e pelos valores obtidos constata-se que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que existem diferenças entre a identidade e a imagem percebida pela comunidade IPB, por dimensão, ficando assim a hipótese de Investigação 4 validada.

CONCLUSÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

A presente investigação pretende levantar questões sobre a necessidade das organizações portuguesas na área de serviços, como as IES, considerarem a Gestão do *Design* como um instrumento diferenciador e de vantagem competitiva incrementando valor aos serviços.

Este trabalho pretende demonstrar como a convergência entre a gestão e o *design* é fundamental no sentido de acrescentar valor aos serviços, usando ferramentas da gestão no âmbito do *Design*, como a análise e conhecimento dos mercados onde atuam as IES, das estratégias de marketing e comunicação ou da análise da marca e outras, convergindo este conhecimento com o modo de pensar do *Design*, *Design Thinking*, no âmbito da gestão, ou seja, planejar, implementar, coordenar e controlar todo o processo de desenvolvimento da área de *Design* dentro da Organização.

Como foi exposto neste estudo, as competências do *Design* do sector do Ensino Superior Público, podem ir muito mais além do que o nível operacional, atuando ao nível tático e principalmente estratégico. É neste nível estratégico que é criado um programa de implementação do *design*, com a direção de topo da organização, estabelecendo as suas diretrizes de atuação nos mercados onde atua a fim de refletir a sua Reputação Corporativa de forma positiva na mente do consumidor.

O estudo de caso centra-se no Instituto Politécnico de Bragança, procurando, em primeiro, identificar as necessidades de *Design* do Instituto através de uma Análise *SWOT*, a fim de compreender os principais aspetos que caracterizam a posição estratégica do IPB, tanto a nível interno como externo, determinando os fatores chave para o sucesso a serem considerados na Gestão do *Design*.

Com a Análise *SWOT* elaborada para o Instituto Politécnico de Bragança, constatou-se que os seus pontos fortes se concentram na internacionalização, destacando-se o IPB na liderança dos Institutos Politécnicos portugueses, sendo de destacar que o IPB é a única Instituição de Ensino Superior no distrito de Bragança. Apesar de localizado no interior do país tem como vantagem oferecer um serviço com muito boa relação preço/qualidade, não só ao nível de cursos como preço/qualidade de vida na cidade. Apesar de uma estratégia voltada à internacionalização, o IPB apresenta lacunas na comunicação interna ao nível dos colaboradores e na partilha de informação entre Unidades Orgânicas apresentando uma falta de sistematização de notícias do IPB e deste modo reforçar a marca do instituto não só na Comunidade Interna como na Externa. É de salientar a dificuldade em inovar, não existindo uma cultura de design, a nível estratégico, de forma a enfatizar a multidisciplinidade, ou seja, pensar na coordenação de tarefas, processo e sequência dessas decisões. A ausência de um departamento de Comunicação, agregando valores de Marketing e Design não permite que o Instituto possa identificar necessidades de estudantes e parcerias atuais, futuras e potenciais de modo a poder agir estrategicamente no mercado nacional e internacional.

A inexistência de estudos de modo a perceber como o IPB é visto pela sua comunidade interna e externa impede a criação de políticas de Comunicação inovadoras e eficientes.

As principais ameaças ao IPB passam pelo recurso das IES concorrentes ao uso de Marketing e Gestão estratégica no mercado nacional e internacional e a secundarização social da importância do ensino politécnico em relação ao universitário. Com a crise instalada no país e a saída de profissionais qualificados para o estrangeiro, assim como a baixa empregabilidade dos diplomados existe também uma mentalidade de desvalorização do diploma de ensino superior com uma percepção negativa por parte da sociedade. Como oportunidades podem destacar-se a maior consciência das IES para a criação de um plano de gestão de identidade, percebendo disciplinas como o design e o marketing essenciais para o desenvolvimento sustentado da organização e assim poder inovar e difundir uma Comunicação Integrada como oportunidade única para o crescimento económico, modernização e humanização do IPB. Com a evolução da sociedade e das tecnologias surgem novas oportunidades como a possibilidade de oferecer Cursos de Aprendizagem ao longo da vida ou atribuição de ECTS em atividades extracurriculares. Novos estilos de vida procuram novos serviços, como o crescimento de valores ambientais, em que o IPB se destaca devido à sua localização. A tendência forte por parte do consumidor em busca da customização/personalização pode aplicar-se como algo inovador também no campo da educação.

Quando se fala em Reputação Corporativa, fala-se em ativos intangíveis da marca, como a imagem, a relação com clientes, relação com colaboradores e a sua motivação assim como outros fatores humanos que são de extrema importância para o êxito de uma Organização, essencialmente quando se fala em organizações de serviços como as IES. Os ativos intangíveis são únicos da organização que os gerou e apesar de originarem benefícios não possuem um valor quantitativo.

A segunda parte do estudo, procura nesta lógica de avaliação dos ativos intangíveis, perceber a distância da Identidade do IPB da imagem que este reflete nos seus estudantes, ou seja, avaliar a reputação percebida tanto pelo *staff* (perspetiva interna) como pela reputação percebida pelos estudantes (perspetiva externa).

A mensuração da Reputação Corporativa do IPB foi avaliada através da Escala de Carácter Corporativo de Davies e Chun (2003). Esta escala procura estabelecer um método quantitativo no estudo da reputação permitindo controlar a imagem percecionada externamente. A imagem é assim, segundo Mínguez (1999) o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização.

Neste sentido avaliou-se a Reputação do IPB de forma mais específica segundo quatro atributos da imagem definidos como o *Website*, Identidade Visual, Publicidade e Ambiente, do ponto de vista de toda a Comunidade IPB, ou seja, os Diretores, Docentes e Colaboradores na perspetiva interna representando a Identidade (o que o IPB é), e os Estudantes, na perspetiva externa representando a Imagem (como o IPB é visto).

As conclusões do estudo, são apresentadas em seguida segundo as hipóteses de investigação definidas.

Relativamente ao primeiro objetivo específico: “*Identificar os 10 itens, a faceta e dimensão que mais se manifestam na reputação do IPB relativamente aos atributos Website, Identidade Visual, Publicidade e Ambiente*”, verificou-se que a maioria dos itens da ECC apresenta médias significativas, entre 3 e 4, revelando um grau de concordância positivo da comunidade do IPB com o *Website*, com a Identidade visual, com a Publicidade e o Ambiente institucional.

De modo geral a Comunidade do IPB vê, através dos Itens da ECC que obtiveram maior média, o *Website* como Honesto (3,93 pontos, com um desvio padrão de 0,745), a Identidade Visual como Amigável (3,85 pontos, com um desvio padrão de 0,799), a Publicidade como Honesta (3,76 pontos, com um desvio padrão de 0,785) e o Ambiente com Confiança (3,65 pontos, com um desvio padrão de 0,907).

A faceta Íntegra obtém os valores mais elevados para os quatro atributos da identidade. Contudo, a Comunidade IPB atribui valores inferiores a 3 pontos na faceta Ousada para o atributo *Website*, o que traduz a ideia que a Comunidade possa considerar que o site institucional seja pouco inovador e entusiasmante (Martins, 2005). Neste caso o IPB deveria repensar a sua estratégia digital redesenhando o site de acordo com as tendências de *UI design (User Interface)* e *UX design (User Experience)* o que permite antecipar as necessidades do utilizador de forma a facilitar o seu acesso e utilização, proporcionando uma experiência mais amigável e entusiasmante. Neste sentido e ao melhorar a funcionalidade e usabilidade do site é possível inovar na forma de comunicar com o seu público-alvo.

No que respeita às Dimensões da escala, todas as 7 dimensões apresentam valores positivos, ou seja, superiores a 3, apurando que a Reputação Corporativa é positiva para a Comunidade IPB. A dimensão Concordância obtém os valores mais elevados nos quatro atributos da identidade, demonstrando que a Comunidade IPB, de modo geral, vê a marca IPB como honesta e fiável, ou seja, dá uma visão de integridade (Martins, 2005).

Pode-se assim constatar que a Reputação Corporativa, de modo geral, é positiva para a Comunidade IPB.

Como a perceção geral relativamente aos atributos da imagem não é conclusiva para o estudo, pretendeu-se apurar se é possível identificar diferenças na Reputação Corporativa percebida pela Comunidade IPB relativamente aos quatro atributos da imagem (*Website*, Identidade visual, Publicidade e Ambiente), dando resposta ao segundo objetivo específico.

Apurou-se que a reputação do *Website* apesar de positiva, apresenta diferenças na dimensão

Empreendedorismo, em que os Docentes são os únicos a atribuir valores negativos ao *Website*. Isto prende-se com o facto de, no seu entendimento, não ser visto como inovador e excitante (Davies *et al.*, 2004). Na dimensão Elegância verificou-se que apenas os Estudantes têm uma perceção positiva relativamente ao *Website*, demonstrando que na perceção dos Diretores, Docentes e Colaboradores, o site demonstra falta de sofisticação e prestígio (Davies *et al.*, 2004). As diferenças sinalizadas neste ponto vão ao encontro das conclusões reiteradas quanto ao primeiro objetivo específico.

A reputação da Identidade Visual é a única a reunir valores positivos de Concordância tanto na perceção do *Staff* como dos *Estudantes*. Na Escala de Carácter Corporativo esta dimensão está associada a itens como sincera, de confiança ou honesta. A confiança é a palavra-chave desta dimensão (Davies *et al.*, 2004).

A Publicidade, em geral, transmite uma Reputação positiva. Verificam-se diferenças, percecionadas pelos Docentes, relativamente à Dimensão Elegância o que indica que estes possam considerar a Publicidade institucional pouco sofisticada ou que não represente adequadamente o prestígio do Instituto (Davies *et al.*, 2004). A dimensão Concordância é a que obtém, no atributo da Publicidade, médias superiores por parte de toda a Comunidade IPB. Apesar de os Docentes verem a publicidade como honesta não consideram que esta represente da melhor forma o IPB. Os colaboradores de uma organização sentem-se mais motivados e orgulhosos quando se sentem bem representados, ou seja, a Publicidade deve ilustrar as estratégias de comunicação da organização afim de haver coerência com aquilo que o IPB é e representa com aquilo que pode ser visto no exterior, não reproduzindo deste modo a qualidade/prestígio que os Docentes pretendem que o IPB transmita através dos seus meios publicitários.

Em relação ao atributo Ambiente, este é aquele onde se manifestam mais diferenças na perceção da Comunidade IPB. Os Diretores e os Docentes partilham a mesma visão de um Ambiente pouco inovador, sofisticado e algo complexo ao contrário dos Colaboradores e Estudantes que atribuem valores positivos e significativos a todas as dimensões. Um Ambiente agradável, acolhedor e bem sinalizado faz a diferença na motivação de um funcionário. Neste caso seria adequado melhorar acessos ao campus IPB assim como melhorar toda a sinalética exterior e interior dos edifícios. Proporcionar mais conforto em todas as unidades orgânicas, reabilitando e atualizando espaços, internos e externos, que vão ao encontro de novas tendências e estilos de vida assim como criar zonas de convívio de pessoal conseguindo melhorar e facilitar a comunicação interna.

De forma a aferir se existe uma relação positiva direta entre a Reputação Corporativa, por dimensão, do IPB e os quatro atributos da imagem (*Website*, Identidade visual, Publicidade e Ambiente), procedeu-se a uma análise correlacional.

Foi possível verificar que a Reputação do IPB está correlacionada positiva e significativamente com todos os atributos (*Website*, Identidade visual, Publicidade e Ambiente) para todas as 7 dimensões da ECC, o que revela que apesar de uma reputação positiva, a correlação dos atributos definidos com elevados valores e positivos com a dimensão Severidade pode refletir uma imagem destes menos satisfatória tanto pelo *Staff* como pelos Estudantes. Este resultado pode ser colmatado com a existência de um plano de comunicação alinhado com a estratégia da organização de modo a que exista uma coerência na imagem percebida em todos os atributos referenciados.

De forma a especificar mais o estudo no sentido de dar resposta à segunda hipótese de investigação, pretendeu-se verificar deste modo se existe uma relação positiva direta entre a Reputação Corporativa, por dimensão, do IPB e os atributos da imagem (*Website*, Identidade visual, Publicidade e Ambiente) atendendo à Comunidade IPB.

Em relação ao *Website*, a importância dada pelos Diretores à dimensão Concordância, realça a marca como honesta e fiável. Os Diretores também relacionam muito fortemente o *Website* do IPB como sendo empreendedor, sendo visto como inovador e com entusiasmo. Este ponto de vista é positivo na Reputação Corporativa e combinado com a dimensão Competência transmite confiança aos clientes. Do ponto de vista dos Docentes estes gostam de ser vistos como vencedores e a forte relação da dimensão Competência com o *Website* demonstra a sua satisfação relativamente à imagem deste. Os Colaboradores percebem o *site* como concordante, competente e empreendedor, mas ao mesmo tempo a elevada relação com a Informalidade transmite a ideia de que se trata de um site informal e desprezioso. Para os Estudantes o *Website* é percebido como concordante e competente o que revela satisfação por parte destes. Constata-se que a dimensão Severidade é geralmente forte na relação da Comunidade com o *Website*, o que realça a forma como a imagem *web* é percebida, visto que a Severidade está negativamente correlacionada com a satisfação do *Staff* e ainda mais com a do cliente. Esta é uma dimensão a ter em atenção na organização (Davies *et al.*, 2004).

Perante a Identidade Visual, constata-se que Diretores dão ênfase à marca e que esta é digna de confiança, sendo competente e refletindo a missão e objetivos do IPB. Os Docentes e Colaboradores demonstram a percepção de uma imagem de confiança, competente e de satisfação com a Identidade Visual. Os Estudantes percebem com entusiasmo e demonstram a sua satisfação com a Identidade Visual o que reflete que estes têm uma imagem de sofisticação e prestígio da Identidade Visual da Organização. De modo geral a relação forte com a Informalidade transmite uma ideia de uma Identidade Visual informal e acessível (Davies *et al.*, 2004).

No atributo Publicidade, a Identidade vista pelos Diretores, Docentes e Colaboradores do IPB vai ao encontro da imagem que os Estudantes têm deste Instituto. Isto porque ambos os grupos percebem a Publicidade Institucional maioritariamente como Concordante, Empreendedora e Competente o que reflete a missão e objetivos da instituição, assim como a satisfação dos

Estudantes. Os valores positivos de Informalidade refletem a simplicidade da publicidade enquanto os valores positivos da Severidade traduzem a dimensão negativa correlacionada com a satisfação principalmente, neste estudo, dos Docentes e Estudantes. A relação positiva do Machismo com a Publicidade pode ter a ver com a cultura do Instituto e dificuldade de entendimento do seu estilo tanto pelos estudantes como pelos Docentes e Colaboradores (Davies *et al.*, 2004).

Constata-se quanto ao Ambiente que na percepção dos Diretores estes atribuem relações positivas para todas as dimensões excluindo a Severidade e Machismo. A relação forte do Ambiente com a Elegância dá destaque ao prestígio. No entanto esta dimensão tem o lado menos cativante que é o de “*Snob*”, ou seja, uma organização que destaque a elegância na sua reputação deve ter em atenção clientes e colaboradores que não desejam ser vistos como “*snoobs*”. Os Diretores correlacionam fortemente as dimensões positivas da ECC com o Ambiente.

Tal como na personalidade humana as organizações também têm aspetos menos desejáveis na sua personalidade corporativa. Davies *et al.*, (2004) refere que a dimensão Informalidade e Machismo não estão fortemente definidas e estas variam conforme a cultura da organização. Na percepção dos Diretores, Docentes, Colaboradores assim como na dos Estudantes, todos estão satisfeitos com o Ambiente embora os valores da dimensão Informalidade, na sua maioria, com valores fortes e positivos demonstrem a simplicidade percebida.

A percepção de um Ambiente empreendedor é partilhada pelos Diretores, Docentes, Colaboradores e Estudantes, o que é um indicador positivo da Reputação Corporativa e combinado com a dimensão Competência transmite confiança aos clientes. Colaboradores gostam de trabalhar em empresas empreendedoras e clientes de usufruir dos seus serviços.

Em suma e de forma geral, obtiveram-se correlações muito fortes e positivas na maioria das dimensões da ECC o que reflete uma reputação positiva, tanto do ponto de vista interno (Diretores, Docentes e Colaboradores) como externo (Estudantes) do IPB. Contudo a presença de relações fortes e positivas em dimensões como a Severidade, Informalidade e Machismo refletem a necessidade de se dar mais atenção a estas características de forma a contribuir para a satisfação geral da imagem percebida pela Comunidade IPB.

Pôde constatar-se, ainda, que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que pelo menos uma das distribuições para a Reputação Corporativa nas Unidades Orgânicas ESA, EsACT e ESTiG é diferente. No caso da ESA existem diferenças significativas para o *Website* e Ambiente. Na EsACT existem diferenças significativas na percepção do *Website*, Publicidade e Ambiente. Na ESTiG existem diferenças significativas na percepção do *Website*. Na ESSa não existem diferenças significativas nas respostas em relação à Reputação Corporativa, ou seja não se verificam diferenças entre a identidade (*Staff*) e a imagem (Estudantes) relativamente aos atributos Website, Identidade Visual, Publicidade e Ambiente. Neste sentido a hipótese de investigação 3 foi validada.

Por fim, pretendeu-se perceber se existiam diferenças entre a Identidade e a Imagem percebida do Instituto Politécnico de Bragança por dimensão da Escala de Carácter Corporativo. Neste sentido, verificou-se que existem diferenças estatisticamente significativas na percepção da identidade (*Staff*) e imagem (Estudantes) relativamente à dimensão Concordância e Empreendedorismo para os atributos *Website* e Ambiente; na dimensão Competência para os atributos *Website*, Publicidade e Ambiente; na dimensão Elegância e Informalidade relativamente a todos os atributos (*Website*, Identidade Visual, Publicidade e Ambiente) e na dimensão Machismo para o atributo Publicidade. Relativamente à dimensão Severidade não existem diferenças estatisticamente significativas em nenhum dos atributos indicados. Pelos valores obtidos constata-se que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que a Identidade e Imagem percebida pela comunidade IPB por dimensão é diferente, ficando assim a Hipótese de Investigação 4 corroborada.

A investigação elaborada permite concluir que a percepção que o *Staff* tem da sua identidade nem sempre está alinhada com a imagem percebida pelos estudantes. O processo de Gestão do Design pode, após esta análise, orientar a organização de forma a que a sua Reputação Corporativa seja alinhada e assim percebida de maneira positiva onde apresenta pontos negativos. As IES do século XXI devem gerir cuidadosamente a personalidade da sua marca, a fim de refletirem os seus valores corporativos. Os traços de personalidade da marca, tal como são vistos pelos consumidores e público em geral, devem estar alinhados com os valores internos para obter maior sucesso face aos concorrentes (Keller & Richey, 2006; Marticotte, 2015).

O presente estudo de investigação centrou-se na avaliação da Reputação Corporativa do IPB como um todo. No entanto uma vez que este é constituído por cinco Unidades Orgânicas independentes, a Comunidade pode ter sido influenciada na sua avaliação pelo meio envolvente da Unidade Orgânica que frequenta, como por exemplo um estudante da EsACT responder segundo a visão que tem do *Website* da EsACT e não do IPB, uma vez que são diferentes. Ultrapassar esta limitação passaria por aplicar o estudo especificamente a cada Unidade Orgânica, individualmente, avaliando futuramente a percepção do respetivo *Website*, Identidade Visual, Publicidade e Ambiente de acordo com a sua Direção, Docentes, Colaboradores, Estudantes e também comunidade externa.

Neste sentido, seria também pertinente alargar o âmbito dos *stakeholders* englobando a comunidade externa do IPB, ou seja, alargar o estudo ao público externo, como pais, empresas, fornecedores e estudantes do secundário.

Outra sugestão de investigação futura seria avaliar o nível de *Design* presente na Instituição e a sua relação estratégica com outras Instituições de Ensino Superior Público utilizando ferramentas de Gestão como o BSC (*Balanced ScoreCard*) a fim de perceber o que estas investem em *design* e como o rentabilizam (*Design Ladder*) para uma cultura de *design* e inovação nas empresas de serviços, nomeadamente nas IES.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image, *Organization Studies*, 11(3), 373-394.
- Argenti, P. & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand, *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.
- Arpan, L. M., Raney, A. A. & Zivnuska, S. (2003). A cognitive approach to understanding university image. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 97-113.
- Balmer, J. M. T. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image, *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879-906.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, Edições Sílabo.
- Barich, H. & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, 32(2), 94-104.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Barron, D. & Rolfe, M. (2011). *Measuring Reputation: Corporate Appeal, Political influence and Regulation*.
- Belanger, C., Mount, J. & Wilson, M. (2002). Institutional image and retention. *Tertiary Education and Management*, 8(3), 217-230.
- Best, K. (2010). *Gestão de Design. Gerir a estratégia, os processos e a implementação do design*. Dom Quixote.
- Beverland, M. & Farrelly, F. (2007). What does it mean to be *Design-Led*? *Design Management Review*. 18(4), 10-17.
- Bharadwaj, G. S. & Menon. A. (1993). Determinants of success in service industries: a PIMS- based empirical investigation, *Journal of Services Marketing*, 7(4), 19-40.
- Bitner, M. J., & Brown, S. W. (2008). The service imperative. *Business Horizons*. 51(1), 39-46.

- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão online*, 9(1), 49-63. Acedido em 20/01/2015, disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642010000100006&lng=pt&nrm=iso
- Brown, T. (2008a). *Design Thinking*. *Harvard Business Review*. 86(6), 84.
- Brown, T. (2008b). Public servants - by *design*. Innovation by *design* in public services. *Solace Foundation Imprint*, 17-19.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business.
- Centro Português de *Design*, (1997). *Manual de Gestão do design*. Portugal.
- Churchill, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Davies, G. & Miles, L. (1998). Reputation Management: Theory versus Practice, *Corporate Reputation Review*, 2(1), 16-27.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R.V. & Roper, S. (2001). The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 4, 113-127.
- Davies, G. & Chun, R. (2003). The Use of Metaphor in The Exploration of the Brand Concept, *Journal of Marketing Management*, 19 (1/2), 45-71.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R.V. & Roper, S. (2004). A Corporate Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation, *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 125-146.
- Diário de Notícias (2014). Universidades nacionais boas a colocar estudantes e atrair fundos. Publicado 16/05/2014.
- Duarte, P. O., Alves, H. B. & Raposo, M. B. (2010). Understanding university image: A structural equation model approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7(1), 21-36.

DMI. (2014). *Design Management* Institute. Acedido em 12/11/2014, disponível em http://www.dmi.org/?What_is_Design_Manag

Fascioni, L. (2006). *Quem a sua empresa pensa que é? A diferença entre o ser e o parecer*. Editora Ciência Moderna.

Fascioni, L. (2003). Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica instaladas na Grande Florianópolis baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa. Tese de doutoramento na Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Finch, D., McDonald, S., & Staple, J. (2013). Reputational interdependence: an examination of category reputation in higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 23(1), 34-61.

Fombrun, C.J. (1986). Structural Dynamics Within and Between Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 403-421.

Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. Makron Books.

Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36 (2), 414-427.

Gloppen, J. (2009). *Service Design Leadership*. Comunicação apresentada no ServDes, Conference on Service Design and Innovation. Oslo, 59, 77-92.

Gorb, P. (1990). *Design Management: Papers from the London Business School*.

Gray, E. & Balmer, J. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.

Gregory, J. R. & Wiechmann, J. G. (1999). *Marketing corporate image - The company as your number one product* (2ª ed.). NTC Business Books.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*. Acedido em 02/10/2014, disponível em: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>.

Harris, J. (2013). **Comunicação, cultura e design em tempos de consumo sustentável. O caso McGreen. Universidade Metodista de São Paulo.**

Helgesen, Ø. & Nettet, E. (2007). Images, satisfaction and antecedents: Drivers of student loyalty?

A case study of a Norwegian university college, *Corporate Reputation Review*, 10, 38-59.

IPB (2014a). Plano estratégico 2014-2018. Bragança, Junho 2014. Acedido em 01/11/2014, disponível em <http://portal3.ipb.pt/index.php/pt/qualidade/sistemas-de-gestao-da-qualidade/normas-e-legislacao?p=3706%7C448%7C1>

IPB (2014b). Diário da República, 2.^a série – N.º236 – 5 de dezembro de 2008. Acedido em 01/11/2014, disponível em http://www.estig.ipb.pt/portal/page?_pageid=315,130509&_dad=portal&_schema=PORTAL

IPB (2014c). Descrição Geral. Acedido em 01/11/2014, disponível em <http://portal3.ipb.pt/index.php/pt/guiaects/instituto-politecnico-de-braganca>

IPB (2014d). A Portuguese Higher Education Institution focused on internationalization and applied research. Instituto Politécnico de Bragança, 6.

IPB (2014e). Relatório de atividades 2012/2013. Acedido em 01/11/2014, disponível em <http://portal3.ipb.pt/index.php/pt/gri/informacao-geral/historico-e-relatorios>

IPB (2014f). Manual da qualidade, 23 janeiro 2014. Acedido em 23/11/2014, disponível em <http://portal3.ipb.pt/index.php/pt/qualidade/manual-da-qualidade>.

Karrh, J. A. (2000). Evaluating belief strength and consistency in the assessment of university image. *Journal of Marketing for Higher Education*, 10 (2), 1-9.

Kazoleas, D., Kim, Y., & Moffitt, M. A. (2001). Institutional image: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 205-216.

Keller, K., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business, *Brand Management*, 14.

Kelley, T., & Littman, J. (2001). *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*.

Khanna, M., Jacob, I., & Yadav, N. (2014). Identifying and analyzing touchpoints for building a higher education brand. *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(1), 122-143.

Kretschmar, A. (2003). The Economic Effects of *Design*. National Agency for Enterprise and Housing. Danish *Design Centre*, 1-35.

- Lacerda, A. (2008). O valor do *Design* e dos Programas de Imagem Coordenada na Organização, Desenvolvimento, Competitividade e Inovação Empresarial. *International Congress of Creativity and Innovation - The Portuguese-Spanish Environment*, Portugal.
- Lange D., Lee P., e Dai Y. (2011). Organizational reputation: a review, *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Landrum, R. E., Turrisi, R., & Harless, C. (1998). University Image: The benefits of assessment and modeling. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(1), 53-68.
- Lockwood, T. (2009). Transition: How to Become a More *Design-Minded* Organization. *Design Management Review*, 20(3), 28-37.
- Lopes, L. (2002). Marketing do Ensino Superior Público: O caso Português. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração. Universidade do Minho, Portugal.
- Luque-Martínez, T., & Del Barrio-García, S. (2009). Modelling university image: The teaching staff viewpoint. *Public Relations Review*, 35(3), 325-327.
- Magalhães, C.F. (1995). Design Estratégico: integração e ação do Design industrial dentro das empresas. *Estudos em Design*, 3(1), 15-27.
- Malhotra, N., & Birks, D. (2006). *Marketing Research – An Applied Approach*, Updated Second European Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (5ª Edição)*. Lisboa: Edições Silabo.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Marticotte, F. (2015). Which Personality Traits are Promoted by Managers? the Brand Personality of National and International Brands from the Supply Side. In *Cultural Perspectives in a Global Marketplace* (pp. 87-88). Springer International Publishing.
- Martins, D. (2005). Gestão de Identidade Corporativa: do signo ao código. Dissertação de Mestrado em Design, Materiais e Gestão do Produto. Universidade de Aveiro, Portugal.
- Martin, R. (2010). *Design de negócios: porque o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso*. Editora Campus.

- Marzano, S. (2000). Suffusing the organization with *design* consciousness. *Design Management Journal*, 11(1), 22-27.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
- Minguez, N. (1999). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Revista de Estudios de Comunicación*, Bilbao, n. 7. Acedido em 27/11/2014, disponível em: <<http://www.quadernsdigitals.net/articles/zer/zer7/z7identidad.html>>.
- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. D. Quixote.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Bookman.
- Moritz, S. (2005). *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne.
- Mozota, B., & Kim, Y. B. (2009). Managing *Design* as a Core Competency: Lessons from Korea. *Design Management Review*, 20(2), 66-76.
- Mozota, B. (2006). The four powers of *Design*: a value model in Designer management. *Design Management Review*, 17(2), 44-53.
- Mozota, B. (2003a). *Design Management: using design to build brand value and corporate innovation*. New York: Allworth Communications.
- Mozota, B. (2003b). *Design and Competitive Edge: A model for Design management excellence in European SMEs*. *Design Management Journal*, 2(1), 88-103.
- Nguyen, N., & LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 303-311.
- Olins, W. (1990). *Corporate identity: Making Business Strategy Visible through Design*. Harvard Business School Press.
- Parameswaran, R., & Glowacka, A. E. (1995). University image: An information processing perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, 6(2), 41-56.

Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December Issue. Acedido em 12/09/2014, disponível em: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Roberts, P., & Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.

Roda, R., & Krucken, L. (2004). *Gestão do design aplicada ao modelo atual das organizações: Agregando valor a serviços*. In Proceedings P&D – 6º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em *Design*, Fundação Armando Alvares Penteado - FAAP, São Paulo.

Roper, S., & Davies G. (2010). Business to Business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality, *European Journal of Marketing*, 44(5), 567-590.

Ruão, T. (2008). A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a Aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006

Ruão, T., & Carrillo, M. V. (2005). A modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal). *Comunicação e Sociedade*, 8, 85-100.

Santos, F. (2000). *O Design como Diferencial Competitivo*. Univali.

Stern, B., Zinkhan, G. M., & Holbrook, M. B. (2002). The Netvertising Image: Netvertising Image Communication Model (NICM) and Construct Definition. *Journal of Advertising*, 31(3), 15-27.

Stern, B., Zinkhan, G. M., & Anupam, J. (2001). Marketing images: Construct definition, measurement issues, and theory development. *Marketing Theory* 1(2), 201-224.

Sung, M., & Yang, S.U. (2008). Toward the model of university image: The influence of brand personality, external prestige, and reputation. *Journal of Public Relations Research*, 20(4), 357-376.

Terkla, D. G., & Pagano, M. F. (1993). Understanding institutional image. *Research in Higher Education*, 34(1), 11-22.

Thomaz, J., & Brito, E. (2010). Reputação corporativa: constructos formativos e implicações para a gestão. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 14 (2), 229-250.

Vieira, G.B.B. (2009). *Design e Inovação: projeto orientado para o mercado e centrado no usuário. Convergências - Revista de Investigação e Ensino das Artes*. Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco, Portugal. Acedido em 20/10/2014, disponível em: <http://convergencias.esart.ipcb.pt/artigo.php?id=58>

Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation*. Boston: Harvard Business Pres.

Wartick, S.L. (2002), Measuring Corporate Reputation: Definition and Data, *Business and Society*, 41(4), 371-392.

Weissman, J. (1990). Institutional image assessment and modification in colleges and universities. *Journal for Higher Education Management*, 6, 65-76.

Williams Jr, R. L., & Omar, M. (2014). How branding process activities impact brand equity within Higher Education Institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(1), 1-10.

Wolf, B. (1998). *O Design Management como fator de sucesso comercial*. Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de *Design*, SEBRAE

Zurlo, F. (2012). *Le Strategie del Design. Disegnare il valore oltre il prodotto*. Libraccio Editore.

ANEXOS

Anexo I - Questionário

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR) | INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão de Empresas

QUESTIONÁRIO "REPUTAÇÃO CORPORATIVA DO IPB"

Este estudo insere-se no âmbito da Dissertação do Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão de Empresas ministrado pela Associação dos Politécnicos do Norte (APNOR) no Instituto Politécnico de Bragança (IPB), pela aluna Soraia Maduro.

O objetivo fulcral deste trabalho de investigação científica assenta na análise da **Reputação Corporativa do Instituto Politécnico de Bragança** e tem como objeto de estudo a comunidade do instituto.

O seu testemunho é fundamental para a realização deste trabalho de investigação, sobre a personalidade do IPB, a fim de averiguar qual a perceção de Identidade e Imagem que a comunidade do instituto tem e de que forma esta poderá contribuir para criar vantagem competitiva da instituição.

Este questionário é de **natureza confidencial**, respeitando o seu **anonimato**.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Uma nota sobre privacidade

Este inquérito é anónimo.

O registo guardado das suas respostas ao inquérito não contém nenhuma informação identificativa a seu respeito, salvo se alguma pergunta do inquérito o pediu expressamente. Se respondeu a um inquérito que utilizasse um código identificativo para lhe permitir o acesso, pode ter a certeza de que o código identificativo não foi guardado com as respostas. É gerido numa base de dados separada e será actualizado apenas para indicar se completou ou não este inquérito. Não é possível relacionar os códigos de identificação com as respostas a este inquérito.

Sair e limpar questionário

Carregar inquérito não terminado

Seguinte ▶

Caracterização pessoal

*** Sexo**

Feminino Masculino

*** Idade**

inferior ou igual a 18
 entre 19 e 25
 entre 26 e 32
 entre 33 e 39
 entre 40 e 46
 superior ou igual a 47

*** Qual a unidade orgânica**
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

[Sair e limpar questionário](#)[Continuar mais tarde](#)[Seguinte ▶](#)



REPUTAÇÃO CORPORATIVA DO IPB

0% 100%

Reputação corporativa do IPB

Para cada um dos adjetivos selecione a resposta que melhor representa a sua opinião.

1. Discordo Totalmente (DT)
2. Discordo (D)
3. Neutro (N) (se neutro face à afirmação, se não conseguir decidir, se a afirmação for tanto falsa como verdadeira, ou se não entender o significado da palavra)
4. Concordo (C)
5. Concordo Totalmente (CT)

Questão 1 de 4. Se o **WEBSITE** (conteúdo/organização da informação, usabilidade, imagens, notícias) do IPB fosse uma pessoa, a sua personalidade seria...

• Questão 1

	DT	D	N	C	CT
Amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ousada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snobe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na moda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egoísta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Casual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excitante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoritária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simple	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charmosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agreste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controladora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jovem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrogante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extrovertida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centrada nela própria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exclusiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aberta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil de lidar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elitista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientada para o sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiciosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com estilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilizadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponível para ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialmente Responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sair e limpar questionário

Continuar mais tarde

Seguinte >



REPUTAÇÃO CORPORATIVA DO IPB

0% 100%

Reputação corporativa do IPB

Para cada um dos adjetivos selecione a resposta que melhor representa a sua opinião.

1. Discordo Totalmente (DT)
2. Discordo (D)
3. Neutro (N) (se neutro face à afirmação, se não conseguir decidir, se a afirmação for tanto falsa como verdadeira, ou se não entender o significado da palavra)
4. Concordo (C)
5. Concordo Totalmente (CT)

Questão 2 de 4. Se a IDENTIDADE VISUAL (logótipo - forma, cor e tipografia) do IPB fosse uma pessoa, a sua personalidade seria...

Questão 2

	DT	D	N	C	CT
Amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ousada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snobe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na moda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egoísta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Casual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excitante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoritária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simples	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charmosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agreste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controladora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jovem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrogante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extrovertida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centrada nela própria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exclusiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aberta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil de lidar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elitista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientada para o sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiciosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com estilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilizadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponível para ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialmente Responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sair e limpar questionário

Continuar mais tarde

Seguinte >



REPUTAÇÃO CORPORATIVA DO IPB

0% 100%

Reputação corporativa do IPB

Para cada um dos adjetivos selecione a resposta que melhor representa a sua opinião.

1. Discordo Totalmente (DT)
2. Discordo (D)
3. Neutro (N) (se neutro face à afirmação, se não conseguir decidir, se a afirmação for tanto falsa como verdadeira, ou se não entender o significado da palavra)
4. Concordo (C)
5. Concordo Totalmente (CT)

Questão 3 de 4. Se a **PUBLICIDADE** (flyers, posters, stands, etc), do IPB fosse uma pessoa, a sua personalidade seria...

• Questão 3

	DT	D	N	C	CT
Amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ousada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snobe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na moda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egoísta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Casual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excitante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoritária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simple	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charmosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agreste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controladora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jovem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrogante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extrovertida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centrada nela própria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exclusiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aberta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil de lidar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eltista	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Orientada para o sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiciosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com estilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilizadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponível para ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialmente Responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sair e limpar questionário

Continuar mais tarde

Seguinte >



REPUTAÇÃO CORPORATIVA DO IPB

0% 100%

Reputação corporativa do IPB

Para cada um dos adjetivos selecione a resposta que melhor representa a sua opinião.

1. Discordo Totalmente (DT)
2. Discordo (D)
3. Neutro (N) (se neutro face à afirmação, se não conseguir decidir, se a afirmação for tanto falsa como verdadeira, ou se não entender o significado da palavra)
4. Concordo (C)
5. Concordo Totalmente (CT)

Questão 4 de 4. Se o AMBIENTE (sinalética, iluminação, organização, segurança, etc), do IPB fosse uma pessoa, a sua personalidade seria...

Questão 4

	DT	D	N	C	CT
Amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ousada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snobe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na moda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egoísta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Casual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excitante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoritária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simple	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charmosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agreste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controladora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jovem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrogante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extrovertida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centrada nela própria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exclusiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aberta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil de lidar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elitista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientada para o sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiciosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com estilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilizadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponível para ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialmente Responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sair e limpar questionário

Continuar mais tarde

Submeter