IMAGEM ORGANIZACIONAL: FATORES DO AMBIENTE DE COMPOSIÇÃO E A RELEVÂNCIA PARA O CONTEXTO DOS NEGÓCIOS E DO ENSINO SUPERIOR

ORGANIZATIONAL IMAGE: FACTORS OF THE COMPOSITION ENVIRONMENT AND ITS RELEVANCE TO THE CONTEXT OF BUSINESS AND HIGHER EDUCATION

ELISANDRA BAIERLE
UNISC - UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA
UNISC - UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

HERON SERGIO MOREIRA BEGNIS
UNISC - UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

IMAGEM ORGANIZACIONAL: FATORES DO AMBIENTE DE COMPOSIÇÃO E A RELEVÂNCIA PARA O CONTEXTO DOS NEGÓCIOS E DO ENSINO SUPERIOR

Objetivo do estudo
O objetivo deste ensaio teórico foi sistematizar estudos que abordam o tema da imagem organizacional. Em específico, demonstrar o papel da imagem organizacional na gestão de negócios e no contexto da educação superior, identificando os elementos que fazem parte das suas dimensões.

Relevância/originalidade
Esta pesquisa contribui para a noção da imagem organizacional, tema de relevância para os ambientes de gestão empresarial e acadêmica, mas negligenciado em comparação com outras perspectivas, como a análise do valor de marca. O estudo sistematiza a construção multidimensional da imagem.

Metodologia/abordagem
O presente estudo configura um ensaio teórico. Foram realizadas estratégias para a identificação da literatura relevante para a composição do trabalho, sistematizada com base nos constructos da imagem organizacional. Com base na literatura estudada foram analisados os temas para a construção conceitual.

Principais resultados
Neste trabalho foi escolhida como corrente mais adequada da imagem organizacional a visão proposta por Chun (2005). Nesta perspectiva, a imagem se enquadra como a crença das pessoas na organização, sendo a reputação o juízo de valor das qualidades inerentes a organização.

Contribuições teóricas/metodológicas
A pesquisa contribui na construção do conceito de imagem organizacional, para negócios e também para o contexto do ensino superior. Sistematiza o conceito e as dimensões da imagem, suas variáveis e, integraliza conhecimentos previamente dispersos. Além disso, configura base para pesquisas futuras.

Contribuições sociais/para a gestão
Esta pesquisa contribui para o entendimento das organizações de que, para além da gestão das marcas, a imagem organizacional é patrimônio que requer atenção. Além de produtos e serviços, a imagem organizacional é um ativo essencial que deve ser qualificado.

Palavras-chave: Imagem Organizacional, Dimensões da Imagem, Reputação, Gestão de Negócios, Imagem no Ensino Superior

ORGANIZATIONAL IMAGE: FACTORS OF THE COMPOSITION ENVIRONMENT AND ITS RELEVANCE TO THE CONTEXT OF BUSINESS AND HIGHER EDUCATION

Study purpose
The objective of this theoretical essay was to systematize studies that address the topic of organizational image. Specifically, to demonstrate the role of organizational image in business management and in the context of higher education, identifying the elements that comprise its dimensions.

Relevance / originality
This research contributes to the understanding of organizational image, a topic of relevance to both business and academic management environments, but often neglected compared to other perspectives, such as brand equity analysis. The study systematizes the multidimensional construction of image.

Methodology / approach
This study constitutes a theoretical essay. Strategies were employed to identify relevant literature for the composition of the work, systematized based on the constructs of organizational image. Based on the literature studied, the themes for conceptual construction were analyzed.

Main results
In this work, the perspective proposed by Chun (2005) was chosen as the most appropriate approach to organizational image. In this perspective, image is understood as people's belief in the organization, with reputation being the value judgment of the organization's inherent qualities.

Theoretical / methodological contributions
This research contributes for the construction of organizational image concept, both for businesses and for higher education context. Systematizes the concept and dimensions of image, its variables, and integrates previously dispersed knowledge. Furthermore, it provides a basis for future research.

Social / management contributions
This research contributes to organizations' understanding that, beyond brand management, organizational image is an asset that requires attention. In addition to products and services, organizational image is an essential asset that must be nurtured.

Keywords: Organizational Image, Image Dimensions, Reputation, Business Management, Image in Higher Education

IMAGEM ORGANIZACIONAL: FATORES DO AMBIENTE DE COMPOSIÇÃO E A RELEVÂNCIA PARA O CONTEXTO DOS NEGÓCIOS E DO ENSINO SUPERIOR

1 Introdução

A imagem, que resulta da forma como a organização é vista pelos seus públicos (Lee; Hameduddin; Lee, 2023; Bankins; Waterhouse, 2018; Hofstätter; *et al*, 2009; Chun, 2005; Dowling, 1986) Para alguns autores é parte da reputação (Bankins; Waterhouse, 2019). Em outros estudos pode ser considerado um conceito distinto e interconectado com a reputação (Nguyen; Leblanc, 2001a; Lafuente-Ruiz-de-Sabando; Zorrilla; Forcada, 2018; Banking; Waterhouse, 2019), e muitas vezes é usado como conceito intercambiável de reputação (Chun, 2005; Lafuente-Ruiz-de-Sabando; Zorrilla; Forcada, 2018). Este importante ativo de marketing, sofre a influência da cultura da empresa, das comunicações do seu público interno ao público externo e das comunicações de mídia que a empresa faz (Dowling, 1993). Além disso, no campo da imagem do ensino superior sofre interferências de outras dimensões e pode influenciar em variáveis como a satisfação e a lealdade (Lafuente-Ruiz-de-Sabando; Zorrilla; Forcada, 2018).

A gestão da imagem é uma questão complexa (Lafuente-Ruiz-de-Sabando; Zorrilla; Forcada, 2018; Hofstätter *et al.*,2009; Kazoleas; Kim; Moffitt, 2001; Brown; Mazzarol, 2009), pois nem sempre a imagem percebida pelo público corresponde a imagem que a empresa deseja projetar (Lafuente-Ruiz-de-Sabando; Zorrilla; Forcada, 2018). O conceito de imagem é de natureza multidimensional (Polat, 2023; Lafuente-Ruiz-de-Sabando; Zorrilla; Forcada, 2018; Hofstätter; *et al*., 2009; Kazoleas; Kim; Moffitt, 2001; Dowling, 1986). O conhecimento destas dimensões possibilita que as empresas possam agir sobre variáveis para obter uma imagem positiva (Lafuente-Ruiz-de-Sabando; Zorrilla; Forcada, 2018), além da possibilidade de desenvolver um processo inteligente de gestão estratégica da imagem (Brown; Mazzarol, 2009).

A questão da complexidade pode ser explicada pelo fato de os indivíduos terem muitas imagens da organização, sendo que estas podem ser positivas, negativas e neutras (Kazoleas; Kim; Moffitt, 2001). Além disso, há o aspecto de que há múltiplos fatores envolvidos na sua formação (Silva; Behling, 2024; Kazoleas; Kim; Moffitt, 2001). Outrossim, existe um processo complexo de formação, gestão e recepção pelos stakeholders, estando a imagem em constante mudança, dependente de fatores ambientais que não estão sob o controle da organização e do público (Kazoleas; Kim; Moffitt, 2001). Aliás, essa dinamicidade é uma das constatações de Roberts-Lombard e Petzer (2025), a imagem corporativa não é estática e requer uma gestão proativa para sustentar sua eficácia mediadora na construção da reputação corporativa.

O objetivo deste artigo, mediante ensaio teórico, foi examinar estudos que abordam o tema imagem organizacional para comparar conceitos. Em uma perspectiva mais específica, demonstrar o papel significativo que a imagem organizacional desempenha no segmento da educação superior e identificar elementos que fazem parte das suas dimensões.

Os estudos foram coletados através da busca no portal de periódicos da CAPES, portal Spell da ANPAD, Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração e Google Acadêmico. Em paralelo, foi realizado acesso às bases de dados SCOPUS e Web of Science, buscando artigos que contivessem no título os termos: "i*mage OR reputation"*. Ao longo da busca foram adicionados termos: *"organizational OR institutional OR corporate"*. Os termos foram pesquisados no campo de busca "*title*" com o objetivo de encontrar trabalhos no tema de estudo.

Foram pesquisadas outras referências relevantes que pudessem apoiar os objetivos do estudo, mas que não haviam sido selecionadas com a estratégia de busca. Assim, 14 estudos adicionais foram incorporados e, ao todo, 45 trabalhos foram selecionados para estudo detalhado. Esses artigos foram publicados em 42 periódicos diferentes.

2 Conceito de Imagem Organizacional

As pesquisas de Dowling (1993) trazem a origem do conceito. O autor diz que na década 1950 foi disseminada a ideia de que os produtos (marcas) e as empresas possuem imagens, através de um dos precursores da publicidade moderna, David Ogilvy. O fundamento de base do estudo de David Ogilvy era de que os consumidores não adquiriam produtos, mas sim as marcas, e que estas tinham uma personalidade bem definida (Dowling, 1993). A origem do conceito de imagem também é relatada no trabalho Chun (2005). Em 1958, Martineau associou a imagem de uma loja de varejo preferida à autoimagem do comprador individual, e sugeriu um modelo de como a imagem afeta fidelidade (Chun, 2005). Nesta lógica, as pessoas se tornam clientes onde a imagem do fornecedor é semelhante à imagem que elas têm de si mesmas.

Nesta época, a personalidade total era estabelecida e anunciada, ou a imagem da marca, levando em consideração que esta deveria ser projetada para se adequar à autoimagem do mercado-alvo (Dowling, 1993). Com base nisso, o autor afirma que o entendimento era de que as marcas poderiam ter personalidade e isso poderia ser aplicado também às empresas. Neste período, segundo o autor, já era observado que alguns clientes não se sentiam confortáveis em determinadas lojas, porque este local não era compatível com a sua autoimagem. Dowling, conclui que, diversos estudos foram conduzidos relacionando as imagens destas lojas de varejo e a influência no comportamento de compra dos clientes.

Com o passar do tempo, muitas pesquisas foram publicadas e apontam que: “a personalidade da marca pode ajudar gerentes e pesquisadores a compreenderem mais profundamente as percepções e atitudes dos consumidores em relação às marcas” (Mansoni; Brambilla, 2020, p.168). Já no momento atual, a imagem da marca é pesquisada como sendo possível resultado de um processo de cocriação com o consumidor, através das suas interações com a empresa, quando participa ativamente por meio das mídias online (Peco-Torres; Jones; Polo-Peña, 2025). Os autores apresentam esta evolução: agora o mercado alvo está inserido na construção da imagem da marca, o consumidor participa do processo, aprimora a imagem da marca e incentiva o engajamento. Os consumidores, através do processo de cocriação, como colaboradores ativos e altamente conectados em plataformas online e com outros consumidores, podem contribuir para que as empresas alcancem uma imagem de marca mais positiva (Peco-Torres; Jones; Polo-Peña, 2025).

O que é a imagem? A escolha de um conceito pode ser um ponto de partida, mesmo que seja complexo conceituar imagem (Nguyen; Leblanc, 2001a). Um dos conceitos pesquisados descreve imagem como: “A impressão geral que uma pessoa tem em sua mente sobre um conceito, objeto, pessoa, grupo, organização, instituição, região geográfica ou país. Esta representação mental é moldada por suas experiências e sensações passadas. (Polat, 2023, p. 676) Para estes autores, esta representação mental influencia fundamentalmente as escolhas que as pessoas fazem. Ao tratar de imagens, as pesquisas de De Toni e Schuler (2007), revelaram quatro perspectivas da imagem, como a imagem da marca, dos produtos, de marketing e da imagem corporativa. Os autores descrevem que o conceito de imagem congrega sensações, emoções, percepções, conceitos, sentimentos, informações, ideais, impressões, suposições e expectativas. A escolha da proposição de um conceito de imagem pelos autores, considerou a perspectiva mercadológica: “Imagens são representações, impressões, convicções e redes de significados de um objeto (produto/marca, corporação, loja) armazenado na memória de forma holística (De Toni; Schuler, 2007, p.134). Para estes autores, as imagens mentais são os instrumentos que o ser humano utiliza para representar o mundo e fazer uma avaliação dos seus objetos, mesmo que estes não estejam presentes. Elas podem ser consideradas uma das concepções intelectuais mais importantes do ser humano, porque influenciam e direcionam o seu comportamento (De Toni e Schuler, 2007).

A compreensão de como estão organizadas no sistema cognitivo e na memória do ser humano, pode ser alcançada através de abordagens como a teoria dos esquemas e a teoria do núcleo central, utilizadas por De Toni e Schuler (2007). Resumidamente, nestas teorias as imagens estão organizadas como uma rede de significados, ou esquemas associados e organizadas em torno de alguns elementos centrais. No que se refere a estruturação destas imagens na memória, as pessoas organizam suas imagens em torno de alguns conceitos centrais, que vão dar significado àquilo que está sendo avaliado e que compõem o núcleo de suas representações (De Toni; *et al*, 2015).

Quanto ao conceito de imagem organizacional, é descrito de diferentes formas, com ideias centrais em comum. A imagem organizacional é referida como a visão que o público forma a respeito da empresa (Polat, 2023; Bankins; Waterhouse, 2019; Chun, 2205; Hofstätter; *et al*, 2009) e está relacionada às percepções do público (Silva; Behling, 2024; Silveira, Marcolin e Rodrigues, 2022; Dhir; Shukla, 2025; Masserini; Bini; Pratesi, 2019; Hofstätter; *et al*, 2009). Alguns autores atrelam o conceito à avaliação de atributos (Lee; Hameduddin; Lee, 2023; Kazoleas; Kim; Moffitt, 2001; Nguyen; Leblanc, 2001b) ou às interações com os elementos da empresa (Polat, 2023, Masserini; Bini; Pratesi, 2019).

E o que é a imagem organizacional?

Para Nguyen e Leblanc (2001b, p.305) "é o retrato da empresa formado na mente do consumidor". E ainda, "a imagem institucional é, portanto, o resultado de um processo agregado pelo qual o público compara e contrasta os diversos atributos das organizações" (Nguyen; Leblanc, 2001b, p. 303). A partir de seus estudos, Silva e Behling (2024, p.31) dizem que a imagem corporativa é "uma percepção pessoal que pode variar entre os indivíduos, sendo um reflexo da organização, mas criada pelas experiências diretas ou indiretas dos destinatários".

Para ilustrar como surge a imagem, os autores dizem que "como regra, as pessoas estão expostas a realidades criadas pela organização e podem, consciente ou inconscientemente, selecionar fatos que são compatíveis com sua configuração de atitudes e crenças" (Nguyen; Leblanc, 2001b, p. 304). Ao recuperar da memória estes fatos que estão gravados reconstroem uma imagem quando esta organização vem à mente (Nguyen; Leblanc, 2001b, p. 304).

A imagem organizacional "refere-se à representação mental imediata que os indivíduos têm de uma organização" (Polat, 2023, p. 676). Complementam dizendo que "a imagem corporativa se refere à percepção que as instituições estabelecem na mente de seus diversos públicos-alvo. Envolve gerenciar a imagem por meio da interação entre o comportamento corporativo e a comunicação corporativa" (Polat, 2023, p. 682). Para este autor, o conceito de imagem abrange a imagem física, a comunicação corporativa e o comportamento corporativo dentro da organização. Resumidamente, afirma que esta impressão que se forma na mente dos indivíduos, com base nos dados e informações que são coletadas, através da interação com os elementos da organização, está sujeita a mudanças com o passar do tempo, é única para cada pessoa, pois cada indivíduo pode ter uma imagem. A imagem organizacional pode ser positiva ou negativa (Polat, 2023). Além de imagens negativas e positivas, a imagem neutra é acrescida por Kazoleas, Kim e Moffitt (2001).

Uma outra definição é apresentada por Dowling (1993, p.102) "as imagens de uma corporação são uma função do que as pessoas estão dizendo sobre a empresa e do que a empresa está dizendo sobre si mesma". Para este autor ao ampliar esses dois tipos de informações a empresa obtém um mapa detalhado do conjunto de fatores que se combinam para influenciar como as pessoas formam imagens sobre a empresa.

O conceito de imagem no ensino superior "é mais provavelmente uma função da satisfação dos alunos e da qualidade percebida, temperada com o legado da satisfação dos ex-alunos e uma história de exclusividade" (Alves; Raposo, 2010, p.82). O entendimento é de que a qualidade do serviço é atendida quando o serviço prestado atende ou supera as expectativas do cliente. Se o atendimento ou a superação estiver relacionado ao desempenho e este não

atender às expectativas, a qualidade do serviço não foi atingida, implicando na possibilidade de insatisfação do cliente (Bartolo; Tinmaz, 2024). Alguns aspectos são considerados críticos na qualidade do serviço, como a tangibilidade, a capacidade de resposta, a confiabilidade, a segurança e empatia (Hasan *et al*.,2008).

Nesta conclusão, que interliga a imagem, a qualidade e a satisfação, está inserido o processo de avaliação de atributos, que é referido por Nguyen e Leblanc (2001b, p. 304): "a imagem institucional é, portanto, o resultado de um processo agregado pelo qual o público compara e contrasta os diversos atributos das organizações (Nguyen; Leblanc, 2001b, p. 303). De acordo com os autores, a pessoa ligada à universidade realiza uma avaliação racional e emocional dos atributos tangíveis (relacionados à características tangíveis e mensuráveis) e intangíveis da (relacionados às dimensões psicológicas manifestadas por sentimentos e atitudes em relação a uma organização). Esses sentimentos derivam de experiências individuais com uma organização e do processamento de informações sobre os atributos que constituem indicadores funcionais da imagem (Nguyen; Leblanc, 2001b, p. 303). Desta maneira, ainda que um indivíduo não tenha nenhuma experiência com a organização, pode ter percepções formadas a partir de outras fontes de informação, como o boca a boca e a imprensa, impressões que poderão estar vinculadas à dimensão psicológica da imagem (Nguyen; Leblanc, 2001b).

3 Tipos de Imagem

Ao revisar a literatura, nota-se que o conceito de imagem é explorado sob várias perspectivas. A seguir apresenta-se algumas delas, como por exemplo a relação entre a identidade organizacional e várias formas de imagem, de acordo com o estudo de Gioia, Schultz e Corley, (2000). Como referência para explicar os tipos de imagem, é possível citar a pesquisa de Polat (2023). Na revisão do autor, refere que percebeu que os estudos poderiam ser classificados em três temas: imagem conceitual, imagem do professor e imagem organizacional. Dentro desta classificação, citou que ainda há outras diferentes classificações que não se sobrepõem completamente na literatura. O autor descreve alguns tipos de imagem, encontrados em suas pesquisas, como por exemplo: a imagem atual, imagem organizacional, imagem corporativa, imagem de produto, imagem de marca, imagem geral, imagem positiva e negativa, imagem desejada, imagem refletida, imagem interna e externa, entre outros. No segmento das Universidades, Polat (2023) constatou que a maioria pesquisou a imagem institucional geral.

O conceito de imagem projetada, um dos tipos de imagem, por exemplo, pode ser encontrado na pesquisa de Gioia, Schultz e Corley (2000), como sendo uma tentativa genuína de representar características essenciais da identidade organizacional para os outros. Entretanto, a imagem projetada, conforme os autores, pode abarcar a intenção da empresa em transmitir uma impressão socialmente desejável e gerenciada, que enfatiza aspectos selecionados da identidade, sendo possível ocultar ou distorcer a identidade. A pesquisa de Dowling (1993), corrobora neste sentido dizendo que as comunicações de marketing podem ser interpretadas como uma tentativa da organização de projetar sua "autoimagem ideal" tanto para pessoas internas quanto externas. Com a intenção de ajudar na projeção da imagem, as empresas utilizam dispositivos de comunicação, os seus símbolos de identidade corporativa, que incluem o nome da organização, logotipo ou símbolo, frase de efeito, tipografia padrão e as cores da organização. O autor completa dizendo que o estilo desses símbolos de identidade corporativa é considerado crucial para ajudar grupos externos a reconhecer a organização, lembrar da sua imagem e reafirmar sua confiança na organização.

Nas pesquisas que abordam a percepção de pessoas internas frente a pessoas externas da organização, o estudo de Gioia, Schultz e Corley (2000), traz considerações interessantes para análise. Segundo os autores, a identidade organizacional não é apenas um conceito determinado

por integrantes internos da empresa, ela envolve interações e inter-relações entre pessoas de dentro e de fora e, especialmente, percepções internas sobre impressões externas.

Com base no exposto, os autores evidenciam outra forma de imagem, que é denominada de imagem externa construída, sendo esta imagem o ponto principal para o processo de iniciar mudanças na identidade. "Ela representa a interpretação dos membros da organização sobre o feedback recebido de pessoas de fora em relação ao cumprimento das expectativas da organização" (Gioia; Schultz; Corley, 2000, p.70). Complementam que é através da imagem externa construída que os membros determinam como as pessoas de fora percebem a organização, fornecendo assim um ponto essencial de referência de como a empresa é vista por terceiros, o qual serve de base de comparação para sua própria percepção da organização.

A percepção dos membros internos sobre sua própria identidade é afetada à medida que ocorre este processo de comparação, das interpretações de imagens recebidas por pessoas externas (Gioia; Schultz; Corley, 2000). "O feedback de pessoas de fora sobre a impressão que causamos nelas nos leva a examinar nosso próprio senso de identidade e a avaliar a similaridade das duas visões" (Gioia; Schultz; Corley, 2000, p.68). Assim, referem como visões: a identidade - as representações consistentes e direcionadas da empresa e a imagem externa construída - as percepções dos membros internos de como as pessoas de fora percebem a organização.

Se os executivos da empresa entenderem que há diferença entre identidade e imagem e que é preciso tomar alguma providência para resolver, é possível que publiquem uma declaração pública desta imagem futura, com o objetivo de mostrar às pessoas de fora que a organização está mudando. Neste ponto, a pesquisa de Gioia, Schultz e Corley (2000) aborda o conceito de imagem futura desejada, que poderá ter implicação e modificação na imagem externa construída e na identidade. Por outro lado, se estes executivos entenderem que é necessário ações para resolução do problema de discrepância, que seja necessário fazer algo para que o público externo veja a empresa da forma como gostariam, há várias ações que podem ser realizadas. Nesta etapa da discussão, os autores referem o conceito de imagem projetada, quando a empresa projeta uma imagem para seus públicos externos, com o objetivo de transmitir de forma mais clara ou mais forte sua concepção da identidade.

A outra finalidade da imagem projetada seria destacar e enfatizar certos aspectos socialmente desejáveis de sua identidade, tentando, assim, manipular percepções externas por meio da gestão da impressão organizacional. Assim, inicia um novo ciclo, membros internos que irão interpretar de forma indireta a imagem projetada, a partir de feedback posteriores à organização, evidenciando a inter-relação entre as várias facetas da imagem e a identidade organizacional. Os autores Gioia, Schultz e Corley (2000), afirmam que é desta inter-relação que a identidade se torna dinâmica e mutável, que está instabilidade na identidade, proporciona vantagens à organização, pois favorece a adaptabilidade frente às demandas de um ambiente que está em constante mudança. "A preocupação estratégica da gestão não é mais a preservação de uma identidade fixa, mas a capacidade de gerenciar e equilibrar uma identidade flexível à luz de imagens externas em mudança" (Gioia; Schultz; Corley, 2000, p.79).

Uma empresa ao definir seus diferenciais, a partir do conhecimento que tem do comportamento do seu cliente, deve se preocupar em comunicar ao mercado como gostaria de ser vista pelos seus consumidores (Hofstätter; *et al*.,2009). Para estes autores, isso é feito através do seu posicionamento, sendo esta uma ação estratégica para fixar uma marca, dizendo pelo que a empresa deseja ser lembrada pelos consumidores. Uma estratégia de posicionamento bem construída e colocada em prática, gera como resultado a aproximação entre a maneira como uma empresa busca ser percebida – a sua identidade, e a maneira como é vista – sua imagem.

A imagem é considerada uma ferramenta estratégica, que tem como objetivo criar e fixar, na memória do público, aspectos positivos, motivadores e duradouros (Hofstätter *et al*., 2009). Em se tratando das características que podem formar os pontos fortes e vantagens competitivas, Brown e Mazzarol (2009) apontam que as universidades podem desenvolver campanhas claras

de gestão da marca e da imagem estratégica que vão além do recrutamento básico de estudantes. Neste mesmo sentido, de acordo com Alves e Raposo (2010), a pesquisa para a avaliação da imagem irá apresentar à instituição quais forças enfatizar e o que comunicar. A escolha dos atributos e a necessidade do desenvolvimento de uma posição clara da marca nos mercados escolhidos é ponto fundamental para a gestão de imagem (Alvez; Raposo, 2010; Brown; Mazzarol, 2009, Hofstätter *et al*., 2009).

O conceito de imagem intencionada é apresentado por Brown, T. J. *et al*. (2006), quando a gestão da empresa foca em um conjunto de atributos restrito mais evidentes, os quais deseja que um grupo específico do público mantenha como associações fortes, chamando de associações intencionais. Explicam que é difícil para uma organização desenvolver diferentes imagens intencionadas no nível individual, assim, como alternativa os gerentes buscam desenvolver uma imagem intencionada que tenha o potencial de se tornar consistente entre os membros de um grupo de stakeholders.

Outro ponto, é que esta imagem intencionada poderá ser diferente entre os grupos de stakeholders, ou seja, "uma empresa que se promove como centrada no cliente e orientada para o valor para os consumidores pode, ao mesmo tempo, estar se posicionando como fiscalmente conservadora e uma boa cidadã corporativa para outro grupo de stakeholders" (Brown, T. J. *et al*. (2006, p.103). Por fim, Hofstätter *et al*. (2009, P.99) dizem que: "para que seja criada e fortalecida a imagem é necessário desenvolver um processo de criação, administração e monitoramento".

Ao analisar o tema, surge a inquietação sobre os muitos tipos de imagem, o que pode ser compreendido através das considerações a seguir que mencionam os muitos fatores envolvidos, a luta destes fatores, os fatores que não estão sob o controle da empresa, enfim, como se dá o processo de constituição da imagem organizacional.

Uma das constatações das pesquisas de imagem, indicadas por Kazoleas, Kim e Moffitt (2001), é de que o processo de produção e recepção de uma imagem corporativa pelo público é complexo. Apontam para os desafios envolvidos na gestão e recepção, explicando que a complexidade se dá pelas suas características, porque se trata de processo flexível, dinâmico, em constante mudança e multidimensional, que sofre influência de fatores ambientais que transcendem o controle da organização e do público. Afirmam que "a imagem está localizada na organização, no público e até mesmo em outros fatores ambientais e culturais que afetam a organização e o receptor" Kazoleas, Kim e Moffitt (2001, p.205). Na opinião dos autores, a imagem pode estar dentre qualquer um ou todos esses fatores, que se sobrepõem e se conectam, como numa intersecção. Ou seja, 'qualquer um ou todos esses fatores organizacionais, de recepção e ambientais podem influenciar outros fatores para afetar e produzir uma determinada imagem em um momento historicamente situado" (Kazoleas; Kim; Moffitt, 2001, p.205).

4 Formação da Imagem

Na abordagem de Dowling (1993), o autor afirma que as imagens de uma corporação são uma função do que as pessoas estão dizendo sobre a empresa e do que a empresa está dizendo sobre si mesma. Ao pesquisar sobre imagem, o autor recomenda a expansão desta função, de modo que se encontre um desenho detalhado da dinâmica de combinação dos fatores, que se interconectam para influenciar como as pessoas formam imagens sobre uma empresa. Estes fatores fornecem uma base da pesquisa de imagem, quando se busca medir as várias imagens de uma empresa, possibilitando deste modo, que as fraquezas possam ser corrigidas.

A imagem pode ser um valioso ativo de marketing, segundo Dowling (1993), porém, para isso os seus dirigentes devem coordenar a visão da empresa, a comunicação de marketing, a estratégia corporativa, o design organizacional e a cultura. Segundo o autor, as imagens levam muito tempo para se desenvolver e muito tempo para mudar, desta forma, não recomenda a

estratégia de solução rápida para a gestão de imagem. Neste estudo, o autor indica que uma empresa pode gerenciar suas imagens e as desenvolver como ativos de marketing, coordenando suas operações internas para construir as bases de uma imagem desejada na mente de vários públicos-alvo. Dowling (1993) conclui que, é a partir dessa base que é possível projetar uma imagem corporativa ideal, que seja um ativo em vez de um passivo para a empresa.

A imagem se forma quando as pessoas entram em contato com uma empresa ou com a sua publicidade, neste momento elas automaticamente formam uma impressão, e é desta forma que começam a formar uma imagem da empresa (Dowling, 1986). As imagens que cada pessoa tem da empresa são distintas, porque elas derivam de crenças, ideias, sentimentos e impressões, que são resultado de diferentes origens (Dowling, 1986). A imagem que se origina na soma das crenças, ideias e impressões que cada pessoa tem é defendida por (Masserini; Bini; Pratesi, 2019; Pérez e Torres, 2017; Dowling, 1986). Por este motivo, "uma empresa não tem uma única imagem. Em vez disso, ela possui muitas imagens. A razão é que cada pessoa tem sua própria imagem de uma empresa" (Dowling 1993, p.101).

A imagem e a cultura, como recursos intangíveis, atuam na construção do tipo certo de percepção na mente dos funcionários (Dhir e Shukla (2018). Do ponto de vista prático, a imagem pode ser institucional ou organizacional (Pérez; Torres, 2017). É definida como uma representação mental imediata que as pessoas têm da organização ou "a visão, a imagem ou a impressão que se forma na mente dos indivíduos, com base nos dados e informações que eles coletam por meio de suas interações com os elementos de uma organização." (Polat, 2023, p.257). A imagem baseia-se na percepção dos públicos, em geral clientes da empresa, marca ou oferta e, como a sua base é a percepção de diferentes públicos e esta é pertinente a aspectos subjetivos, trata-se de uma dimensão complexa de ser avaliada (Hofstätter *et al.*,2009). Desta forma, os autores indicam que para entender como o cliente forma a imagem da empresa e das marcas com que se relaciona é necessário que se compreenda os fatores que são ligados à sua percepção, seu aprendizado e sua motivação. Na pesquisa destes autores, a concepção de imagem é "a forma como as pessoas enxergam alguma coisa, é a visão que se tem de algo com base em informações ou percepções obtidas sobre um determinado objeto. É um conjunto de ideias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto" (Hofstätter *et al.*,2009, p.99).

Ao estudar este tema encontram-se opiniões divergentes, para Bankins e Waterhouse (2019) a imagem corporativa é como os stakeholders externos veem uma organização, já para os autores Lee; Hameduddin e Lee (2023), a imagem é definida como as avaliações que os membros internos fazem de suas organizações. Já para o autor Dowling (1986), as imagens corporativas são formadas por funcionários da empresa e grupos externos.

Com relação aos membros internos, os autores Brown, T. J. *et al*., (2006), entendem que: estes ocupam uma posição especial, a partir da qual podem ver a organização. Como fazem parte da organização, entendem que devem ser diferenciados de outros tipos de grupos de partes interessadas. Como a perspectiva de cada membro, o papel dentro da empresa, as experiências organizacionais, as suas experiências de vida e as interações com outros constituintes são diferentes, o conjunto de associações organizacionais também será diferente entre os membros (Brown, T. J. *et al*., 2006). Portanto, afirmam que a gama de possíveis associações organizacionais dos membros é quase ilimitada. Entretanto, embora um determinado membro organizacional possa ter muitas associações organizacionais, apenas uma pequena parte dessas associações será central e duradoura para o significado da organização para aquele indivíduo.

A concepção desta imagem se dá através de uma ampla gama de políticas e desempenhos documentados ou fatos sobre a empresa, que se combinam para influenciar esse processo de formação da imagem, de acordo com Dowling (1986). Muitos desses fatos estão além do controle direto da organização. Muito embora as pesquisas trazem que as imagens corporativas são controladas pela empresa, elas podem variar de acordo com outros fatores externos (Kazoleas, Kim e Moffitt, 2001). Porém, Kazoleas, Kim e Moffitt (2001) alertam que

os fatores organizacionais ainda são muito influentes na imagem. Complementam que as imagens têm a capacidade de substituir a realidade.

As comunicações de mídia controladas pela empresa, direcionadas a grupos internos e externos também contribuem para o processo de formação da imagem corporativa (Dowling,1986). Em outra pesquisa, Dowling (1993), aponta que existe um número amplo de abordagens a serem utilizadas com vistas a integrar as atividades internas da organização e alinhá-las com suas comunicações externas, para projetar uma imagem desejada para diversos grupos de interesse. Tendo como pressuposto de que as imagens de uma corporação são uma função do que as pessoas estão dizendo sobre a empresa e do que a empresa está dizendo sobre si mesma (Dowling,1993), ao expandir esses dois tipos de informações, a empresa obtém uma imagem detalhada do conjunto de fatores que se combinam para influenciar como as pessoas formam as imagens da corporação. O autor separa as informações em três grupos: experiência pessoal, comunicação interpessoal e comunicação na mídia de massa.

Uma outra característica importante das imagens corporativas, é que são multidimensionais (Polat, 2023; Lafuente-Ruiz-de-Sabando; Zorrilla; Forcada, 2018; Kazoleas; Kim; Moffitt, 2001; Dowling, 1986). Explicam que raramente um único fator refletirá completamente a personalidade de uma organização. Além disso, dificilmente a percepção de imagem será a mesma simultaneamente entre todos os grupos que a empresa se relaciona (Dowling,1986), pois sendo processo flexível e em constante mudança sofre interferência de vários fatores que não estão no controle da empresa (Kazoleas; Kim; Moffitt, 2001).

Neste mesmo sentido, são as afirmações de Brown, T. J. *et al*. (2006), de que nem todos os aspectos de uma organização são iguais. Explica que os aspectos se referem à totalidade de todas as associações mentais sobre a empresa para aquele determinado ponto de vista organizacional. Complementa que, para qualquer membro ou grupo de interesse, pode haver diversas informações sobre a organização disponíveis na memória. E como esta imagem não será a mesma para todos os públicos, "consequentemente o primeiro passo para a empresa modificar a sua imagem é isolar as dimensões salientes da imagem para cada grupo de interesse da organização" (Dowling, 1986, p.111).

5 Dimensões em Estudos de Imagem Organizacional no Ensino Superior

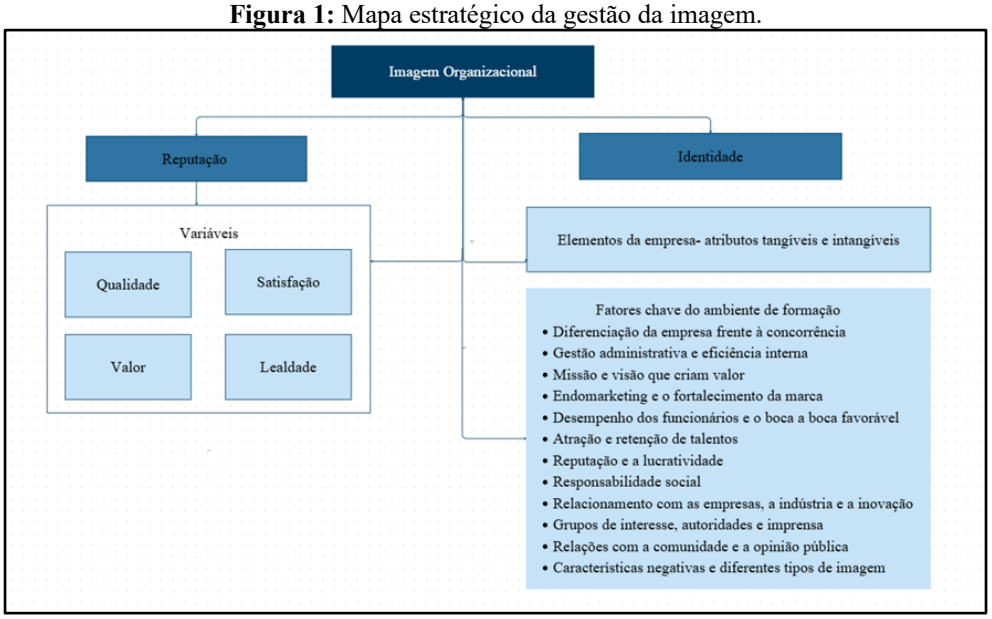
A imagem é de natureza multidimensional e o número de dimensões envolvidas nas pesquisas de imagem é grande (Lafuente-Ruiz-de-Sabando; Zorrilla; Forcada, 2018; Kazoleas, Kim; Moffitt, 2001). Não existe consenso de quais fatores compõem a imagem, sendo prevalente nas pesquisas a ideia de que as suas dimensões são o que influenciam a imagem e não o contrário (Lafuente-Ruiz-de-Sabando; Zorrilla; Forcada, 2018. Imagem é uma questão complexa de ser avaliada, pois envolve os aspectos subjetivos e vários fatores, destacando-se os psicológicos como os de maior influência no processo de formação (Hofstätter et al.,2009). Para Pérez e Torres (2017), a avaliação da imagem organizacional é um desafio, dada a necessidade de analisar avaliações racionais e emocionais de atributos tanto tangíveis quanto intangíveis e pela escassez de instrumentos de medição de imagem para as IES.

No que se refere aos aspectos subjetivos, que acrescentam complexidade a avaliação da imagem, De Toni; *et al* (2015), afirmam que o consumidor não tem reações puramente racionais ao fazer as suas escolhas, que destas são direcionadas por aspectos de comportamento como as suas percepções de imagem, por exemplo, e suas preferências. Alguns exemplos de fatores pelos quais uma empresa pode ser conhecida, são listados na pesquisa de Dowling (1986, p. 113): "gestão competente, empregador que oferece oportunidades iguais, produtos de qualidade, sólida situação financeira, pagamento regular de dividendos, socialmente responsável, por exemplo, não exploração de recursos naturais limitados, descarte de resíduos, publicidade honesta", entre outros.

6 Gestão da Imagem e Elementos Internos e Externos do Ambiente de Formação

A partir da perspectiva de Dowling (1986), defende-se que existem elementos chave do ambiente de formação da imagem, apresentados na Figura 1 e descritos a seguir, que podem ser incluídos nas pesquisas e na gestão da imagem organizacional.

Figura 1: Mapa estratégico da gestão da imagem.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em uma análise futura mais aprofundada é possível correlacionar estes elementos chave do ambiente a concepção do ecossistema de serviços, descrito por Vargo e Lusch (2016), quando os atores sociais e econômicos realizam funções de integração de recursos e trocam serviços para criar valor. Neste modelo, os atores coordenam a aplicação de seus conhecimentos e habilidades de maneira eficiente para o benefício mútuo.

6.1 Diferenciação Frente à Concorrência

A imagem organizacional está relacionada à sobrevivência de uma empresa a longo prazo (Dowling, 1986). Uma das razões pelo interesse na imagem é que as organizações percebem que uma boa imagem tem influência no comportamento das pessoas e ajuda na diferenciação que o indivíduo faz desta empresa frente aos seus concorrentes, conforme o autor Dowling (1986). Esta diferenciação pode se dar pelos serviços prestados, Brambilla e Damacena (2011) defendem a possibilidade de um serviço proporcionar uma vantagem competitiva sustentável, de modo a oferecer atendimento superior ao da concorrência, fazendo com que o serviço seja considerado uma atividade de caráter estratégico para a empresa.

Para obter sucesso nos negócios há a necessidade de uma operação no mercado melhor do que os concorrentes, o que pode ser alcançado através do alinhamento das competências distintas da empresa, com os principais requisitos de sucesso deste mercado (Dowling,1993). A atração de pessoas engajadas e talentosas contribui no desenvolvimento dessas competências, porque as imagens serão refletidas na maneira como os funcionários se relacionam com os clientes e grupos externos (Dowling, 1993), ou seja, os talentos contribuem para o crescimento e o desempenho geral da organização (Dhir; Shukla, 2018). Fazer a gestão da imagem de forma eficaz pode tornar a empresa mais original do que seus concorrentes (Polat, 2023).

A imagem positiva ajuda no engajamento dos funcionários em seus trabalhos, consequentemente, impacta no seu desempenho dentro da organização (Dhir; Shukla, 2018), logo, a imagem pode ser considerada um recurso intangível e de acordo com a de acordo com uma visão baseada em recursos, empresas com ativos valiosos e raros possuem uma vantagem competitiva no mercado onde atuam (Roberts e Dowling, 2002).

6.2 Relacionamento com as Organizações e Inovação

No que tange a criar valor às partes interessadas, se deve atenção para as relações entre universidades e empresas. Alves e Raposo (2010) exemplificam dizendo que isso ocorre quando as empresas buscam Universidades para projetos de pesquisa e desenvolvimento. Neste sentido, "as universidades podem ser uma fonte de conhecimento de ponta, gerando, assim, tecnologia de alto valor" (Dalmarco *et al*., 2015, p.149). Com a parceria formada, segundo a pesquisa de Dalmarco *et al*. (2015), a Universidade fornece o conhecimento para o desenvolvimento de inovações para a indústria, e as empresas podem usar este conhecimento acadêmico como fonte para novos produtos ou processos aprimorados. Assim, consequentemente, estas relações se tornam forças propulsoras para a criação de soluções que impulsionam a inovação (Dalmarco *et al*., 2015). Competitividade requer das empresas a manutenção de processos contínuos de pesquisa e desenvolvimento, que pode ser desenvolvido através de parcerias com universidades ou centros de pesquisa (Dalmarco *et al*., 2015). Desta forma, enfatizam que é necessária a construção de um fluxo de conhecimento das universidades para a indústria e vice-versa.

6.3 Relações com a Comunidade e Opinião Pública

Segundo Dowling (1986), a maioria das pessoas provavelmente não têm experiências diretas com a empresa e, desta forma, a percepção e a avaliação dessa empresa baseiam-se em um conjunto de pistas informacionais extrínsecas. "As imagens que grupos externos têm de uma organização não são formadas apenas pelos produtos e pelo atendimento ao cliente que recebem, e pelas comunicações de marketing que veem, mas também pelo que outras pessoas estão dizendo sobre a organização" (Dowling, 1993, p. 105). O autor complementa que estas outras pessoas podem ser clientes, amigos, jornalistas, porta-vozes da comunidade ou membros do canal de distribuição, responsáveis pela entrega de produtos e/ou serviços.

No que se refere à opinião pública, esta desempenha um papel importante na definição de padrões de comportamento corporativo aceitável, conforme Fombrun, Gardberg e Barnett (2000). Os autores alertam que as empresas ao desejarem construir rapidamente uma imagem de cidadão corporativo honesto normalmente têm insucesso, pois o momento oportuno de desenvolver uma reserva de capital reputacional é antes que a empresa enfrente uma crise. Concluem "reputações se formam ao longo do tempo, à medida que observadores interpretam os padrões de ações corporativas e, uma vez formadas, são resistentes a mudanças, mesmo diante de informações discrepantes" (Fombrun; Gardberg; Barnett, 2000, p.102).

6.4 Endomarketing e Fortalecimento da Marca

Sob o ponto de vista de Dhir e Shukla (2018), a imagem boa e positiva da organização é o resultado de um conjunto de muitos fatores. Entendem que este conjunto envolve: as práticas adequadas de recursos humanos, satisfação dos funcionários, ações estratégicas de longo prazo das empresas e políticas de mercado eficazes. Concluem que a percepção positiva dos funcionários reflete que eles se identificam e se sentem conectados com a visão geral da organização. E essa imagem positiva da organização, segundo o autor, facilita a tendência dos

funcionários de defenderem os interesses da empresa em relação a pessoas de fora, reforçando que este fator é um dos pontos a serem pesquisados nos estudos de imagem organizacional.

A imagem também ajuda a estabelecer harmonia e valores compartilhados entre os membros internos (Dowling, 1986). "A percepção positiva dos funcionários reflete que eles se identificam e se sentem conectados com a visão geral da organização" (Dhir; Shukla, 2018, p. 981). Neste ponto, é possível trazer a relação entre marketing interno e imagem organizacional, como mostrado por Pimentel e Beling (2024), que comparam o marketing interno ao marketing externo, quando o colaborador seria o consumidor dessa relação. "O endomarketing (marketing interno para empregados) surge como ferramenta para auxiliar nos esforços de marketing da organização a partir da mobilização de seu público interno" (Mansoni; Brambilla, 2020, p. 168).

O marketing interno é mais do que ações de satisfação no trabalho, são ações que irão repercutir positivamente no engajamento, ou seja, capacitação, promoção da motivação e compartilhamento de informações, que melhoram o envolvimento dos membros internos no trabalho, conforme Pimentel e Beling (2024). Outras contribuições encontradas pelos autores, apontam que estas ações aprimoram o desenvolvimento cognitivo, com influência no envolvimento físico e emocional, que resulta em um melhor desempenho e dedicação. Sob o ponto de vista de Mansoni e Brambilla (2020, p. 160), "os funcionários podem significar tanto um aumento na produtividade quanto melhoras no atendimento ao cliente. Para atingir estes objetivos uma das formas é o fortalecimento da marca através das ferramentas de endomarketing". De acordo com Dowling (1986), os funcionários têm significativa influência no capital reputacional de uma empresa, pois a qualidade do seu trabalho afeta a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A cultura de uma empresa tem grande impacto nas imagens que os seus profissionais têm dessa empresa e esta construção da imagem irá refletir no modo como lidam com os clientes e grupos externos (Dowling, 1993).

6.5 Reputação e Lucratividade

Uma boa reputação é um ativo valioso que permite a uma empresa alcançar lucratividade consistente ou desempenho financeiro superior duradouro (Roberts e Dowling, 2002). Sob esta premissa, os autores trazem contribuições de que a reputação financeira de uma empresa tem um impacto consistentemente forte na persistência dos lucros. Explicam que ocorre uma importante dinâmica auto reforçadora, ou seja, a tomada de decisão para melhorar a lucratividade também fortalece a reputação e, esse aprimoramento da reputação, facilita a manutenção de resultados de desempenho superiores ao longo do tempo. Chun (2005) acrescenta que a relação entre reputação e desempenho financeiro pode não ser direta, mas que estas podem sofrer influência por outras variáveis que poderão levar a empresa a ter um bom desempenho financeiro. As variáveis podem ser tanto antecedentes como consequências da reputação. Explica que quando a empresa tem uma boa marca ou reputação, isso pode levar os clientes a tomarem a decisão de comprar desta empresa.

No caso de Universidades, os estudantes são os melhores embaixadores de marketing (Foroudi *et al*. (2019). Reforçam que a cocriação de valor, por interações e experiência diferenciadas dos estudantes com a Universidade, é uma estratégia cada vez mais importante para o segmento das Universidades, que pode implicar na forma de construção de marca e em uma reputação de sucesso. O foco da cocriação é buscar sempre a melhor composição de valor aos interessados, no presente e no futuro (Brambilla e Damacena, 2012). Os autores exemplificam que, no caso do ambiente educacional, quando se tem um formato de ensino centrado no aluno, o professor atende a diferentes expectativas em sala de aula e expectativas de diferentes partes interessadas. Adicionam que existe uma expectativa prévia, uma percepção de momento e também uma reconsideração posterior acerca da interação ocorrida, e que esta poderá se traduzir na percepção de qualidade, por conseguinte resulta no valor que foi atribuído

(Brambilla e Damacena, 2012). Ao fazer uma análise, com base no exemplo acima, é possível afirmar que as ações de cocriação implicam na formação da reputação. Neste ponto, podemos recorrer ao conceito de que a reputação é uma avaliação com base na experiência da parte interessada com a empresa, e em sua essência, o resultado de ações passadas da empresa (Chun, 2005), logo, as percepções a posteriori das ações de cocriação terão implicações na reputação. "Ao promover o comportamento de cocriação de valor dos alunos em suas experiências de ensino superior, as universidades conseguem estabelecer sua reputação e obter vantagens competitivas consistentes no mercado" (Foroudi *et al*. (2019). Percebe-se a interconexão entre as variáveis, sendo que na literatura de marketing, referida por Chun (2005), a qualidade percebida é o elo comum entre a reputação e a satisfação. A explicação seria de que "uma boa reputação de alta qualidade significa mais clientes, menos clientes insatisfeitos e aumento da lucratividade" (Chun, 2005, p.104). Conforme os autores Pires e Trez (2018), há estudos que argumentam que uma boa reputação corporativa pode levar a um desempenho superior e outros que apontam que o desempenho superior é que promove uma boa reputação. Essa falta de consenso nos estudos, sinaliza para os autores a necessidade de mais pesquisas nessa área.

6.6 Atração e Retenção de Talentos

A pesquisa de Bankins e Waterhouse (2019), revela os ganhos que a empresa pode obter a partir do gerenciamento da imagem, identidade e reputação. As vantagens se dão pela atração de um número maior e mais qualificado de candidatos a emprego, a promoção de uma melhor impressão geral da empresa na mente de potenciais funcionários e a retenção e fidelização entre os funcionários atuais. Como os gestores de recursos humanos possuem dificuldades recorrentes para recrutar e reter de pessoal de alto nível, os autores reforçam que as investigações de imagem são úteis também para esta área.

O gerenciamento de imagem impacta na atração e retenção de talentos nas empresas (Bankins; Waterhouse, 2018; Pérez; Torres, 2017). Outros pesquisadores corroboram dizendo que "a imagem positiva das organizações ajuda os empregadores a atrair uma força de trabalho talentosa, engajada e com potencial, que tenha um melhor desempenho e contribua para o crescimento e o desempenho geral da organização" (Dhir; Shukla, 2018, p.981). Há outras questões que se agregam para influenciar a imagem da empresa, como: "práticas adequadas de recursos humanos, satisfação dos funcionários, movimentos estratégicos de longo prazo das organizações, políticas de mercado eficazes, entre outros" (Dhir; Shukla, 2018, p. 981).

7 Considerações Finais

Nas pesquisas de imagem organizacional, há necessidade da compreensão da interação dos conceitos de imagem, identidade e reputação. Para Bankins e Waterhouse (2019), imagem e identidade são elementos constituintes da reputação da empresa. Consideram que a identidade corporativa é como os stakeholders internos se veem e a imagem corporativa é como os *stakeholders* externos veem esta organização. Assim, a imagem e identidade resultam da forma como uma organização se apresenta a seus públicos. Na pesquisa de Lafuente-Ruiz-de-Sabando, Zorrilla e Forcada (2018), esse uso intercambiável dos termos imagem e reputação levou os autores a incorporarem os dois conceitos no estudo. Argumentam que os dois conceitos representam um fundamento em comum nas percepções e crenças do público.

De acordo com Gioia, Schultz e Corley (2000), a identidade organizacional geralmente é descrita como algo que é essencial, distintivo e duradouro no caráter de uma organização. Entretanto, os autores defendem que, devido às inter-relações recíprocas entre identidade e imagem, a identidade organizacional, em vez de duradoura, é melhor conceituada como fluida e instável. Explicam que ao invés de desestabilizar uma organização, essa instabilidade na

identidade é, na verdade, adaptativa para facilitar a mudança organizacional em resposta às demandas ambientais. Na pesquisa Chun (2005), o autor concorda que a identidade é mais suscetível à mudança, argumentando que identidade é a forma como as pessoas se compreendem em relação à cultura e aos valores, sendo mais consciente e reflexiva e que esta cultura só é alterada quando há mudança na identidade. Para Chun (2005), identidade e imagem podem ser diferenciadas de forma simplificada: imagem é como os outros nos veem e identidade é como nos vemos. "Se a imagem (externa) é o reflexo da identidade (interna), o gerenciamento da imagem pode ser alcançado, em parte, pelo gerenciamento de identidade" (Chun, 2005, p.96). Entretanto, como as características da identidade estão atreladas a história da organização, estas são inerentemente resistentes a iniciativas momentâneas de modificação (Gioia; Schultz; Corley, 2000). Os pesquisadores defendem que a durabilidade da identidade está contida na estabilidade dos rótulos, usados pelos membros da organização, para descrever quem é ou o que acreditam que a organização seja. Completam que o significado associado a esses rótulos muda, de modo que a identidade é, na verdade, mutável. O outro ponto de argumento defendido, é que a instabilidade da identidade acontece principalmente de suas inter-relações contínuas com a imagem organizacional, a qual possui nível considerado de fluidez.

Quanto à vinculação dos conceitos imagem e reputação, para alguns autores a imagem é parte da reputação (Bankins e Waterhouse, 2018). Em outros estudos pode ser considerada um conceito distinto e interconectado com a reputação (Nguyen; Leblanc, 2001a; Lafuente-Ruiz-de-Sabando; Zorrilla; Forcada, 2018; Banking; Waterhouse, 2019), e muitas vezes usado como conceito intercambiável de reputação (Lafuente-Ruiz-de-Sabando; Zorrilla; Forcada, 2018). A explicação deste entrelaçamento pode se dar por serem "duas entidades socialmente construídas e derivadas essencialmente da percepção do cliente sobre uma empresa" (Nguyen; Leblanc, 2001a, p. 227). Os autores observaram que nos estudos há uma certa sobreposição entre as escalas de mensuração de imagem e reputação e ponderam que a relação exata entre imagem e reputação ainda é desconhecida.

Para Thomaz e Brito (2010), a ligação da imagem e da reputação se dá de forma semelhante. Sugerem que o entendimento parte do seguinte ponto de vista: o comportamento dos membros da organização gera imagens, que são percebidas pelas audiências desta organização e a repetição dessas imagens demonstra sua conduta e forma a reputação da organização na mente dos *stakeholders.* Assim, a recomendação é entender que a identificação dos funcionários é o primeiro aspecto a ser gerenciado, pois é este elemento que interfere no comportamento cotidiano que impacta na reputação. Os autores abordam a questão da complexidade do gerenciamento da reputação, por envolver a avaliação da organização como um todo na percepção dos stakeholders. Entretanto, concluem que é possível o gerenciamento dos elementos que a formam e mantêm, com o objetivo de que seja mais bem avaliada por seus *stakeholders.* Em relação à reputação corporativa, de acordo com Pires e Trez (2018) existem diferentes linhas de pensamento. A primeira refere-se às expectativas sociais – mais precisamente, àquelas que as pessoas têm sobre o comportamento das organizações. A segunda linha de pensamento baseia-se no conceito de personalidade corporativa, ou seja, nos traços de personalidade que as pessoas atribuem às organizações. A terceira linha de pensamento utiliza o conceito de confiança como ponto de partida, considerando a percepção da honestidade, confiabilidade e benevolência da organização como elementos principais.

Para este artigo, foi escolhida a visão de Chun (2005, p.96), para fazer a distinção dos conceitos, onde a imagem se refere "à crença mais recente do público sobre uma organização" e a reputação como um juízo de valor sobre as qualidades da organização, sendo esta avaliação construída ao longo de um período e focada no que a organização faz e como se comporta. Assim, é possível que os indivíduos formem imagens da organização sem ter tido experiências reais com ela (Chun, 2005). No entanto, para fazer a avaliação da reputação, se exige do indivíduo algo mais profundo, que ela seja feita com base na experiência (Chun, 2005).

Referências

ALVES, Helena; RAPOSO, Mario. The influence of university image on student behaviour. *International journal of educational management,* v. 24, n. 1, p. 73-85, 2010.

BANKINS, Sarah; WATERHOUSE, Jennifer. Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, v. 42, n. 3, p. 218-229, 2019.

BARTOLO, Romain P.; TINMAZ, Hasan. Service quality in higher education: A literature review. *Journal for the Education of Gifted Young Scientists*, v. 12, n. 3, p. 119-135, 2024.

BEGNIS, Heron Sergio Moreira; DOLCI, Pietro Cunha; BRAMBILLA, Flávio Régio. Responsabilidade Empresarial no Setor do Tabaco: Uma Análise Preliminar de Sustentabilidade e da Imagem Setorial. *In*: XXIII Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (XXIII ENGEMA), dias 29 e 30 de novembro de 2021. São Paulo, SP / *Online*: FEA/USP, p.1-17, 2021.

BRAMBILLA, Flávio Régio; DAMACENA, Cláudio. Estudo Etnometodológico da Cocriação de Valor no Ensino Superior Privado de Administração com Base na Lógica Dominante do Serviço em Marketing. *REMark: Revista Brasileira de Marketing***,** v.11, n.3, p.128-154, 2012.

BRAMBILLA, Flávio Régio; DAMACENA, Cláudio. Lógica Dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 10, n. 3, p. 151-176, 2011.

BRAVO-JAICO, Jessie; MAQUEN-NIÑO, Gisella Luisa Elena; GERMÁN, N.; VALDIVIA, C.; ALARCÓN, R.; AQUINO, J.; SERQUÉN, O. Assessing digital transformation maturity in higher education institutions: a correlational analysis by actors and dimensions. *Frontiers in Computer Science*, v. 7, p. 1549262, 2025.

BROWN, Robert M.; MAZZAROL, Timothy William. The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within higher education. *Higher education*, v. 58, n. 1, p. 81-95, 2009.

BROWN, T. J.; DACIN, P. A.; PRATT, M. G.; WHETTEN, D. A. Identity, intended image, constructed image and trust: an interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 34, n. 1, p. 99-106, 2006.

CANTERBURY, Richard M. Higher Education Marketing: A Challenge. *Journal of Marketing for Higher Education*, v. 9, n. 3, p. 15-24, 2000.

CHUN, R. Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews,* [s. l.], v. 7, n. 2, p. 91-109, 2005.

CRONIN JR, J. Joseph; BRADY, Michael K.; HULT, G. Tomas M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, v. 76, n. 2, p. 193-218, 2000.

DALMARCO, Gustavo; ZAWISLAK, Paulo A.; HULSINK, Willem; BRAMBILLA, Flávio Régio. How Knowledge Flows in University-Industry Relations: An Overview from Two Economic Sectors in Brazil. *European Business Review*, v.27, n.2, p.148- 160, 2015.

DE TONI, Deonir; SCHULER, Maria. Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 11, n. 4, p. 131-151, out./dez. 2007.

DE TONI, Deonir; MAZZON, José A.; MILAN, Gabriel S. A multidimensionalidade da imagem de preço de produto: um estudo com a imagem de preço de vestuário. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 168-201, jul./ago. 2015.

DHIR, Swati; SHUKLA, Archana. Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking: An International Journal*, v. 26, n. 3, p. 971-989, 2019.

DOWLING, Grahame R. Developing Your Company Image into a Corporate Asset. *Long Range Planning*, v. 26, n. 2, p. 101-109, 1993.

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

FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A.; BARNETT, Michael L**.** Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FOROUDI, Pantea; YU, Qionglei; GUPTA, Suraksha; FOROUDI, Mohammad M. Enhancing university brand image and reputation through customer value co-creation behaviour. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 138, p. 218-227, 2019.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: a stakeholder approach***.** Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GIOIA, Dennis A.; SCHULTZ, Majken; CORLEY, Kevin G. Organizational identity, image, and adaptive instability. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 63-81,2000.

GREGORY, Jess L. Applying SERVQUAL Using service quality perceptions to improve student satisfaction and program image. *Journal of Applied Research in Higher Education*, v. 11, n. 4, p. 788-799, 2019.

GROHMANN, M. Z.; ALVARENGA, A. S.; VENTURINI, J. C. Imagem organizacional: diferenças de percepções entre o público interno (funcionários/professores e alunos) de uma Instituição de Ensino Superior. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, v. 4, n. 3, p. 213-222, 2007.

HASAN, Hishamuddin Fitri Abu; ILIAS, Azleen; RAHMAN, Rahida Abd; RAZAK, Mohd Zulkeflee Abd. Service quality and student satisfaction: A case study at private higher education institutions. *International business research*, v. 1, n. 3, p. 163-175, 2008.

HELGESEN, Øyvind; NESSET, Erik. Images, Satisfaction and Antecedents: Drivers of Student Loyalty? A Case Study of a Norwegian University College. *Corporate Reputation Review,* v. 10, n. 1, p. 38-59, 2007.

HOFSTÄTTER, Cássia Rebello; DE QUEVEDO, Daniela Müller; HOPPE, Luciana; JANSEN, Suzel Lisiane. Imagem e Identidade Institucional: Um Estudo Aplicado à Feevale. *Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, v. 6, n. 2, p. 95-110, jul./dez. 2009.

KAZOLEAS, Dean; KIM, Yungwook; MOFFITT, Mary Anne. Institutional image: a case study. *Corporate Communications*: An International Journal, v. 6, n. 4, p. 205-216, 1 dez. 2001.

LAFUENTE-RUIZ-DE-SABANDO, Amaia; ZORRILLA, Pilar; FORCADA, Javier. A review of higher education image and reputation literature: Knowledge gaps and a research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, v. 24, n. 1, p. 8-16, 2018.

NGUYEN, Nha; LEBLANC, Gaston. Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 227-236, July 2001a.

NGUYEN, Nha; LEBLANC, Gaston. Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Educational Management*, [*s. l.*], v. 15, n. 6, p. 303-311, 2001b.

LEE, Shinwoo; HAMEDUDDIN, Taha; LEE, Gyeo Reh. Organizational Image and Employee Engagement: Exploring the Inter-Relationships Between Construed External Image and Perceived Organizational Identity. *American Review of Public Administration*, v. 53, n. 2, p. 82-96, 2023.

MANSONI, Cláudio; BRAMBILLA, Flávio Régio. As Relações do Endomarketing com a Percepção e os Atributos de Valor da Marca em uma Instituição de Ensino Superior. *Revista UNILUS Ensino e Pesquisa (ruep),* v.17, n.48, p.159-170, 2020.

MASSERINI, Lucio; BINI, Matilde; PRATESI, Monica. Do Quality of Services and Institutional Image Impact Students' Satisfaction and Loyalty in Higher Education? *Social Indicators Research*, v. 146, n. 1, p. 91-115, 2019.

PALACIO, A. B.; MENESES, G. D.; PÉREZ, P. J. P. The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. *Journal of Educational Administration*, v. 40, n. 5, p. 486, 2002.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*, v. 70, n. 3, p. 201-230, autumn 1994.

PATLÁN PÉREZ, Juana; MARTÍNEZ TORRES, Edgar. Evaluation of the organizational image of a university in a higher education institution. *Contaduría y Administración*, México, v. 61, n. 4, p. 770-785, dez. 2017.

PECO-TORRES, Francisco; JONES, Adam; POLO-PEÑA, Ana Isabel; FRÍAS-JAMILENA, Dolores M. Online value co-creation during the "dreaming" phase, brand image and uncertainty avoidance. *Journal of Services Marketing,* [s. l.], v. 39, n. 10, p. 102-116, 2025.

PIMENTEL, K. H. C.; BEHLING, H. P. A Beleza Está Nos Olhos De Quem Vê: Como Os Colaboradores De Uma Universidade Comunitária Relacionam Marketing Interno e Imagem Organizacional? *Revista Alcance*, v. 31, n. 2, p. 16-32, 2024.

PIRES, Vanessa; TREZ, Guilherme. Reputação corporativa: uma discussão sobre a definição e mensuração do construto e sua relação com o desempenho. *Revista de Gestão*, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 47-64, 2018.

POLAT, Soner. Evaluation of image studies in the field of education: a systematic literature review. *Research in Educational Administration and Leadership*, v. 8, n. 3, p. 676-724, 2023.

ROBERTS, Peter W.; DOWLING, Grahame R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 11, p. 1077-1093, nov. 2002.

ROBERTS-LOMBARD, Mornay; PETZER, Daniel Johannes. A good reputation needs to be earned, but how? Exploring the role of relationship communication and employee skills in the retail banking sector. *Journal of Relationship Marketing,* v. 24, n. 2, 20 jun. 2025.

SILVA, Andriele Maria Vieira da; BEHLING, Hans Peder. Identidade e imagem de uma faculdade situada na região norte do Rio Grande do Sul: método para configuração de imagem (MCI). **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 25, n. 4, p. 27-44, out./dez. 2024.

SILVEIRA, Carolina Coelho; MARCOLIN, Carla Bonato; RODRIGUES, Carlos Henrique. Como somos vistos? Análise da imagem organizacional pública utilizando ciência de dados. *Revista da CGU*, v. 14, n. 26, 2022.

SUNARYO, Widodo; RUBINI, Bibin; AL FARUK, Ubaid. The role of social media, service quality and public relation on organization image. *International Journal of Data and Network Science*, v. 7, p. 405-410, 2023.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. *Revista de administração contemporânea*, v. 14, n. 2, p. 229-250, 2010.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, v.68, p.1-17, 2004.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science,* [s. l.], v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.

VARGO, Stephen L.; AKAKA, Melissa Archpru; VAUGHAN, Claudia M. Conceptualizing Value: A Service-ecosystem View. *Journal of Creating Value*, v. 3, n. 2, p. 117-124, 2017.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic 2025. *International journal of research in marketing*, v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017.