



RAM. Revista de Administração Mackenzie
ISSN: 1518-6776
revista.adm@mackenzie.com.br
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Brasil

MAGIERSKI VALERIO, DANIELLE; KASSOUF PIZZINATTO, NÁDIA
ANÁLISE DA IMAGEM ORGANIZACIONAL DE UNIVERSIDADES POR MEIO DA MATRIZ
FAMILIARIDADE-FAVORABILIDADE
RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 4, núm. 1, 2003, pp. 26-37
Universidade Presbiteriana Mackenzie
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195418020003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



AANÁLISE DA IMAGEM ORGANIZACIONAL DE UNIVERSIDADES POR MEIO DA MATRIZ FAMILIARIDADE-FAVORABILIDADE

**ANALYSIS OF THE COOPORATE IMAGE OF UNIVERSITIES
FROM THE FAMILIARITY-FAVORABILITY MATRIX**

DANIELLE MAGIERSKI VALERIO

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista Piracicaba (FEAU/UNIMEP).

Consultora de empresas na área de marketing pela Cientistas Associados.

Rua das Azaléias, 831 — Cidade Jardim — São Carlos — SP — CEP 13566-500

E-mail: danimagi@yahoo.com

NÁDIA KASSOUF PIZZINATTO

Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Professora

Doutora do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Metodista

Piracicaba (FEAU/UNIMEP). Rod. Sta. Bárbara-Iracemápolis, km 1 —

Santa Bárbara d'Oeste — SP — CEP 13450-000

E-mail: nkp@merconet.com.br



RESUMO

Este artigo relata os resultados de uma análise de imagem organizacional realizada por meio da Matriz Familiaridade-Favorabilidade (MFF), com cinco universidades paulistas pertencentes a uma mesma região geográfica, sob a ótica de entrevistados que atuam no meio empresarial. A análise da imagem com base na MFF permite à instituição verificar a conscientização e sua reputação perante determinado público. A informação referente à imagem organizacional obtida por meio dessa análise pode ser útil no planejamento de marketing das universidades, permitindo a canalização dos esforços do seu departamento de comunicação e de marketing.

PALAVRAS-CHAVE

Imagen organizacional; Matriz Familiaridade-Favorabilidade; Planejamento de imagem.

ABSTRACT

This article shows the results of an analysis of the corporate image made from the Familiarity-Favorability Matrix (FFM), with five universities from São Paulo belonging to a common geographic area, in the view of interviewees who work in the business area. The analysis of the image from the FFM allows the institution to verify its consciousness and reputation within a certain public. The information pertinent to the organizational image obtained through this analysis can be useful in marketing planning of university, allowing for the centralization of the communication and marketing department.

27

KEYWORDS

Corporate image; Familiarity-Favorability Matrix; Image planning.

1 INTRODUÇÃO

É perceptível a importância para a universidade de manter boa imagem organizacional perante seus públicos (interno e externo). Essa imagem pode ser considerada um dos fatores subjetivos levado em consideração ao se optar por um serviço oferecido por uma universidade, seja ele de ensino e aprendizagem, seja uma prestação de serviços técnicos, por exemplo, uso de laboratórios. Pensar na universidade de maneira isolada do contexto social e tecnológico em que está inserida não é coerente, uma vez que ela progressivamente vem atuando na comunidade e nas empresas da região em que está situada.

O fato de o mercado de trabalho exigir (conhecimento, experiência etc.) cada vez mais dos alunos recém-formados deve fazer que as universidades mantenham-se sempre atualizadas em relação ao contexto social e tecnológico em que estão inseridas. Há alguns anos algumas delas atuavam de forma passiva nas questões educacionais e principalmente nas relações com o mercado, mas hoje estão sendo forçadas a ser proativas em suas ações estratégicas, sobretudo na identificação e satisfação das expectativas e necessidades de um mercado cada vez mais seletivo e exigente (NEVES e RAMOS, 2002). Uma das funções da universidade consiste em desenvolver hábitos, costumes, atitudes centradas no compromisso e responsabilidade social, além de prover conhecimento (FRANCO, 1998).

O posicionamento que a universidade adota perante o mercado é importante, pois ele influencia a imagem que a instituição transmite, isto é, a imagem que uma instituição conquista é reflexo do seu posicionamento, e poderá haver dificuldades se a propaganda institucional quiser alterá-la posteriormente (GRACIOSO, 1995). A formação da imagem organizacional deve ser encarada como um trabalho permanente, coerente e planejado. Para que se possa desenvolver uma imagem forte para uma instituição, um produto, ou até mesmo uma marca, são necessários muita criatividade e esforço, pois a imagem não é implantada de forma instantânea nem divulgada por um veículo de mídia isolado. A imagem deve fazer parte de todas as comunicações da instituição com seus diversos públicos, e ser mostrada repetidamente. Desenvolver a imagem de uma universidade nos dias de hoje, principalmente para as particulares, é fundamental para a sua sobrevivência no mercado. As instituições de ensino não se podem limitar a simplesmente ser fornecedoras de conhecimento. É necessário compreender que o aluno de hoje, devido ao condicionamento econômico, está visivelmente preocupado com sua inserção no mercado de trabalho e com a imagem da escola que freqüenta. As Instituições de Ensino Superior (IES) devem adaptar suas estruturas a essas novas exigências para que possam sobreviver num ambiente cada vez mais competitivo.

Neste artigo são apresentados os resultados de uma pesquisa realizada com um público empresarial, a fim de verificar o tipo de imagem de cinco universidades situadas no interior do Estado de São Paulo.

Essas universidades foram escolhidas por estarem localizadas em uma mesma região e possuírem o curso de graduação em Engenharia de Produção. São elas: Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Universidade de São Paulo (USP) (*campus São Carlos*) e Universidade de Campinas (Unicamp) — as três são universidades públicas; Universidades Salesianas (Unisal), em Americana/SP, e Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep) — essas duas são universidades particulares.

2 IMAGEM ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E ATUAÇÕES

Mesmo se se levar em conta toda a variedade de contextos existentes, que é bastante ampla, a imagem organizacional é de difícil definição, pois engloba aspectos subjetivos. Além disso, o conceito de imagem vem sofrendo modificações/evoluções desde que se começou a estudar sua importância. Era previsível que tal processo acontecesse, porque o ambiente competitivo e as demais características do mercado vêm mudando desde os anos 50.

“Imagem” pode ser definida como a soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem de um objeto. O termo começou a ser usado popularmente nos anos 50 e retrata uma circunstância vivenciada pelas instituições da época (FOX e KOTLER, 1994). Aplicada ao contexto prático, a imagem pode ser 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. Já imagem organizacional pode ser definida como sendo a imagem natural, espontânea, fruto de uma expectativa ou de uma demanda de troca (GIANGRANDE, 1995).

Cabe relembrar que o conceito de imagem consegue traduzir a idéia de que tudo o que é oferecido ao consumidor tende a ser rotulado por ele.

Iasbeck (1999), ao concordar com a afirmação de que as pessoas também formam a imagem empresarial por meio de um filtro próprio, afirma que a imagem das empresas resulta de um aglomerado de impressões, convicções, rastros de memória, sentimentos de amor e ódio em diferentes intensidades, enfim, de elementos de grande teor subjetivo. O mesmo autor indica ainda que imagem está relacionada diretamente com a questão da identidade entre a instituição e seu público.

Pode-se ainda diferenciar o uso dos termos “imagem” e “estereótipo”. O estereótipo é uma imagem ampla, altamente distorcida e simplista, que conduz a uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao objeto. Já a imagem é uma percepção mais pessoal de um objeto e pode variar amplamente de uma pessoa para outra (FOX e KOTLER, 1994).

Como se pode ver, a palavra imagem têm várias definições. A importância de entendê-las está no fato de que elas devem servir como um produto de consumo para todos os públicos, pois, caso isso não ocorra, a imagem pode tornar-se vazia e vista de forma fracionada por alguns. A formação de uma imagem deve ser encarada como um trabalho permanente, coerente e planejado. Para que se possa desenvolver uma imagem forte para uma instituição, produto ou até mesmo uma marca, são necessários muita criatividade e esforço.

2.1 IMPORTÂNCIA, FORMAÇÃO E MENSURAÇÃO DA IMAGEM DA UNIVERSIDADE

A importância de estudar e manipular de maneira positiva a imagem reside no fato de que ela interfere diretamente no relacionamento da organização com os públicos do seu ambiente institucional. No âmbito das instituições de ensino, a imagem pode influenciar, direta ou indiretamente, a qualidade do ensino, uma vez que pode levar a um menor ou maior comprometimento do corpo discente, dependendo da imagem que ele tem da instituição e/ou do curso que freqüenta (NEVES e RAMOS, 2002). A imagem de uma universidade pode ainda determinar sua capacidade em obter recursos humanos e financeiros, influenciar sua competência em relacionar-se com órgãos governamentais, além de motivar sua atuação administrativa.

Porém, a importância de estudar e conhecer a imagem vai mais além: a qualidade real de uma instituição é freqüentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade, uma vez que é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões dos diversos públicos em relação à opção por seus produtos ou serviços. O diferencial da instituição não precisa estar no serviço enquanto tal, mas sim na mente do consumidor (FOX e KOTLER, 1994).

Partindo do princípio de que as organizações são sistemas abertos e que sua sobrevivência só será possível por meio da relação de troca com o ambiente, chega-se à conclusão de que se torna primordial o conhecimento do ambiente no qual estão inseridas (NEVES e RAMOS, 2002). A imagem resulta de uma percepção unificada, portanto ela é única. Contudo, para se formar essa imagem unificada de uma instituição na mente das pessoas, devem ser considerados todos os atributos dos produtos/serviços oferecidos por ela (GRACIOSO, 1995). Para uma universidade, esses atributos podem ser observados, por exemplo, por

meio dos alunos que atuam ou começam a atuar no mercado de trabalho, nos serviços prestados às empresas (uso de laboratórios, pesquisas, entre outros), nos eventos promovidos pela universidade e na consultoria dada por professores às empresas.

Dessa forma, pode-se afirmar que a imagem é o resultado de diversos atributos que se somam, às vezes com um efeito sinérgico. Nesse processo, os fatos são mais eloquentes que as palavras, e o consumidor tende a criar imagens subjetivas em sua mente. Esse mecanismo psíquico que conduz a tais associações é complexo e ainda insuficientemente compreendido. Sobre essa colocação, Guerchfeld (1994) sugere que, para posicionar-se diante do consumidor, uma instituição deve adotar três passos principais, que se resumem a: adotar uma posição, ou seja, posicionar-se diante da sociedade, do público-alvo; escolher os atributos que serão comunicados, de acordo com a postura adotada; e, por fim, escolher e utilizar-se dos meios de comunicação disponíveis para propagar a mensagem de maneira simples e objetiva, permitindo assim a associação. Na terceira etapa, Guerchfeld (1994) refere-se à associação da imagem da instituição com os meios de comunicação, e vice-versa. Assim, a imagem fica associada a fatos, episódios, qualidades, defeitos, vantagens, desvantagens, direitos e obrigações. É difícil afirmar que a importância da imagem esteja apenas nos itens já citados. Porém, diante da atual conjuntura do mercado, quando marcas e nomes tendem a enfraquecer sob o ataque de diversos fatores econômicos e sociais, a imagem torna-se de vital importância para a instituição, pois fará a diferença de uma organização para outra no mercado.

Desse modo, a pesquisa de imagem para uma IES torna-se fundamental. Caracteriza-se a pesquisa de imagem como do tipo qualitativa que visa a detectar a percepção que determinado(s) público(s) tem(têm) da imagem de uma organização, um produto, uma atividade ou uma personalidade, possibilitando, assim, a mensuração da força ou do enfraquecimento da imagem do objeto em estudo (CASA DA IMPRENSA, 2002).

Mesmo sendo importantíssimo para a instituição colocar, primeiramente, sua energia em administrar com eficiência o seu relacionamento com seus clientes, fornecedores, distribuidores, enfim seu microambiente, é relevante não deixar de lado a imagem que outros públicos têm, pois uma instituição está inserida em uma cadeia, em uma sociedade. Contudo, não basta apenas construir a imagem organizacional, é preciso acompanhar índices de melhorias ou pioras na receptividade dos diversos públicos, por meio de métodos específicos de mensuração.

Mensurar a imagem é uma providência muito útil para saber o que está ocorrendo com o objeto e para apontar algumas mudanças desejadas na imagem da instituição. Vários autores (BOLGER, 1959; KUNKEL e BERRY, 1968; FOX e

KOTLER, 1994) já propuseram diversas formas de mensurar a imagem que uma instituição possui diante de seu público. Porém, vale ressaltar que, em se tratando de existir como um conceito na mente das pessoas, a imagem organizacional não pode ser medida em termos absolutos. A instituição deve investir e desenvolver a melhor imagem possível e usufruir as vantagens que possam advir dessas providências. No tocante à periodicidade, é sugerida que essa averiguação seja feita no mínimo uma vez por ano, mas o adequado é que seja realizada duas vezes por ano, para um real e melhor acompanhamento da imagem da instituição (CIR/MARKTEST, 2000).

Uma forma de mensurar a imagem de uma instituição é sugerida por Fox e Kotler (1994). Trata-se da Matriz Familiaridade-Favorabilidade (MFF), que está relacionada à familiaridade e à favorabilidade da imagem que cada público estudado (externo ou interno) possui do objeto avaliado. Com base na análise dessa matriz, os autores demonstram que se podem observar os problemas que a instituição possui, e que esses, por sua vez, podem ser comparados aos de seus concorrentes.

3 ESTUDO DE CASO

Entre os meses de setembro e novembro de 2002, foram contatados por telefone funcionários de empresas-cliente de companhias que mantêm cooperação com a Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo (Feau) da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep). Foram 57 funcionários de 50 empresas diferentes: 96% delas estão situadas no Estado de São Paulo (48 empresas), 2% no Estado do Paraná (uma empresa em Curitiba) e 2% no Estado do Rio Grande do Sul (uma empresa em Porto Alegre). Posteriormente, foi enviado para 54 respondentes, por e-mail, o questionário da pesquisa. Três respondentes solicitaram que o questionário fosse aplicado por telefone. Do universo de funcionários abordados, houve um retorno de 27 deles (47,4%).

Com relação ao nível hierárquico desses 27 entrevistados, 48,3% deles (13 entrevistados) pertencem ao grupo que não possui cargo de chefia, 29,5% (oito entrevistados) possuem algum cargo de chefia ou gerência dentro da empresa. Os demais, 22,2% (seis entrevistados), são proprietários e/ou presidentes das empresas.

Para estabelecer o ponto referente à familiaridade, foi solicitado aos respondentes que escolhessem uma das seguintes situações, que indicam a conscientização pública em relação à instituição: nunca ouvi falar; ouvi falar; conheço um pouco; conheço razoavelmente e conheço muito bem.

Para os entrevistados que possuíam alguma familiaridade com a instituição, foi solicitado que descrevessem quão favoráveis eram (aspecto da favorabilidade), assinalando uma das situações: muito desfavorável; pouco desfavorável; indiferente; pouco favorável e muito favorável.

Desse modo, os resultados obtidos referentes à questão familiaridade estão resumidos na Tabela 1.

TABELA 1
FAMILIARIDADE COM AS UNIVERSIDADES

Familiaridade	Nunca ouvi falar	Ouvi falar	Conheço um pouco	Conheço razoavelmente	Conheço muito bem
UFSCar	3	7	7	4	6
Unicamp	0	4	9	9	5
Unimep	4	8	7	2	6
Unisal	18	4	2	0	3
USP	1	3	9	4	10

Para que esses dados fossem intercalados com a matriz dos dados obtidos com base na favorabilidade às universidades, somou-se o número alcançado nos itens “conheço um pouco”, “conheço razoavelmente” e “conheço muito bem” para cada IES.

A lógica dessa matriz é que só poderão opinar sobre a favorabilidade às instituições estudadas aqueles que possuem certo grau de conhecimento sobre elas. Assim, os números alcançados foram: UFSCar: 17 (7 + 4 + 6); Unicamp: 23 (9 + 9 + 5); Unimep: 15 (7 + 2 + 6); Unisal: 5 (2 + 0 + 3); e USP: 23 (9 + 4 + 10). Esses dados revelam a pouca familiaridade com a Unisal entre os respondentes, em contrapartida à grande popularidade da Unicamp e da USP (veja a Figura 1).

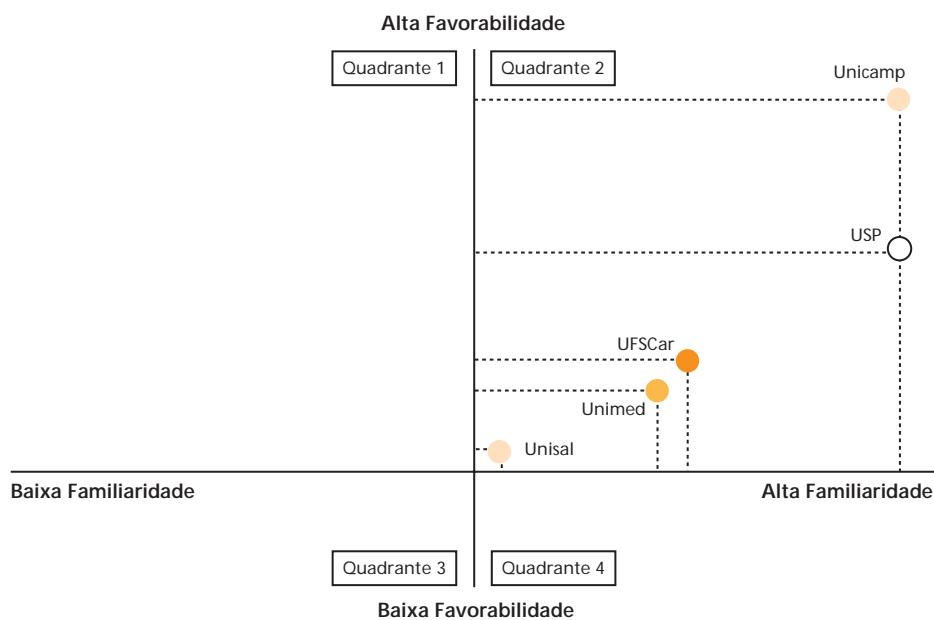
Os dados referentes à favorabilidade às universidades estão resumidos na Tabela 2.

TABELA 2
FAVORABILIDADE AS UNIVERSIDADES

Favorabilidade	Muito desfavorável	Pouco desfavorável	Desfavorável	Pouco favorável	Muito favorável
UFSCar	0	0	2	2	13
Unicamp	0	0	0	1	22
Unimep	0	0	3	1	11
Unisal	0	0	2	1	2
USP	0	0	2	2	19

Conforme sugerido por Kotler (1993), para montar-se a matriz familiaridade-favorabilidade das universidades, calculou-se a razão (média) entre os pontos adquiridos quanto à familiaridade (Tabela 1) e a quantidade de itens preenchidos quanto à favorabilidade (Tabela 2). Os números encontrados foram: UFSCar: 5,6 (= 17/3); Unicamp: 11,5 (= 23/2); Unimep: 5 (= 15/3); Unisal: 1,6 (= 5/3); e USP: 7,6 (= 23/3). Com essas respostas, montou-se uma matriz conforme os atributos sugeridos e referentes à familiaridade e à atitude do público em relação às universidades. As duas escalas combinadas promovem a compreensão da natureza do desafio da comunicação.

FIGURA 1
MATRIZ FAMILIARIDADE-FAVORABILIDADE



Por meio da análise da matriz da Figura 1, podem-se observar algumas características em relação à imagem que as universidades possuem. Um primeiro ponto observado está no fato de que as cinco universidades encontram-se no quadrante considerado o mais positivo da matriz, ou seja, essas instituições de ensino possuem alta familiaridade (a maioria dos entrevistados já teve algum tipo de contato) e também favorabilidade positiva, ainda que variável entre elas. Por causa de um respondente que não conhecia a USP, essa apareceu em uma posição diferente da Unicamp, que obteve o mais elevado índice de

familiaridade-favorabilidade na pesquisa. A UFSCar e a Unimep ficaram também com pequena diferença entre seus resultados, observando que a UFSCar está em posição privilegiada em relação a Unimep. Quanto à Unisal, observa-se que ela quase ficou fora do quadrante 1, ou seja, a instituição tem favorabilidade positiva, mas familiaridade baixa. As instituições que caem no quadrante 1 sugerem que canalizem seus esforços comunicacionais para divulgar mais suas atividades, usando o meio que melhor lhes convier. Devem chamar mais a atenção de seu público para suas ações, pois são vistas positivamente, mas por pequena parcela de pessoas.

Já os esforços comunicacionais de quem estiver no quadrante 2 devem ser o de continuar com suas ações e divulgá-las. No caso desta pesquisa, a UFSCar, Unimep e Unisal devem fazê-lo com mais intensidade do que a USP e a Unicamp.

As instituições que estiverem nos outros quadrantes da matriz devem canalizar seus esforços competitivos para outro rumo. Quem cair no quadrante 3, formado pelos eixos “baixa familiaridade” e “baixa favorabilidade”, precisa descobrir por que as pessoas não o apreciam e tomar decisões para melhorar suas ações diante do público. Por exemplo, a universidade pode incrementar a cooperação com empresas da região; criar novos cursos de acordo com a necessidade da comunidade em que está inserida; realizar trabalhos de cunho social, entre outros. Uma vez feito isso, as atividades devem ser divulgadas para a mídia mais apropriada, a fim de que o maior número de pessoas tome conhecimento dessas ações e possa associá-las com a universidade. Vale ressaltar que, para cada público da instituição, existe uma mídia que se encaixa melhor para “o que” e “para quem” pretende-se divulgar.

O quadrante 4, formado pelos eixos “baixa favorabilidade” e “alta familiaridade” é considerado o mais problemático da matriz, pois indica que grande número de pessoas já teve algum tipo de contato com a instituição, mas desse contato obteve uma imagem negativa. O esforço deve ser no sentido de que essa imagem desfavorável apareça o menos possível, descubram-se os motivos dessa posição e se trabalhe um novo posicionamento entre os públicos.

4 CONCLUSÕES

35

O significado da imagem para uma universidade e a administração coerente dessa imagem devem ter relevância em todas as suas ações institucionais. A imagem, junto com outros aspectos subjetivos, no atual panorama de abertura de mercados, tem grande importância para a sobrevivência de qualquer atividade e destaque da organização diante dos seus diversos públicos.

No caso da familiaridade, se os respondentes assinalaram as duas ou três primeiras categorias (Nunca ouvi falar / Ouvi falar / Conheço um pouco), pode-se afirmar que a instituição enfrenta problemas de conscientização (FOX e KOTLER, 1994), por isso ela deve criar maior consciência no mercado sobre sua existência. Esse caso foi detectado para a Unisal: a grande maioria dos respondentes (18 — 66,7%) alega nunca ter ouvido falar da instituição.

No caso da favorabilidade, observou-se o destaque da Unicamp em relação às demais universidades. Quase que a totalidade dos respondentes possui grau de favorabilidade máximo a essa universidade. Se maioria dos entrevistados tivesse assinalado as primeiras duas ou três categorias, é certo comentar que a instituição teria sérios problemas de imagem, e a tarefa estaria em superar o problema de imagem negativa.

Um ponto muito interessante observado na pesquisa reside no fato de que nenhum respondente possui alguma atitude desfavorável a uma universidade, por menor ou mais nova que ela seja. Isso demonstra que as universidades são vistas positivamente pelos respondentes das empresas.

A força da imagem de uma instituição relaciona-se diretamente com a consistência de seus atos, com a coerência entre seu discurso e sua ação. E, principalmente para as universidades, a imagem perante os públicos envolve muito mais do que simples divulgação ou propaganda; inclui também posturas, consciência social, planejamento estratégico.

A construção da MFF, além de ter repassado uma experiência de testar, na prática, a metodologia de mensuração de imagem proposta por FOX e KOTLER (1994), possibilitou observar algumas características da imagem de cada instituição e oferecer sugestões ligadas ao planejamento de comunicação das organizações estudadas.

Após a análise da MFF, sugere-se que as instituições vão além e pesquisem o conteúdo de sua imagem. Para isso, pode-se fazer uso de uma ferramenta conhecida como Diferencial Semântico (FOX e KOTLER, 1994). De acordo com os autores, essa ferramenta possibilita localizar a imagem ao longo das dimensões mais relevantes, permitindo assim estudar o conteúdo da imagem.

Já as empresas, se se associarem às universidades desta pesquisa (por meio de trabalhos e pesquisas desenvolvidos em conjunto, fornecendo estágios, patrocinando eventos promovidos pelas universidades, entre outras formas), podem vir a usufruir da boa imagem conquistada por elas. Por meio dessa associação, as empresas têm como agregar valores positivos, edificando sua própria imagem organizacional entre o público abordado neste artigo (VALERIO, 2003).

REFERÊNCIAS

- BOLGER, J. F. J. How to evaluate your company image. *Journal of Marketing*, Nashville, v. 24, p. 7-10, out. 1959.
- CASA DA IMPRENSA. *Comunicação empresarial: pesquisa de imagem*. Disponível em: <www.casadimprensa.com.br/comemp9.html>. Acesso em 16 fev. 2002.
- CIR/MARKTEST. *Apresentação*. Disponível em: <www.marketest.pt/Areas/Omnibus_Imagen/Omnibus_Imagen.htm>. Acesso em 27 out. 2000.
- FOX, K. F. A.; KOTLER, P. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.
- FRANCO, Edson. *Utopia e realidade: a construção do projeto institucional no ensino superior*. Brasília: Universa-UCB, 1998.
- GIANGRANDE, V. de M. *Em defesa do consumidor* (1995). Disponível em: <www.portalrp.com.br/biblioteca/textos/rrpp_cases_004.htm>. Acesso em 17 nov. 2001.
- GRACIOSO, F. *Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.
- GUERCHFELD, D. Imagem institucional. *Revista Universidade*, São Paulo, v. 3, p. 186-187, 1994.
- IASBECK, L. C. A. Imagem empresarial: o lugar do cliente — a disputa pelo consumidor inverteu os valores predominantes nas hierarquias comerciais. *Revista Comunicação Empresarial*, São Paulo, v. 9, n. 32, p. 21-32, 1999.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1993.
- KUNKEL, J. H.; BERRY, L. L. A behavioral conception of retail image. *Journal of Marketing*, Nashville, v. 32, p. 25-36, out. 1968.
- NEVES, A. B.; RAMOS, C. F. *A imagem das instituições de ensino superior e a qualidade do ensino de graduação: a percepção dos acadêmicos do curso de Administração*. Disponível em: <www.angrad.com/angrad/pdfs/xii_enangrad/A%20imagem%20instituicoes%20de%20ensino%20superior.pdf>. Acesso em 20 dez. 2002.
- PANTOJA, J. L. N. *Imagen Organizacional — Um estudo sobre a congruência entre a imagem interna e externa de uma organização*. Dissertação (Mestrado)—PPGA, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1989.
- VALERIO, D. M. *A influência da cooperação universidade-empresa na imagem organizacional da empresa cooperada*. Dissertação (Mestrado)—PPGEP, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, 2003.

TRAMITAÇÃO

Recebido em 03/02/2003
Aceito em 26/04/2003

Copyright of Revista de Administração Mackenzie is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administracao Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.