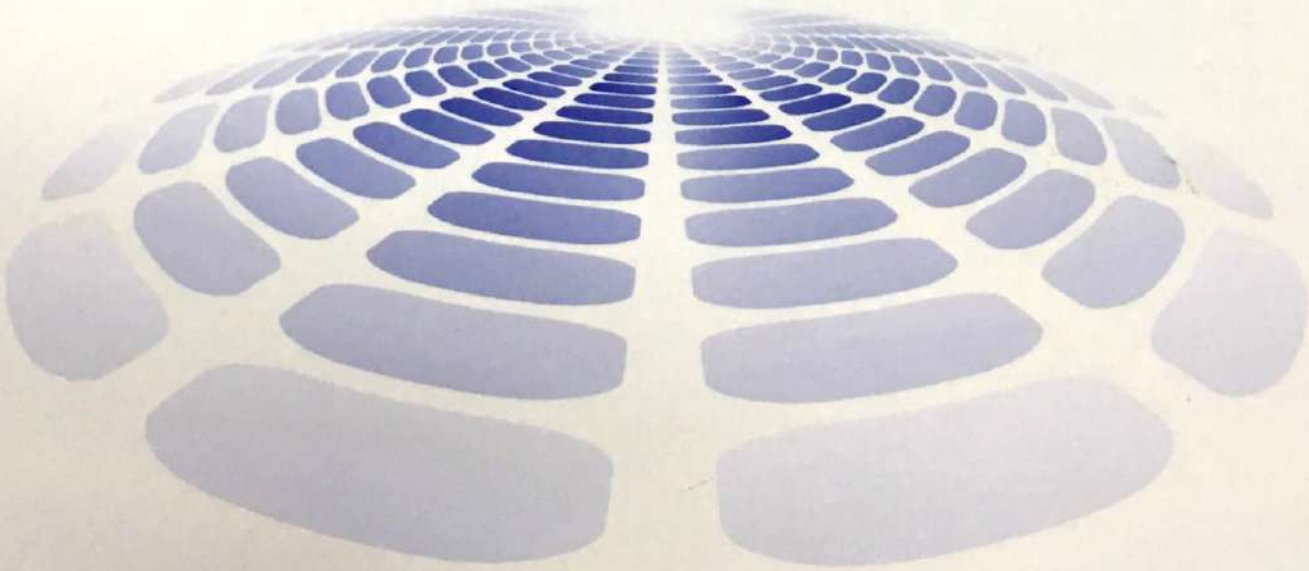
Gestão das Instituições de Ensino Superior

Do global ao específico

Dalila Alves Corrêa
Augusto José Mondlane
(Organizadores)



ESCOLAR EDITORA

Scanned with CamScanner

Gestão das Instituições de Ensino Superior:
Do global ao específico

Dalila Alves Corrêa, Augusto José Mondlane (Organizadores)

Copyright © by Escolar Editora, 2015
Rua do Vale Formoso, 37 — 1959-006 Lisboa
Telefone 211 066 500 **Fax** 211 066 530
E-mail editora@escolareditora.com
Internet http://www.escolareditora.com

Proibida a reprodução total ou parcial deste livro sem a autorização expressa do editor. Todos os direitos estão reservados por Escolar Editora.

Coordenação Editorial João Costa

ISBN 978–989–97081–0–5
Depósito Legal n.º 393051/15

Paginação Mário Félix, Artes Gráficas
Capa Louriofficina, Atelier de Design da Lourinhã, Lda.

Impressão e Acabamento
Tipografia Lousanense

Scanned with CamScanner

Capítulo 3

A imagem em Instituições de Ensino Superior

Mauro Jonathan Mestrinel dos Santos
Eduardo Eugênio Spers
Mário Sacomano Neto
Mateus Canniatti Ponchio

Objetivo do capítulo

Este capítulo procura discutir e analisar a imagem criada pelo público externo, potencial consumidor por serviços de Ensino, bem como o seu grau de Familiaridade-Favorabilidade para com a Instituição de Ensino Superior (IES). Por meio de uma pesquisa empírica com 135 sujeitos entre concluintes do Ensino Médio, estudantes do segundo ano do Ensino Médio e educandos de escola técnica, avaliou-se a Matriz Familiaridade-Favorabilidade. Uma Segunda análise, por meio da escala de Diferencial Semântico, foi realizada para o entendimento de qual é a imagem percebida do público consumidor potencial de serviços por educação superior em três Faculdades do interior do Estado de São Paulo, Brasil.

Scanned with CamScanner

Introdução

Vários estudos encontrados na literatura versam sobre a dificuldade em se definir ou conceituar imagem, dado o alto grau de subjetividade que envolve o tema. Além disso, vários estudiosos nas áreas de Economia, Marketing, Propaganda, Estudos Organizacionais, Relações Públicas, Psicologia, Gestão de Negócios, Administração Geral entre outros, estudam o tema tentando conceituá-la segundo sua área de atuação.

Valerio e Pizzinato (2004) apud Giangrande (1995), dividem o termo imagem em institucional ou organizacional:

> A imagem institucional é elaborada à medida que um grupo de pessoas constrói uma instituição: o objetivo dela, seu modo de trabalho, o tratamento que dá ao funcionário e ao fornecedor contribuem para expressar sua auto-imagem, que depois se tornará a imagem institucional, e essa, por sua vez, indicará a escala valorativa e ética da entidade. A imagem organizacional é definida como a imagem natural, espontânea, fruto de uma expectativa ou de uma demanda de troca (VALERIO et PIZZINATO, 2004, p.29 apud GIANGRANDE, 1995).

Outras divisões são sugeridas. Minguez (1999) versa sobre imagem corporativa definindo-a como "el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización".

Kazoleas et al. (2001) afirmam que muitos estudiosos da imagem corporativa concordam que ela pode ser considerada como uma opinião ou significado singular mantido acerca de uma organização – positiva ou negativa ou até mesmo neutra – o que leva a conclusão de que a imagem é, em essência, uma coleção ou conjunto de 'imagens' no receptor e não um construto singular determinado e controlado pela organização.

Estes estudos observam a crescente atenção dada à tentativa de entendimento da formação da imagem nas instituições de ensino superior como forma de criar vantagem competitiva (TAFNER e LOIS, 2004) de melhorar a decisão gerencial estratégica (BELANGER et al., 2002) proporcionar qualidade (LeBLANC e NGUYEN, 1997), e de atrair, reter e exercer influência na satisfação de seu corpo discente. (KAZOLEAS et al. 2001; ARPAN et al. 2003; PALACIO et al. 2002; VALERIO e PIZZINATO; NGUYEN e LeBLANC, 2001)

Dowling (2001, p.19) inclui o termo 'imagem corporativa' definindo-o como "um conjunto de crenças e sentimentos acerca de uma organização" e faz uma distinção entre identidade, imagem e reputação corporativa devido ao fato de que muitos estudos usam os termos indistintamente, fato que é alvo de crítica por parte do autor. O Quadro 1 mostra suas definições sob a ótica do Marketing.

Quadro 1 – Definições de identidade, imagem e reputação corporativas segundo Dowling (2001)

Definição	Descrição
Identidade Corporativa	São os símbolos e a nomenclatura que uma organização usa para identificar-se às pessoas (tais como nome corporativo, logo, slogan corporativo, uniformes, etc.)
Imagem Corporativa	Refere-se à avaliação global (composta de um conjunto de crenças e sentimentos) que uma pessoa possui acerca de uma organização.
Reputação Corporativa	São os valores atribuídos (tais como autenticidade, honestidade, responsabilidade e integridade) evocados a partir da imagem corporativa que a pessoa possui.

Fonte: adaptado de Dowling (2001, p. 19) (tradução do autor).

Scanned with CamScanner

Quadro 2 – Desdobramentos conceituais sobre imagem

Definição	Descrição	Foco/ênfase	Autor(a)
Imagem Institucional	É elaborada à medida que um grupo de pessoas constrói uma instituição: o objetivo dela, seu modo de trabalho, o tratamento que dá ao funcionário e ao fornecedor contribuem para expressar sua auto-imagem, que depois se tornará a imagem institucional, e essa, por sua vez, indicará a escala valorativa e ética da entidade.	Centrado no indivíduo, suas interrelações sociais, suas expectativas e a forma social com a qual impressões são compartilhadas no grupo (visão interna).	Giangrande (1995)
Imagem Organizacional	É a imagem natural, espontânea, fruto de uma expectativa ou de uma demanda de troca.	Interdependência interna/externa. Enseja uma troca entre expectativas, crenças e impressões entre a percepção do indivíduo e as mensagens da organização.	Giangrande (1995)
Imagem Corporativa	Refere-se à avaliação global (composta de um conjunto de crenças e sentimentos) que uma pessoa possui acerca de uma organização.	Ênfase na dicotomia cognitiva (atributos tangíveis da organização) e emocional (atributos intangíveis).	Dowling (2001, p. 19)
Imagem Empresarial	É o reflexo da identidade de uma organização; é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos.	Enfatiza a interdependência entre identidade, imagem e reputação e a existência de várias imagens, dependendo do público analisado.	Argenti (2006, p. 81)

Fonte: adaptado, compilado e interpretado a partir de Giangrande (1995), Dowling (2001) e Argenti (2006).

O Quadro 2 elenca alguns desdobramentos conceituais de imagem (GIANGRANDE, 1995; DOWLING, 2001 e ARGENTI, 2006) subdividindo-a ou separando-a em: a) imagem institucional; b) imagem organizacional; c) imagem corporativa e d) imagem empresarial. Estas quatro divisões ocorrem em função do tipo de organização.

Fombrun (1996, p. 37) argumenta que a imagem corporativa

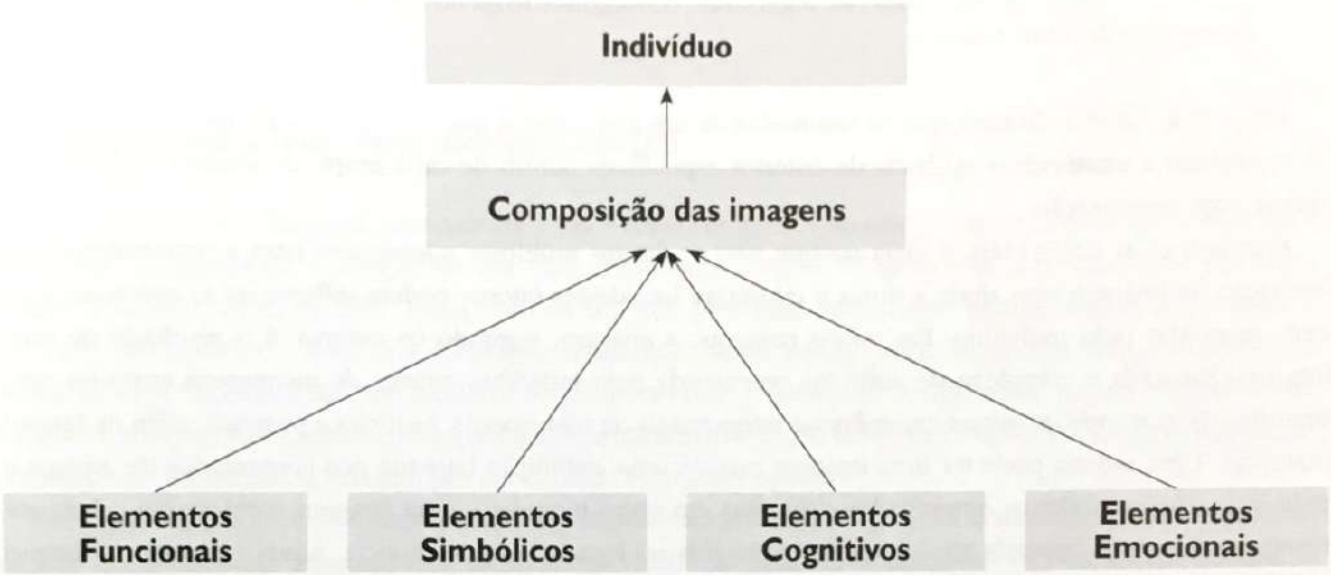
> ... precisamente espelha a identidade da empresa; mais frequentemente, a imagem é distorcida (a) enquanto a empresa tenta manipular seu público através de propaganda e outras formas de auto-apresentação, ou (b) enquanto rumores se desenvolvem a partir de afirmações não-oficiais de empregados a amigos, analistas e repórteres. Consequentemente, formam-se diferentes imagens; algumas consistentes, outras nem tanto.

Milan et al. (2005, p. 61) admitem a existência de várias imagens e ampliam a dicotomia cognitivo-emocional para quatro partes. Para os autores "as imagens de serviços podem ser configuradas a partir de um conjunto de elementos funcionais, simbólicos, emocionais e cognitivos". A Figura 1 ilustra esquematicamente a composição das imagens com base nestes elementos.

Outra forma de conceituar imagem advém das lentes ou focos das áreas do conhecimento que se dedicam ao seu estudo. Em Psicologia Organizacional a imagem pode ser definida como "representações mentais que se referem àquelas que ocorrem internamente no indivíduo ou através de modelos mentais que são utilizados no processamento de informações (KOSSLYN, 1996). Em Sociologia das Organizações ela é definida

Scanned with CamScanner

Figura 1 – Composição das imagens segundo Milan et al.



Fonte: criado pelos autores a partir de Milan et al. (2005, p. 64).

como construções ideológicas com o agente determinante sendo a sociedade analisada em um determinado contexto histórico (MOSCOVICI, 1978). Para Marketing, uma das definições de imagem pode ser "a maneira como as pessoas vêem a qualidade da oferta geral de marketing ou marketing mix de uma empresa" (BARICH e KOTLER, 1991).

3.1. A multidisciplinaridade do conceito de imagem

Os estudos de literatura aqui considerados sugerem o atendimento multi-conceitual para o termo imagem, dada a vasta gama de profissionais estudando-a nas mais diversas áreas do conhecimento. Parece, contudo, haver consenso quanto a alguns pontos, a saber: a) imagem é um constructo subjetivo; b) é essencialmente múltiplo devido à sua subjetividade; c) difere entre grupos ou até entre indivíduos de um mesmo grupo dentro e fora da organização; d) é influenciada tanto por fatores intangíveis (elementos emocionais) como por fatores tangíveis (cognitivos); e) tem forte relação com identidade e reputação; f) é dinâmica, flexível e instável e; g) depende, ao menos parcialmente, da atuação de fatores exógenos à organização (governo, mídia, concorrência, sociedade em geral) e endógenos (cultura organizacional, colaboradores e seus comentários intra e extra-orientados, formas de organização do trabalho internamente, liderança, missão, visão, símbolos).

Milan et al. (2005, p. 63a) corroboram com a idéia de multidisciplinaridade do conceito quando afirmam:

> ... a definição do constructo de imagem indica que uma abordagem 'ambos/e' pode ser mais útil do que uma abordagem 'e/ou', fazendo com que a imagem seja entendida como um todo multidimensional (...). O conceito de imagem congrega idéias, sentimentos, emoções, atitudes, constructos mentais, entendimentos ou expectativas como seus elementos formadores, sendo que a localização da imagem está tanto no mundo externo (influências

Scanned with CamScanner

> socioculturais e estímulos) quanto no mundo interno (capacidade cognitiva e emocional do indivíduo). (...) imagem é um conjunto de representações, impressões, convicções e redes de significados de um objeto armazenado na memória de forma holística.

Arpan et al. (2003) afirmam que os resultados de um dos estudos que conduziram apontou a necessidade de considerar a existência e saliência de critérios específicos dentro de cada grupo de interesse que podem avaliar uma organização.

Kazoleas et al. (2001) têm a idéia de que não só fatores múltiplos contribuem para a representação da formação da imagem mas ainda a única e constante luta destes fatores podem influenciar as eventuais imagens recebidas pelo indivíduo. Em outras palavras, a imagem, segundo os autores, é o resultado de uma luta multifacetada e complexa de atributos processada pelo indivíduo através de mensagens enviadas pela organização e através de outras experiências intencionais ou não, sociais, histórias e pessoais, além de fatores materiais. Uma pessoa pode ter uma imagem boa de uma instituição baseada nos comentários de amigos e pela interação com alguns empregados dela. Mas em outro momento, uma imagem contrastante, talvez até insatisfatória emirja baseada em uma informação lida no jornal ou na telenotícia. Ainda em outro momento (ou em uma intersecção com fatos da mídia, fatores sociais, pessoais e/ou organizacionais), uma experiência desagradável com algum produto da organização ou uma propaganda tida como rude e de mau gosto ou até uma experiência negativa de um amigo com a organização pode levar o indivíduo a revelar imagens negativas que cancelam as imagens positivas anteriores. (KAZOLEAS et al. 2001, pp.206-7)

Esses autores mantêm a idéia de que a natureza da formação da imagem advém de uma constante competição de fatores dentro do indivíduo que leva a imagens particulares em tempos igualmente específicos.

Sob essa visão multifacetada de imagem Kazoleas et al. (2001) consideram a presença de pelo menos três fatores influenciadores no processo de formação de imagem: a) fatores pessoais (variáveis demográficas); b) fatores ambientais (qualidade relativa, localização, razões financeiras, padrões comparativos de admissão) e; c) fatores organizacionais (prédio, infra-estrutura, visual da estrutura, locais para prática de esporte, tamanho do campus, programas acadêmicos, bibliotecas, estrutura técnica, laboratórios).

Porém, tais elementos não podem ser generalizados. A revisão da literatura sobre imagem revela que poucos estudos foram realizados em organizações de serviços como hospitais, igrejas, e universidades (KAZOLEAS et al. 2001), instituições financeiras (LeBLANC e NGUYEN, 1996), ou com ênfase na formação de imagem (identidade, identificação) do público interno da organização (GATEWOOD et al., 1993), de forma que qualquer afirmação generalizadora torna-se, no mínimo, ingênua.

Esse capítulo direciona seu foco à análise dos fatores que envolvem a formação de imagem por um público específico, elencando determinados fatores influenciadores segundo a literatura e elementos levantados em estudo exploratório qualitativo realizado previamente. Acredita-se que para que uma universidade possa criar e gerenciar sua imagem é necessário conhecer os fatores que envolvem sua formação como: a) fatores do negócio em si; b) fatores pessoais dos públicos relacionados ou potenciais em relação à IES; c) fatores situacionais, ligados ao momento histórico da instituição; d) múltiplas identidades; e) cobertura da mídia controlável (relações públicas, propaganda e marketing); f) mídia incontrolável (notícias e reportagem

Scanned with CamScanner

acerca da IES) e; g) boca-a-boca (público externo, grupos de relacionamento da IES como empresas e fornecedores, formadores de opinião).

3.2. Imagem sob a lente mercadológica em IES

Numa visão sob a lente da propaganda e do Marketing, estudiosos do comportamento do consumidor focam suas pesquisas na suposição de que uma organização origina imagem com o propósito de aumentar vendas (Kazoleas, 2001, pp.206). Esses estudos também procuram indicar que existem múltiplas imagens e que estas são variáveis e sujeitas a constantes mudanças. Nessa mesma ótica, tendo em vista o universo da prestação de serviços por IES, um esquema foi proposto com o intuito de auxílio visual na sua compreensão. A Figura 2 sintetiza esses fatores principais e apresenta a inter-relação indivíduo-objeto tendo como suposição elementos de formação da imagem por serviços de Educação Superior.

Essa inter-relação é evidenciada quando são considerados o indivíduo e seu sistema decisório (esquemas mentais e experiências armazenados na memória) onde as condições históricas (época social, cultural e ideológica dos indivíduos, idade, fase histórica da comunidade em que vivem, etc.), sociais (condições econômicas, grau de inter-relacionamento com pares de sua comunidade, grau de relacionamento com outras comunidades, grau de inserção do indivíduo em seu grupo) e ideológicas (nível de influência midiática no indivíduo, regime de governo, nível de consumismo da comunidade onde o indivíduo se insere, etc.) influenciam suas impressões do objeto (neste caso as IES) e determinam os princípios básicos que formarão a imagem inicial dele. O filtro Heurístico, representado pela esfera inter-seccionada indica a representação

Figura 2 – Elementos intervenientes nas interações Indivíduo-Objeto

Fonte: Elaborado pelos autores.

Scanned with CamScanner

de possíveis distorções entre as mensagens oferecidas pela organização (identidade, propaganda, mensagens diversas em diferentes meios midiáticos) e a forma como são apreendidas pelo indivíduo segundo seu sistema decisório. O filtro heurístico ocorre através da suposição de que as pessoas fazem uso de certos processos mentais em circunstâncias determinadas (pressão de tempo, por exemplo) ignorando as leis da matemática e da estatística ao tomar certas decisões preferindo processos mais rápidos e com menor esforço, mas, menos precisos. Esses últimos são demandados em função de economia de tempo e esforço que proporcionam quando os indivíduos tomam decisões (KAHNEMAN e TVERSKY, 1973, 1974, 1982, 1989, SLOVIC et al. 2000). É mais econômico e fácil acreditar na opinião negativa de um amigo acerca de uma IES do que passar dias ou semanas buscando informações fidedignas e precisas sobre sua qualidade (heurística da representatividade)[5].

Os elementos cognitivos (por exemplo, a relação entre o diploma recebido pela IES e o efetivo conhecimento adquirido), emocionais (sentimento de alegria à medida que é aprovado para o ano seguinte), funcionais (aspectos tangíveis dos serviços como instalações, bibliotecas, laboratórios) e simbólicos (melhoria da auto-realização e auto-estima do estudante, status laboral por ser graduado), extraídos da literatura, completam o esquema representando todos os elementos tangíveis ou intangíveis e de ordem cognitiva ou emocional com influência direta ou indireta nas impressões acumuladas que serão geradoras de imagens específicas e globais. Por imagens específicas entendem-se aquelas formadas a partir de elementos parciais da organização. No caso de IES, um indivíduo pode ter uma imagem específica do curso que estuda; administração, por exemplo. Imagem global relaciona-se às impressões da IES como um todo (todos os cursos), o que engloba a percepção da organização de forma holística.

Barich e Kotler (1991, p. 96-7), distinguem a imagem em duas grandes dimensões: imagem corporativa e imagem de marketing. A primeira, de caráter intencional (trata do estudo das intenções das pessoas e suas preferências) descreve *como* o público visualiza as intenções da organização com relação à sociedade em geral, os empregados da organização, clientes e outros *stakeholders*. Os autores exemplificam esse caso quando uma organização investe pesado em responsabilidade social e em comunicação de suas boas ações com o intuito de ganhar a preferência dos clientes e saliência em suas memórias. A segunda dimensão, de caráter atitudinal (estudo das atitudes de compra das pessoas baseadas na imagem que mantém da organização) consiste em como os clientes e outros públicos classificam o 'valor de troca' das ofertas da empresa em comparação ao dos concorrentes. De acordo com os autores, "uma organização tem uma forte imagem de marketing se os clientes acreditam que podem obter alto valor quando compram dela. O alto valor vem de fatores como bons produtos e serviços, preços razoáveis, etc." A tabela 1 ilustra alguns fatores da imagem de marketing tendo como exemplo uma IES. Nela constam fatores determinantes para formação de imagem, as ofertas e os públicos envolvidos em sua análise.

O Quadro 3 (ver p. 64) traz uma síntese das diferentes abordagens para os vários conceitos acerca da imagem. Essa síntese se torna importante para a definição do foco ou perspectiva de estudo de imagem que o pesquisador vai abordar direcionando esforços, canalizando propósitos e definindo abordagens conceituais além de seguir, na literatura, certas linhas de pensamento de alguns autores importantes. O Quadro 4 (ver p. 65)

[5] Para estudo sobre heurística ver Kahneman e Tversky (1974) e Slovic *et al.* (2000)

Scanned with CamScanner

Tabela 1 – Componentes da imagem de marketing de uma instituição de ensino superior (IES)

FATORES		OFERTAS	PÚBLICOS	
Condutas	Conduta social corporativa	Cursos X	Público de consumo	Clientes (alunos); Consumidores potenciais (entrantes);
	Conduta para contribuições corporativas	Serviço X		
	Conduta corporativa dos empregados	—		
	Conduta corporativa do negócio	—	Públicos de mídia	Jornais Revistas Televisão Internet Rádio Outdoor Busdoor Panfletos Eventos patrocinados
Produto (curso)	Características do produto (curso)	—		
Preço	—	—		
Força de vendas	Tipo e forma de contato	—		
Canais de distribuição	—	—		
Comunicação (mídia)	Tipo e formas de comunicação	—		
Serviço	Intangibilidade Inseparabilidade Variabilidade Perecibilidade	—		
Suporte	Materiais/ações de apoio ao aluno	—		
Localização	—	—	Público consultor	Formadores de opinião Analistas/Auditores
Reputação	Geral da IES Específica da IES	—		
Identidade	Geral da IES Específica da IES	—	Público financeiro	*Shareholders* Comunidade de investidores
Ambiente físico	Laboratórios Bibliotecas Salas de aula Praça de alimentação Infra-estrutura	—		
Atmosfera	Amizades Atendimento Aulas	—	Fornecedores	—
Fatores cognitivos	—	—	Concorrentes	—
Fatores emocionais	—	—	Público interno	Gerência Colaboradores Diretores
—	—	—	Governo	—

Scanned with CamScanner

FATORES		OFERTAS	PÚBLICOS	
—	—	—	Públicos de ação em cidadania	Organizações de consumidores Grupos ambientais Grupos de interesse público Grupos de interesse político
—	—	—	Públicos locais	Habitantes locais Líderes de comunidade Grupos comunitários
—	—	—	Público geral	—

Fonte: Adaptado de Barich e Kotler (1991, p. 96).

Quadro 3 – Abordagens mais utilizadas para a conceituação de imagem

ABORDAGEM	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
Abordagem cognitiva	Relacionada à imagem funcional pautada a estímulos tangíveis facimente mensuráveis como localização, contato com funcionários da IES, professores e equipamentos, preços, etc.	Lynch (1960). Ittelson (1973), Golledge (1987)
Abordagem afetiva	Relacionada à imagem emocional, associada a condições psicológicas que se tornam aparentes em sentimentos e atitudes (sentimento de pertencimento, sensações de bem/mal estar, atmosfera do local).	Craik (1971), Russel (1980), Russel e Pratt (1980), Russel e Snodgrass (1987), Hanyu (1993)
Abordagem de Marketing e Propaganda	Acredita que a imagem pode ser originada pela organização com o intuito de aumentar vendas.	Ackerman (1990); Cottle (1988), Dowling (1986), Garbett (1988), Gray e Smeltzer (1987), Knoll e Tankersley (1991).
Abordagem de gestão de negócios	Privilegia o termo "identidade" e argumenta que a imagem (identidade) de uma organização é a forma de identificação social e que os empregados sentem uma associação com a organização.	Albert et al. (2000), Ashforth e Mael (1989), Carlivati (1990), Kertesz (1991), Kovach (1985), Lee (1971), Pratt e Foreman (2000).
Abordagem Cultural	Baseia-se no conceito de formação de imagem a partir da construção cultural de significados – que reconhece que significados (imagens) são geradas não somente por múltiplos tipos de fatores mas também através da intersecção ou competição destes fatores entre si. Essa competição constante entre os fatores influenciam imagens eventuais recebidas pelo indivíduo.	Hall (1986), Moffitt (1994a, b), Williams e Moffitt (1997)

Fonte: Adaptado dos textos de Palacio, Meneses e Perez (2002, pp. 488-490) e de Kazoleas, Kim e Moffitt (2001, p. 206)

Scanned with CamScanner

Quadro 4 – Fatores de imagem e seus atributos

Conduta social corporativa	Conduta de contribuições corporativas	Conduta corporativa dos empregados	Conduta de negócios da organização	Produto	Comunicações	Preço	Suporte	Serviço	Canais de distribuição	Força de vendas
Ambiente	Filantropia	Respeito	Reputação	Características	Propaganda	Lista de preços	Educação	Instalações	Localização	Tamanho e cobertura
Cidadania	Organizações de Arte	Salário	Inovação	Desempenho	Publicidade	Volume de descontos	Manuais	Tempo e qualidade do reparo	Serviço	Competência
Qualidade de vida	ONG's	Plano de carreira	Força financeira	Conformação	Promoções	Termos e condições de financiamento	Treinamento ao cliente	Rapidez	Competência	Cortesia
Comunidades	Centros de combate ao câncer	Benefícios	Qualidade de gestão	Durabilidade	Mala direta	Prazo	Consulta	Disponibilidade		Credibilidade
				Qualidade	Telemarketing		Assistência pós-venda/ matrícula	Diferenciação		Confiabilidade
				Confiabilidade	Parcerias					Responsividade
				Reparabilidade						Rapidez
				Estilo						Eficácia
				Funcionalidade						Eficiência
				Assistência						

Fonte: Adaptado de Barich e Kotler (1991, p. 97)

reúne os fatores de imagem e seus atributos, segundo a literatura estudada, tendo a universidade ou faculdade como objeto.

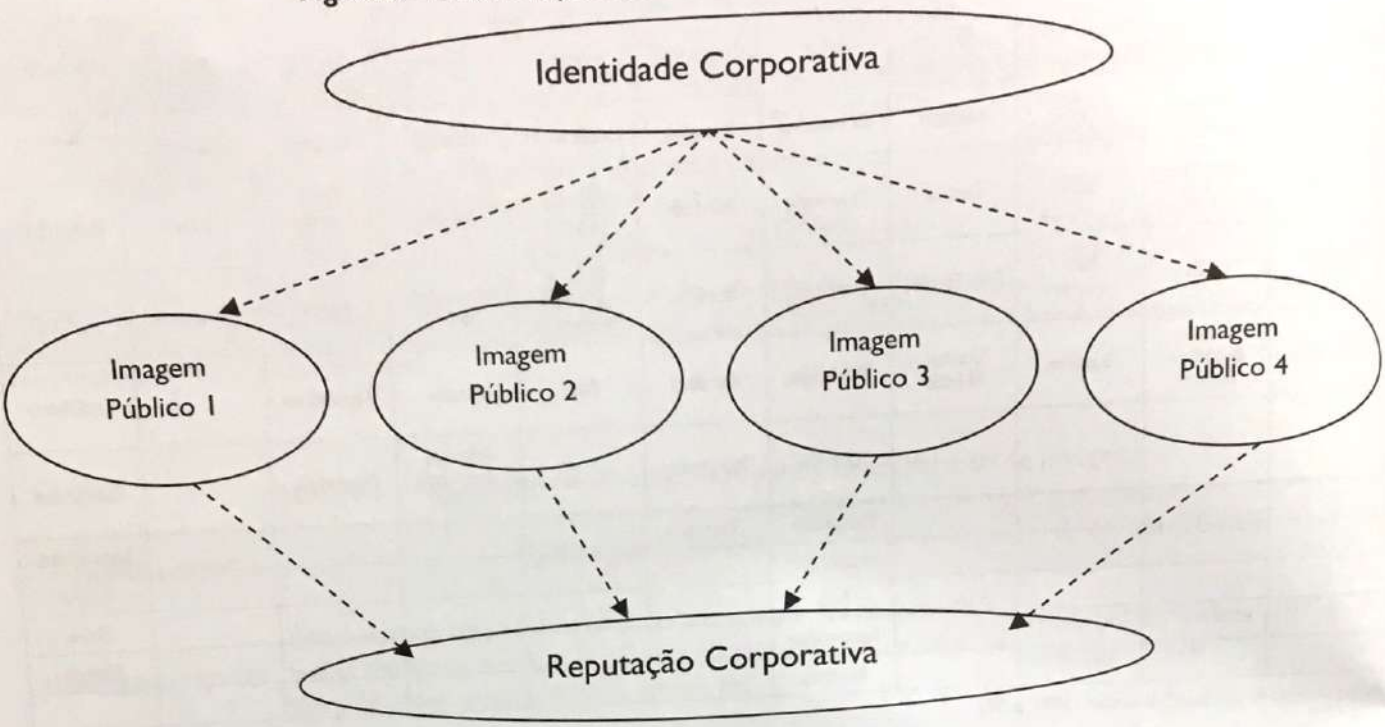
3.3. Inter-relações entre identidade, imagem e reputação

Parece haver certo consenso na literatura acerca da inter-relação entre identidade, imagem e reputação corporativas (DOWLING, 2001; FOMBRUN, 1996; ARGENTI, 2006; BALMER e GREYSER, 2003; TORQUATO, 2004). A Figura 3 sugere, a partir das idéias de Fombrun (1996), (a) uma interdependência onde há certa impressão a priori de uma identidade que é (b) filtrada ou percebida pelos diversos públicos que se relacionam com a organização (imagem), (c) cristalizando-se no imaginário mental do indivíduo (reputação). Essa cristalização depende da constante congruência entre mensagem e ação por parte da empresa, ou seja, compreende a constância ou alinhamento entre as intenções de ação transmitidas por ela em seus diversos canais de comunicação com seus públicos e as ações que efetivamente realiza.

O próprio modelo de imagem de marketing proposto por Barich e Kotler (1991) contém referência à reputação como atributo para formação da imagem, sugerindo certa relação. Avenarius (1993) corrobora com as idéias de Barich e Kotler ao propor uma distinção entre reputação e imagem; a última como sendo composta de três elementos: 1) o grau de a organização ser conhecida; 2) perfil da organização (que a distingue

Scanned with CamScanner

Figura 3 – Inter-relação entre identidade, imagem e reputação



Fonte: Adaptado de Fombrun (1996, p. 37)

das concorrentes) e; 3) reputação. Portanto, para o autor, a reputação é um subitem da imagem, sendo mais específica e servindo "para algo em particular" como qualidade de um serviço (nas indicações de ranqueamento); indicadores de solidez financeira (como as classificações da Fortune) ou altos níveis de contribuições filantrópicas.

O próprio modelo de imagem de marketing proposto por Barich e Kotler (1991) contém referência à reputação como atributo para formação da imagem, sugerindo certa relação. Avenarius (1993) corrobora com as idéias de Barich e Kotler ao propor uma distinção entre reputação e imagem; a última como sendo composta de três elementos: 1) o grau de a organização ser conhecida; 2) perfil da organização (que a distingue das concorrentes) e; 3) reputação. Portanto, para o autor, a reputação é um subitem da imagem, sendo mais específica e servindo "para algo em particular" como qualidade de um serviço (nas indicações de ranqueamento); indicadores de solidez financeira (como as classificações da Fortune) ou altos níveis de contribuições filantrópicas.

Já a idéia de identidade é abordada por Albert e Whetten (1985) como dual, especialmente para universidades: a) identidade normativa que prega uma imagem tradicional e ideológica e; b) identidade utilitária que sugere sua imagem de custo-benefício. Sua interligação com os outros elementos sugeridos ocorre a partir do momento em que um aspecto da 'personalidade' ou identidade da organização se torna saliente aos olhos de um determinado público, disparando uma série de processos mentais que desencadeiam na formação de uma determinada imagem que pode ou não se cristalizar (reputação).

Scanned with CamScanner

3.4. Metodologia

O estudo realizado teve como foco a análise das impressões do público potencial por três faculdades de pequeno-médio porte na região interiorana do Estado de São Paulo. Para isso, 135 sujeitos foram submetidos à pesquisa divididos em três partes: a) público do terceiro ano do Ensino Médio com intenções de ingressar no ensino superior; b) alunos do segundo ano do Ensino Médio e; c) alunos do ensino técnico, que já concluíram o ensino médio e têm pretensões de ingressar no ensino superior.

Para análise da percepção de imagem foram aplicados dois instrumentos amplamente utilizados na literatura: a) matriz Familiaridade-Favorabilidade sugerido por Fox e Kotler (1994) e b) mensuração de imagem através da escala de diferencial semântico, sugerido pelos mesmos autores.

O primeiro instrumento, a matriz Familiaridade-Favorabilidade, foi desenhado com o intuito de observar o grau de familiaridade dos respondentes com a instituição. O segundo instrumento teve o intuito de promover visualização gráfica comparativa e grau de importância dos atributos elencados e seu impacto na percepção dos serviços prestados em cada uma das três faculdades analisadas.

Os atributos escolhidos para a elaboração do material de coleta (questionário) foram selecionados através da literatura e de entrevista preliminar exploratória. Dois pré-testes foram aplicados para averiguação de possíveis equívocos na concepção das questões. No primeiro pré-teste o item 'atendimento da secretaria' foi substituído por um item mais geral, voltado para 'impressões sobre atendimento geral', dada a dificuldade do respondente em visualizar o atendimento específico da secretaria das faculdades.

Os indivíduos da amostra responderam a um questionário contendo uma pergunta em escala Likert de 5 pontos (1 = nunca ouvi falar; 2 = ouvi falar; 3 = conheço um pouco; 4 = conheço razoavelmente e; 5 = conheço muito bem) para composição do eixo X da matriz Familiaridade-Favorabilidade e outra (1 = muito desfavorável; 2 = pouco desfavorável; 3 = indiferente; 4 = pouco favorável e; 5 = muito favorável) para composição do eixo Y. O objetivo da matriz Familiaridade-Favorabilidade é fornecer dados referentes ao grau de familiaridade e de favorabilidade do público pesquisado para com o objeto. Há duas etapas na coleta dos dados: uma relacionada à familiaridade (eixo X) e uma segunda etapa relacionada à coleta de dados relacionados à favorabilidade (eixo Y). Os resultados da primeira etapa indicam "a conscientização pública da instituição" (FOX e KOTLER, 1994, p.60). Já os resultados da segunda etapa estão relacionados com a imagem percebida pelo público externo. Se os respondentes assinalarem, em sua maioria, os dois primeiros itens do eixo Y (1 = muito desfavorável e 2 = pouco desfavorável), significa que a instituição "tem sério problema de imagem" (FOX e KOTLER, p. 60)

A lógica da matriz, segundo Valerio e Pizzinatto (200? p. 33) "é que só poderão opinar sobre a favorabilidade às instituições estudadas aqueles que possuem certo grau de conhecimento sobre elas". Sendo assim efetua-se uma soma dos itens do eixo X que demonstram conhecimento da IES (3 = conheço um pouco; 4 = conheço razoavelmente e; 5 = conheço muito bem)

O segundo instrumento, a análise da escala de diferencial semântico, complementa o estudo do primeiro instrumento porque há a necessidade de "ir além e pesquisar o conteúdo de sua imagem" (FOX e KOTLER, 1994, p.61). Os autores propõem as seguintes etapas:

Scanned with CamScanner

- Desenvolvimento de um conjunto de dimensões relevantes, que envolve uma pesquisa "para identificar as dimensões que as pessoas normalmente usam para refletir o objeto" (p. 61).
- Redução do conjunto de dimensões relevantes, que envolvem uma seleção e adequação das dimensões em: a) escalas de avaliação (qualidades boas-más); b) escalas de potência (qualidades fortes-fracas) e; c) escalas de atividade (qualidades ativas-passivas).
- Administração do instrumento em uma amostra de respondentes;
- Média dos resultados e;
- Checagem da variação da imagem.

Contribuíram para a escolha dos atributos para montagem da escala de diferencial semântico: a) a literatura rica acerca da imagem e seus atributos e; b) entrevista com integrantes do público alvo da amostra, que se classifica neste estudo como de conveniência.

3.5. Resultados e discussão

Matriz Familiaridade-Favorabilidade

Inicialmente ou em um primeiro momento decidiu-se chamar as instituições pesquisadas de Faculdade A, Faculdade B e Faculdade C. A tabela 4 mostra os resultados do eixo Y (familiaridade) e para a confecção da matriz, somente os itens 'conheço um pouco'; 'conheço razoavelmente' e; 'conheço muito bem' foram computados. Efetuando a soma tem-se: Faculdade A (52+32+9 = 93); Faculdade B (62+22+5 = 89) e Faculdade C (41+28+2 = 71).

Tabela 4 – Familiaridade com as faculdades

FAMILIARIDADE	Nunva ouvi falar (A)	A/F (%)	Ouvi falar (B)	B/F (%)	Conheço um pouco (C)	C/F (%)	Conheço razoavelmente (D)	D/F (%)	Conheço muito bem (E)	E/F (%)	Total (F)	
Faculdade A	0	0%	42	31%	52	39%	32	24%	9	7%	135	100%
Faculdade B	3	2%	43	32%	62	46%	22	16%	5	4%	135	100%
Faculdade C	7	5%	57	42%	41	30%	28	21%	2	1%	135	100%

Fonte: Os autores

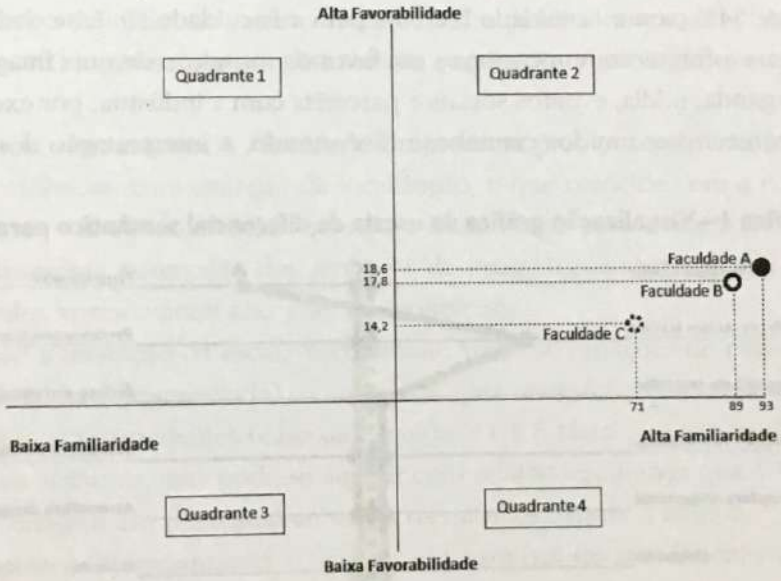
Scanned with CamScanner

Tabela 5 – Favorabilidade às faculdades

FAVORABILIDADE	Muito Desfavorável (A)	A/F (%)	Pouco Desfavorável (B)	B/F (%)	Indiferente (C)	C/F (%)	Pouco Favorável (D)	D/F (%)	Muito Favorável (E)	E/F (%)	Total (F)	
Faculdade A	2	1%	9	7%	65	48%	35	26%	24	18%	135	100%
Faculdade B	4	3%	19	14%	73	54%	30	22%	9	7%	135	100%
Faculdade C	8	6%	17	13%	74	55%	31	23%	5	4%	135	100%

Fonte: Os autores

Figura 4 – Matriz Familiaridade-Favorabilidade



Note-se que as faculdades pesquisadas (A, B e C) não gozam de grande familiaridade dada a alta porcentagem de respondentes que afirmam somente ter ouvido falar das instituições (31%, 32% e 42% respectivamente) e do baixo percentual de pessoas que as conhecem muito bem (7%, 4% e 1%, respectivamente para as Faculdades A, B e C).

Para a segunda etapa (eixo Y = Favorabilidade) utilizar-se-á os dados da tabela 5, onde uma média é calculada entre os pontos adquiridos do eixo X (familiaridade – tabela 4) e a quantidade de itens preenchidos pelos respondentes relativos ao eixo Y (Favorabilidade – tabela 5).

Scanned with CamScanner

Como houve respostas para todos os itens da tabela 5, isto é, de 'muito desfavorável a 'muito favorável', todos os cálculos terão o número 5 como denominador.

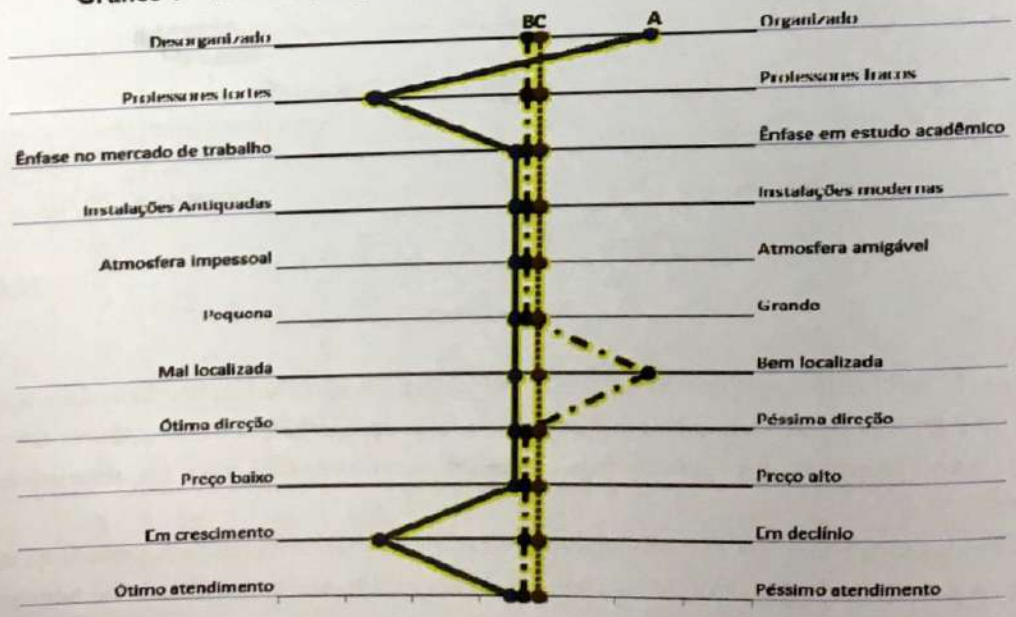
Os resultados mostram: Faculdade A: 18,6 (= 93/5); Faculdade B: 17,8 (= 89/5) e; Faculdade C: 14,2 (= 71/5). Assim, para montagem do gráfico têm-se as coordenadas: Faculdade A: (93;18,6); Faculdade B: (89;17,8) e; Faculdade C (71; 14,2).

A Figura 4 mostra a matriz Familiaridade-Favorabilidade já montada com seus respectivos pares ordenados. Ela é divida em quatro quadrantes, sendo que o primeiro indica alta favorabilidade e baixa familiaridade; o segundo, alta favorabilidade e alta familiaridade (cenário ideal); o quadrante três representa baixa familiaridade e baixa favorabilidade e o quadrante quatro ilustra uma situação de alta familiaridade e baixa favorabilidade.

As faculdades analisadas encontram-se todas no quadrante 2, o que indica uma situação de alta familiaridade e relativa favorabilidade. Porém, em valores absolutos obteve-se significativo grau de desfavorabilidade para as faculdades B e C (17% e 19% respectivamente). A faculdade A teve nível de rejeição discretamente acima do tolerável (aceitável = 5%) Seu índice de 'muito favorável' foi significativo, se comparado ao das faculdades B e C.

Porém o maior problema das três faculdades se concentra no elevado número de pessoas indiferentes (48% para Faculdade A; 54% para a Faculdade B e 55% para a Faculdade C). Esse dado sugere ação no sentido de incrementar seus esforços comunicacionais em favor da formação de uma imagem favorável. A exposição de marca (propaganda, mídia, eventos sociais e parcerias com a indústria, por exemplo) unindo ensino, pesquisa e extensão parecem ser um dos caminhos nesse sentido. A interpretação dos resultados indica que

Gráfico 1 – Visualização gráfica da escala de diferencial semântico para IES



Fonte: Os autores.

Scanned with CamScanner

as três instituições necessitam trabalhar sua imagem através de ações de exposição à comunidade alvo. Outra sugestão é oferecer projetos que ensejem interação com o público alvo como manutenção ou patrocínio a órgãos ligados à comunidade, à indústria, ao comércio e à área de serviços, gerando eventos que possam ser divulgados na mídia e propagados por formadores de opinião. Como nenhuma das faculdades demonstrou possuir imagem negativa, ao menos na amostra pesquisada, há espaço para esforços no sentido de revelar ao público suas intenções de forma alinhada e mais ou menos linear.

3.6. Escala diferencial semântico

Os resultados obtidos e ilustrados no Gráfico 1 (a partir da análise da escala de diferencial semântico) confirmam os estudos do primeiro momento (Matriz Familiaridade-Favorabilidade, tabelas 4 e 5 e Figura 4) em que foi registrado elevado grau de indiferença por parte do público da amostra com relação às faculdades pesquisadas.

Pode-se afirmar que a Faculdade A é vista como organizada, com Quadro docente relativamente forte, preço acessível e em franco crescimento. Com relação a este último atributo o resultado coincide com a condição de crescimento físico da instituição, que construiu quatro prédios novos, dois laboratórios de informática, um anfiteatro para 400 lugares, reformas estruturais, ampliação de bibliotecas e abertura de três novos cursos para 2008.

Os resultados também sugerem que a Faculdade B apresenta problemas de imagem no que se refere a praticamente todos os atributos, com exceção da localização, o que coincide com a condição de ela ser, de fato, a mais bem localizada das três faculdades, quando o critério-base 'proximidade do centro' é considerado.

Já a Faculdade C apresenta percepção dos atributos de imagem praticamente nulos, pois, em todos os atributos, os respondentes apresentaram alto grau de indiferença.

Fica evidenciado que a limitação da escala não permite verificar variações de cada atributo entre os respondentes (somente a média é apresentada), o que pode gerar sensação de nulidade, ou completa indiferença por parte de todos os respondentes (caso da Faculdade C). É claro que nem todos eles são totalmente indiferentes em todos os atributos, mas pode-se sugerir com relativa segurança que a Faculdade C encontra-se com problemas de imagem em praticamente todos os quesitos, desde o atributo 'organização', representado pelos adjetivos opostos 'desorganizado' e 'organizado' ao nível de atendimento visto que 74% do total dos respondentes estão entre os indiferentes, pouco desfavoráveis ou muito desfavoráveis (55%, 13% e 6%, respectivamente). Seu grau de familiaridade também é preocupante visto que somente 21% afirmam conhecê-la moderadamente e somente 1% afirma conhecê-la bem.

Os atributos que apresentaram maior variabilidade entre as três instituições foram a organização, o corpo docente, a localização e a relação crescimento-declínio. Este será o foco de maior atenção nesta discussão. No atributo organização o público externo da amostra percebeu maior organização na Faculdade A constituindo ponto favorável a ela; o mesmo ocorreu com a percepção sobre o corpo docente da mesma instituição, que se destacou frente as demais. No atributo localização a Faculdade B apresentou maior destaque, sendo

Scanned with CamScanner

considerada a mais bem localizada dentre as três. O público pesquisado também percebeu favoravelmente a Faculdade A no quesito crescimento em relação às demais. Pode-se sugerir que a imagem favorável à Faculdade A está mais saliente, pois se visualiza um maior crescimento, o que pode indicar maiores possibilidades de atendimento de necessidades. Os demais atributos não foram percebidos favoravelmente nem desfavoravelmente às instituições pesquisadas.

3.7. Considerações finais

Semelhantemente ao que Arpan et al. (2003) sugeriram em seu estudo, este trabalho sugere estudos mais aprofundados com relação à atitude do respondente e suas motivações. Futuros estudos devem ser conduzidos com o intuito de investigar quais circunstâncias são determinantes para a formação da imagem da organização: as imagens criadas pelos *stakeholders* com base nos atributos cognitivos relacionados à IES ou em atitudes crônicas resumidas e previamente presentes em suas mentes.

É importante lembrar que as IES devem reconhecer muitos dos variados públicos que mantém relacionamentos com as IES e cultivar linhas positivas de comunicação com cada uma delas (KAZOLEAS, 2001, p. 208). A pesquisa acadêmica em comunicação corporativa tem tradicionalmente focado no transmissor e no processo de construção de mensagens e tem ignorado as abordagens que focam no receptor ou em quem as recebe. (CHENEY e MCMILLAN, 1990, MARCUS e GOODMAN, 1991, ELSBACH e SUTTON, 1992, CAPRIOTTI, 1999, CORNELISSEN, 2000). Este trabalho teve o intuito de investigar, mesmo que de forma exploratória, quais atributos mais influenciam na formação da imagem de uma organização educacional de ensino superior particular de pequeno/médio porte e possibilitar a indicação de caminhos estratégicos a serem tomados a partir do aprofundamento desses conhecimentos.

Contudo, este estudo apresenta uma série de limitações. Uma delas diz respeito à análise em si, que foi realizada somente a partir das frequências de opiniões. Não foram estabelecidas as relações de causa e efeito dos elementos analisados. A amostra, por conveniência, contou com uma população de adolescentes, proporcionando uma única visão quanto aos critérios para formação da imagem. Arpan et al. (2003, p. 107) sugerem que o nível educacional é importante porque é possível que as pessoas com níveis educacionais mais altos possam utilizar de critérios diferentes para avaliar IES do que aqueles com níveis educacionais mais baixos. Outros elementos foram levantados como limitadores do estudo:

- O potencial sentimento de rivalidade de um respondente em relação às universidades pesquisadas pode distorcer os resultados. Ex: mãe que trabalha como secretária em uma das IES, amigos que estudam no colégio mantido por uma das Faculdades, etc.
- Baixo conhecimento pelos respondentes das IES locais limitou a análise e a interpretação sobre imagem proposta pelo estudo, bem como a confirmação das proposições sugeridas.

Algumas variáveis importantes não puderam ser avaliadas neste estudo como avaliação do impacto da mídia sobre a formação da imagem da instituição ou possíveis influências nos diferentes critérios acessados

Scanned with CamScanner

pelas pessoas com diferentes níveis de instrução dos respondentes, visto que a amostra utilizada não apresentou variabilidade representativa em: a) idade dos respondentes; b) grau de instrução.

Sugere-se que outros estudos possam ser conduzidos no sentido de (a) verificar se há diferença de critérios elencados pelos diversos públicos ao avaliar uma universidade, (b) efetuar pesquisas comparativas entre públicos potenciais (alunos do último ano do Ensino Médio) com públicos que já tiveram experiências em cursos de graduação ou com públicos não envolvidos com atividades acadêmicas no momento da pesquisa e; (c) verificar a natureza da imagem da organização, avaliação da possibilidade de haver imagens variadas entre grupos de *stakeholders* distintos ou identificação de elementos de um construto de imagem multidimensional (ARPAN et al., 2003, p. 97)

3.8. Referências

ALBERT, S.; ASHFORTH, B.E e DUTTON, J.E. *Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges*. Academy of Management Review. 2000, v.25, n.1, pp.13-17.

ALBERT, Stuart e WHETTEN, David (1985). *Organizational Identity*. In: *Revealing the Corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. Routledge, New York: 2003.

ALMEIDA, Paulo Henrique. *A Expansão Recente do Ensino Superior Privado no Brasil e na Bahia*. Bahia Análise & Dados, Salvador, 2002, v. 12, n. 3, pp. 143-157.

ARPAN, Laura, RANEY, Arthur A. e ZIVNUSKA Suzanne. *A cognitive approach to understanding university image*. Corporate Communications: An International Journal; 2003, v. 8, n. 2; ABI/INFORM Global, pp. 97-113. ISSN 1356-3289.

ARGENTI, Paul A. *Comunicação Empresarial: A Construção da Identidade, Imagem e Reputação*. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ASHFORTH, B., e MAEL, Fred. *Social identity theory and the organization*. Academy of Management Review, 1989, 14: 20-39.

ASHFORTH, B., e MAEL, Fred. *Organizational identity and strategy as a context for the individual*. In: J. A. C. Baum & J. E. Dutton (Ed.) *Advances in strategic management*. 1996, v. 13: 19-64. Greenwich, CT: JAI Press.

ACKERMAN, L.D. *Identity in action, IABC Communication World*. 1990, pp. 33-50.

AVENARIUS, H. *Introduction: image and public relations practice*. Journal of Public Relations Research, 1993, v.5, pp. 65-70.

BALMER, John M. T. e GREYSER, Stephen A. *Managing the multiple identities of the corporation*. In: *Revealing the Corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. Routledge, New York: 2003.

BALMER, John M. T. e GREYSER, Stephen A. *Revealing the Corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. Routledge, New York: 2003.

Scanned with CamScanner

BARICH, Howard e KOTLER, Phillipp. *A framework for Marketing Image Management*. Sloan Management Review; Winter 1991; v.32, n.2 ABI/INFORM Global, pp. 94-104.

BOLGER Jr. John F. *How To Evaluate Your Company Image*. Journal of Marketing; 1986, v. 24, n. 1, pp. 7-10.

CALDERÓN, Adolfo Ignácio. *Universidades mercantis: a institucionalização do mercado universitário em questão*. São Paulo em perspectiva, 2000, v. 14, n. 1, pp. 61-72.

CAPRIOTTI, PP. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Editorial Ariel SA, Ariel Comunicación, Barcelona, 1999.

CARLIVATI, PP. A. *Measuring your image*. Association Management. 1990, v.42, pp.49-52.

CHENEY, G. e McMillan, J. J. *Organizational rhetoric and the practice of criticism*. Journal of Applied Comunication Research, 1990, v. 15, pp. 93-114.

COTTLE, D. W. *How firms can develop a projected winning image*. The Prectical Accountant, 1988, v. 21 pp. 46-50.

CORNELISSEN, J. *Reputation management. Corporate image: an audience centre model*. Corporate Communications: An International Journal, 2000, v. 5, n. 2, pp. 119-25

CRAIK, K. *The assessment of places,* In: McReynolds (Ed.) *Advances in Psychological Assessment*. v. 2, Jossey-Bass, San Francisco, CA., 1971.

CUNHA, Luiz Antônio. *O Ensino Superior no Octênio FHC*. Educ. Soc., Campinas, 2003, v. 24, n. 82, pp. 37-61.

DIAS, Marco Antonio Rodrigues. *Comercialização no Ensino Superior: É Possível Manter a Idéia de Bem Público?* Educ. Soc., Campinas, 2003, v. 24, n. 84, pp. 817-838.

DOURADO, Luiz Fernandes. *Reforma do Estado e as Políticas para a Educação Superior no Brasil nos anos 90*. Educ. Soc., Campinas, 2002, v. 23, n. 80, pp. 234-252.

DOWLING, G.R. *Managing your corporate images*. Industrial Marketing Mnagement, 1986, v. 15, pp. 109-15.

DOWLING, Grahame. *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press, NY, 2001.

ELSBACH, K.D. e SUTTON, R. I. *Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories*. Academy of Management Journal, 1992, v. 35, pp. 699-738.

FOMBRUM, Charles e SHANLEY, Mark. *What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy*. Academy of Management Journal; 1990, v. 33, n. 2 ABI/INFORM Global, pp. 233-258.

FOMBRUM, Charles. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Massachussets, Harvard Business School Press, 1996.

GARBETT, T. F. *How to build a Corporation's Identity and Project Its Image*. Lexington, Lexington, MA, 1988.

GATEWOOD, Robert D., GOWAN, Mary A., LAUTENSCHLAGER, Gary J. *Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions*. Academy of Management Journal, 1993, v. 36, n. 2 ABI/INFORM Global, pp. 414-427.

GOLLEDGE, R. G. *Environmental Cognition,* Stockols and Altman, I. (Eds.) John Wiley & Sons, New York, NY, 1987.

Scanned with CamScanner

GOMES, Alfredo Macedo. *Política de Avaliação da Educação Superior: controle e massificação*. Educ. Soc., Campinas, 2002, v. 23, n. 80, pp. 275-298.

GONZALEZ, Marco; FILHO, Omer Pohlmann; BORGES, Karen Selbach. *Informação digital no ensino presencial e no ensino a distância*. Ci. Inf., Brasília, 2001, v. 30, n. 2, pp. 101-11.

GRAY, E. R. e SMELTZER, L. R. *Planning a face-lift: implementing a corporate image*. Journal of Business Strategy, 1987, v. 8, pp. 4-10.

HALL, S. *On postmodernism and articulation*. Journal of Communication Inquiry, 1986, v. 10, n. 2, pp. 45-60.

HANYU, K. *The affective meaning of Tokyo: verbal and non-verbal approaches*. Journal of Environment Psychology, 1993, v. 13, pp. 161-72.

HILL, Dave. *O Neoliberalismo Global, a Resistência e a Deformação da Educação*. Currículo sem fronteiras, 2003, v. 3, n. 2, pp. 24-59. ISSN 1645-1384 (online)

ITTELSON, W. H. *Environment and Cognition*. Seminar Press, New York, NY, 1973.

KAHNEMAN, D.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. (Eds) *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. London: Cambridge University Press, 1982.

KAHNEMAN, Daniel e TVERSKY, Amos. *Subjective probability: a judgment of representativeness*. Cognitive Psychology, 1972, 3, 430-454. In: KAHNEMAN, D.; SLOVIC, Paul e TVERSKY, Amos (Eds). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

KARAOSMANOGLU, Elif e MELEWAR, T. C. *Corporate Communications, identity and image: a research agenda*. Brand Management; 2006, v. 14, n. 1/2, pp. 196-206.

KAZOLEAS, Dean, KIM, Yungwook e MOFFITT, Mary Anne. *Institutional image: a case study*. Corporate Communications: An International Journal; 2001, v. 6, n. 24, pp. 205-16. ISSN 1356-3289.

KERTESZ, L. *Wanted: spokesman for industry*. Business Insurance, p 18-19.

KNOLL, H. E. JR. e TANKERSLEY, C. B. *Building a better image*. Sales and Marketing Management, 1991, v. 143, pp. 70-8.

KOSSLYN, S. M. *Image and brain: the resolution of the imagery debate*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1996.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1993.

KOVACH, J. L. *Corporate identity*. Industry Week, 1985, v. 226, pp. 21-2.

LeBLANC, Gaston e NGUYEN, Nha. *Searching for excellence in business education: an exploratory study of customer impression of service quality*. The International Journal of Educational Management. Bradford; 1997, v. 11, n. 2, pp. 72.

LEE, S. M. *An empirical analysis of organizational identification*. Academy of Management Journal, 1971, v. 14, pp. 213-26.

LYNCH, K. *The Image of the City*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 1960.

MACEDO, Arthur Roquete; TREVISAN, Ligia Maria Vettorato; TREVISAN, Péricles e MACEDO, Caio Sperandeo. *Educação Superior no Século XXI e a Reforma Universitária Brasileira*. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, 2005, v. 13, n. 47, pp. 127-148.

Scanned with CamScanner

MARCUS, A. A. e GOODMAN, R. S. *Victims and shareholders: the dilemmas of presenting corporate policy during a crisis*. Academy of Management Journal, 1991, v. 34, pp. 281-305.

MARTINS, Carlos Benedito. *O ensino superior brasileiro nos anos 90*. São Paulo em perspectiva, 2000, v. 14, n. 1, pp. 41-60.

MEYER Jr., Victor e MANGOLIM, Lúcia. *Estratégia em Universidades Privadas: estudo de casos*. 30.º EnANPAD 2006 – Salvador/BA – Brasil.

MILAN, Gabriel Sperandio; De TONI, Denoir e BARAZETTI, Lisandra. *Configuração e organização de imagens de serviços: um estudo exploratório*. Revista Produção; 2005, v. 15, n. 1 pp. 60-73.

MINGUEZ, Norberto. *Un Marco Conceptual para La Comunicación Corporativa*. 1999. Disponível em: http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.htm. Acesso em agosto de 2006.

MOFFITT, M. A. *Bringing critical theory and ethical consideration to definitions of a 'public'*. Public Relations Review, 1992, v. 18, pp. 17-29.

MOFFITT, M. A. *Collapsing and integrating concepts of 'public' and 'image' into a new theory*. Public Relations Review, 1994a, v. 20, n. 2, pp. 159-70.

MOFFITT, M. A. *A cultural studies perspective toward understanding corporate image: a case study of State Farm Insurance*. Journal of Public Relations Research, 1994b, v. 6 pp. 41-66.

MOSCOVICI, S. A. *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

NGUYEN, Nha; LeBLANC, Gaston. *Image and reputation of higher education institutions in student's retention decisions*. The International Journal of Educational Management; 2001, v. 15 n. 6/7 ABI/INFORM Global, pp. 303-311.

OLIVEIRA, Marcos Marques de. *As Origens da Educação no Brasil: da hegemonia católica às primeiras tentativas de organização do ensino*. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, 2004, v. 12, n. 45, pp. 945-958.

PALACIO, Asuncion Beerli; MENESES, Gonzalo Diaz e PEREZ, Pedro J. PP. *The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students*. Journal of Educational Administration; 2002, v. 40, n. 5 pp. 486-505.

PAULA, Maria de Fátima. *A Perda da Identidade e da autonomia da universidade brasileira no contexto do neoliberalismo*. ALEPH – Formação de Professores – ISSN 1807-6211.

PIRES, Valdemir. *Ensino Superior e Neoliberalismo no Brasil: uma difícil combate*. Educ. Soc., Campinas, 2004, v. 25, n. 86, pp. 263-68.

PRATT, M. G. e FOREMAN, PP. O. *Classifying managerial responses to multiple organizational identities*. Academy of Management Review, 2000, v. 25, n. 1, pp. 18-42.

RUSSEL, J. A. *A circumflex model of affect*. Journal of Personality and Social Psychology, 1980, v. 39, n. 6, pp. 1161-78.

RUSSEL. J. A. e PRATT, G. *A description of affective quality attributed to environment*. Journal of Personality and Social Psychology, 1980, v. 38, n. 2, pp. 311-22.

RUSSEL, L.A. e SNODGRASS, J. *Emotion and Environment*. Stockols, D. and Altman, I. (Eds) John Wiley & Sons, New York, NY, 1987.

Scanned with CamScanner

SILVA Júnior, João dos Reis e SGUISSARDI, Valdemar. *A nova lei de educação superior: fortalecimento do setor público e regulação do privado/mercantil ou continuidade da privatização e mercantilização do público?* Revista Brasileira de Educação, 2005, n. 29 pp. 5-27.

SLOVIC, Paul et al. *The affect Heuristic in Judgments of Risks and Benefits*. Journal of Behavioral Decision Making: 2000; 13, 1.

SLOVIC, Paul et al. *Rational Actors or Rational Fools? Implications of the Affect Heuristic for Behavioral Economics*. (revised version) In: T. GILOVICH, D. & KAHNEMAN, D. (Eds.) *Heuristics and Biases: The Psychology of intuitive Judgement*. London: Cambridge University Press, 2002, pp. 397-420.

SLOVIC, P. & LICHTENSTEIN, S. *Comparison of Bayesian and regression approaches to the study of information processing in judgment*. Organizational Behavior and Human Performance, 1971, 6, 649-744.

TAMASHIRO, Helenita R. da Silva et al. *Gestão da Qualidade em Serviços no Ensino Superior: uma reflexão sob a ótica dos Graduandos em Administração*. XI SIMPEP – Bauru, SP, Brasil – 08 a 10 de novembro e 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TVERSKY, Amos e KAHNEMAN, Daniel. *Belief in the law of small numbers*. Psychological Bulletin, 1971, 2, 105-10. In: KAHNEMAN, D.; SLOVIC, Paul e TVERSKY, Amos (Eds). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

VALERIO, Danielle Magierski e PIZZINATTO, Nádia Kassouf. *Análise da Imagem Organizacional de Universidades por Meio da Matriz Familiaridade-Favorabilidade*. Revista de Administração Mackenzie; Ano 4, v. 4, n. 1, pp. 25-37.

WILLIAM, S. L. e MOFFITT, M. A. *Corporate image as an impression formation process: prioritizing personal, organizational, and environmental audience factors*. Journal of Public Relations Research, 1997, v. 9, n. 4, pp. 237-58.

Scanned with CamScanner