

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Gestão Estratégica da Imagem e da Identidade Organizacional em Instituições de Ensino Superior

**Eliane Vasconcellos
Graziela Dias Alperstedt
Mário Cesar Barreto Moraes**

RESUMO

Esta pesquisa se propõe a verificar a existência de congruência entre a identidade organizacional e a imagem projetada, percebida pelos públicos relevantes internos, de uma Instituição privada de Ensino Superior de um Estado brasileiro. A pesquisa apóia-se em um estudo de caso de natureza qualitativa e interpretativa por permitir a visão dos atores sobre a realidade organizacional e a sua correspondente imagem institucional. A partir da análise dos conteúdos expressos nas entrevistas individuais e semi-estruturadas realizadas com o público interno definido previamente, foi possível identificar respostas individualizadas e formas diferentes e subjetivas de perceberem a identidade e a imagem da instituição pesquisada. Percebe-se que, muitas vezes, as estratégias de projeção da imagem têm um efeito negativo sobre determinados atores organizacionais por não encontrar congruência com a identidade institucional. Este fato pode estar relacionado à busca incessante das universidades privadas por alunos, em função da competitividade crescente na área de ensino superior.

Palavras-Chaves: Gestão universitária. Imagem. Identidade.

1 INTRODUÇÃO

O cenário da educação superior brasileira vem passando por profundas mudanças desde sua institucionalização e se caracteriza pela acirrada concorrência entre as instituições para atrair “clientes-consumidores”.

Desde o início da década de 1990, assiste-se ao impressionante crescimento quantitativo das universidades particulares com fins lucrativos, geridas como empresas que oferecem produtos e serviços de acordo com a demanda do mercado. As opções de consumo para os futuros estudantes foram ampliadas e diversificadas, como também os serviços educacionais e a procura de nichos e necessidades especiais.

Diante das forças ambientais que conduzem as organizações a mudarem seus objetivos, metas e processos, as instituições de ensino, hoje, mais do que nunca, se vêem induzidas a acompanhar estas mudanças sob a forma de melhorias nos serviços prestados aos seus alunos e, conseqüentemente, às comunidades nas quais se inserem.

Nos últimos dez anos, o número de alunos matriculados em instituições privadas cresceu vertiginosamente. Segundo a Associação de Mantenedoras do Ensino Particular de Santa Catarina o ensino superior particular no Estado cresceu dezessete vezes nos últimos cinco anos, enquanto que o número de universitários cresceu vinte vezes em relação a 1998. No mesmo ano, existiam duas instituições particulares no Estado e em 2004 são trinta e três. O número de alunos passou de 1,5 mil em 1998 para 30 mil em 2003 (AMPESC, 2003).

Diante desse cenário, apesar de muito rejeitarem a possibilidade de compreender o aluno universitário como um consumidor, surgem conceitos e categorias que eram, até pouco tempo atrás, impensáveis para a compreensão do ensino superior, tais como: “mercado de ensino”, “cliente-consumidor”, “produtos e serviços na área da educação”.

As instituições estabelecidas nesse “mercado” já compreenderam que a imagem da sua marca ou do seu nome se confunde com a imagem institucional na mente do seu público. Nesse sentido, a comunicação é o resultado do efeito cumulativo de tudo aquilo que uma instituição diz ou faz.

A partir do conceito de comunicação integrada nas organizações, a imagem é o reflexo das organizações. Este reflexo se dá por intermédio de seu público interno, que ao lidar com o público externo, transmite não só a imagem da instituição como também sua identidade.

Nesta pesquisa, a imagem da instituição é entendida como algo que é afetado pelas intenções dos atores sociais. Admite-se uma estreita relação entre os conceitos de imagem e identidade dentro de uma perspectiva sócio-cultural. A autenticidade da imagem, ou impressão, construída pelas instituições universitárias deve repetir a natureza e o comportamento da organização, ou seja, sua identidade. Sabe-se, contudo, que nem sempre a imagem projetada por uma instituição corresponde à sua identidade. Averiguar a congruência nesta relação é o intuito desta pesquisa. Os públicos analisados são internos à instituição, com a finalidade de conhecer como estes públicos, os quais lidam diretamente com o ambiente externo compreendem a organização e transmitem esta compreensão ao mercado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL

Os aportes oriundos do campo da comunicação corporativa e dos estudos organizacionais podem auxiliar e enriquecer o entendimento do processo pelo qual as organizações obtêm legitimidade em seus ambientes. O mesmo ocorre com a identidade, que é mais do que a diferenciação da instituição em relação às demais organizações. É o que permanece, quando as estruturas, os processos e as pessoas mudam. É a face que a instituição apresenta a si mesma.

No processo de comunicação organizacional, indivíduos e organizações simultaneamente recriam universos subjetivos e objetivos de ação, da mesma forma que recriam estruturas por meio de mudanças contínuas. A comunicação organizacional se refere a este processo dinâmico, onde coisas objetivas são acessadas por recursos subjetivos, para, continuamente, criar e recriar a realidade social (CASALI, 2004).

A imagem organizacional é produto da comunicação externa da organização. No caso das Instituições de Ensino Superior (IES), a imagem é fundamental e depende de sua qualidade, uma vez que o “cliente” é, ao mesmo tempo, “produto” das mesmas, além de ser agente ativo no processo de ensino-aprendizagem.

As instituições educacionais que respondem às necessidades do mercado têm como propósito criar satisfação diante de uma expectativa. De acordo com Kotler (1998), o nível de satisfação resulta da relação entre as expectativas e o desempenho. Trata-se de uma equação em que a satisfação é igual às percepções que se tem sobre o que recebe, menos as expectativas a respeito do que se pensa que deveria receber.

Para Kotler e Fox (1994, p. 58) uma instituição de ensino necessita saber como seus públicos vêm a escola, uma vez que as pessoas se relacionam freqüentemente com a imagem, não necessariamente com a realidade. Públicos que têm imagem negativa de uma escola irão evitá-la ou desprestigiará-la, mesmo se ela for de alta qualidade e, aqueles que têm uma imagem positiva ficarão indecisos. As pessoas tendem a formar imagens das escolas baseadas em informação freqüentemente limitada ou mesmo imprecisa. A qualidade real de uma instituição é freqüentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de

qualidade, porque é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões de alunos potenciais preocupados com as ofertas de emprego.

Por outro lado, não se adquire uma imagem simplesmente por meio de um planejamento de Relações Públicas. A imagem é uma função dos atos reais da organização. Alcançar uma imagem desejada pode exigir mudanças drásticas nas políticas e práticas da organização. Se a imagem deve possuir credibilidade, deverá estar enraizada no comportamento real da organização e não somente em palavras sobre a organização (KOTLER, 1978).

A identidade, por sua vez, é algo profundo: está impregnada na forma de ser e de fazer da organização, em sua atuação global e que é compartilhada por seu público interno. Assim, identidade e cultura podem ser vistas como dois elementos interativos (FARIAS, 1999).

As pesquisas sobre identidade são relativamente recentes na teoria organizacional. Contudo, os resultados têm demonstrado a sua aplicabilidade no referido campo, incluindo desdobramentos que associam a identidade a outras variáveis de estudo, como a imagem organizacional, por exemplo (MACHADO, 2003).

Para Caldas e Wood Jr. (1997) a identidade organizacional aparece em diversas dimensões. Uma delas é a forma pela qual a organização é percebida pelo meio, na sua imagem para clientes e fornecedores. Segundo esta definição, imagem e identidade se confundem.

De forma significativa, as organizações existem na mente de seus membros e a identidade organizacional é parte da identidade individual deles. A ação dos membros da organização é influenciada por sua auto-imagem organizacional (BROWN, 1997). Para Scott e Lane (2000), a identidade organizacional compreende o processo, a atividade e o acontecimento por meio dos quais a organização se torna específica na mente de seus integrantes.

Esse processo compreende as crenças partilhadas pelos membros da organização sobre o que é central, o que a distingue e é duradouro na organização. Ele se constrói dia após dia, quando o indivíduo vai internalizando a crença de que a organização na qual está inserido é a mesma que era ontem, simbolizando a sua existência temporal.

Costa (1995, p. 43) ressalta que “quando a identidade é forte, claramente diferenciada e gerenciada, chega a formar parte da personalidade original da empresa e, então, resulta em ‘estilo’”. A esse estilo, dito em sentido amplo pode-se chamar, com propriedade, de imagem. Para o autor a imagem resulta da identidade que é a expressão dos feitos e das mensagens organizacionais. Dentro dessa perspectiva, observa-se a inter-relação que a imagem mantém com a identidade. Para a organização, “a imagem é um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público, os “valores” positivos motivadores e duradouros”. Portanto, estes valores são reforçados ao longo do tempo por meio dos serviços, da atuação da empresa e de sua comunicação com seus públicos relevantes. “A imagem é um valor que sempre se deseja positivo, isso é, crescente e acumulativo, e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização” (COSTA, 1995, p. 45).

Para os autores, cabe aos líderes da universidade, entre outras coisas, a função de comunicar a identidade e a imagem da instituição de forma a permitir a atuação individual de cada um dos seus membros na condução de uma postura consistente, mas flexível da organização. A imagem da universidade é constituída por um conjunto de valores, aspirações e desafios, comuns aos seus membros, que devem ser formalizados e comunicados traduzindo a identidade da instituição universitária.

Para os autores Hatch e Schulz (apud MACHADO, 2003), a identidade organizacional sofre influências externas, por meio do processo de formação de imagens. Deste modo, embora exista distinção entre identidade e imagem organizacional, esta última é nitidamente relacionada com a formação da identidade organizacional. Enquanto a identidade é associada à visão interna na empresa, a imagem está ligada também a uma visão externa. Por isso,

qualquer deterioração da imagem pode constituir um risco para a identidade organizacional. Por outro lado, a imagem está associada à identidade (MACHADO, 2003).

A imagem institucional depende da maneira como é percebida pelo mercado e pelo ambiente onde opera. Esta percepção, por sua vez, depende do conteúdo e da forma da comunicação interna e externa (GRACIOSO, 1995). Nesse sentido, pouco adianta investir milhões de dólares em campanhas institucionais que projetem uma imagem distante, ou até conflitante com a realidade da empresa. Por outro lado, quando as campanhas visam projetar uma imagem condizente com o posicionamento estratégico, transformam-se em fator importante para a consolidação desse posicionamento. Todavia, a imagem de uma organização não representa necessariamente sua realidade. Será sempre a resultante de um processo perceptivo subjetivo, pois o meio pode não ser a mensagem, mas ele a afeta seriamente (RIES e TROUT apud GOMES e SAPIRO, 1993).

Então, o que as pessoas vêem depende das características dos estímulos, tanto quanto de suas personalidades, seus valores, experiências e crenças. Isto porque a imagem envolve o interior e o exterior do indivíduo, contemplando necessidades conscientes, como também demandas inconscientes ou reprimidas. Em função das diferenças individuais, Barich e Kotler (1991) salientam que as organizações não têm uma, mas várias imagens, dependendo do específico objeto em estudo, ou do público de quem se procura conhecer a imagem. São diversos os públicos a transmitir a imagem organizacional. Um fator importante na formação da imagem corporativa é a relação com o público interno.

Dentro dessa perspectiva, vê-se que a imagem corporativa é complexa. Muitas empresas acabam por definir frouxamente sua própria imagem em função de uma fraca estratégia de comunicação. Tentam significar tudo para todos. Nesse sentido, Wood Jr. (2000) vê no gerenciamento de impressões a chave para a utilização, pelos atores, de estratégias de comunicação destinadas a influenciar a percepção e as interpretações da audiência. Como metodologia, ou conjunto de técnicas, o gerenciamento de impressões fundamenta-se na premissa de que a construção da imagem afeta a percepção das pessoas e, por conseguinte, influencia na legitimidade organizacional.

3 MÉTODO

Esta pesquisa buscou investigar a identidade e a imagem de uma instituição universitária no período de julho a outubro de 2004. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso por buscar explorar “situações da vida real, cujos limites não estão claramente definidos” (GIL, 1999). Nesse sentido, estudar as pessoas e suas percepções em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso.

Para analisar o caso em questão, a metodologia de pesquisa adotada foi a qualitativa, que enfatiza as especialidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser (HAGUETTE, 2001).

A escolha pela pesquisa qualitativa deve-se ao fato deste tipo de pesquisa oferecer descrições ricas e fundamentadas em detalhes, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis, ajudando a avançar em relação a concepções iniciais, ou ainda, revisando sua estrutura teórica. Este tipo de pesquisa, apesar de sua natureza subjetiva, oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para adequação da estrutura teórica ao estudo de identidade e imagem.

Esta pesquisa partiu do pressuposto de existir uma imagem formada da instituição em cada pessoa entrevistada, mas esta imagem só foi tomando forma a medida que foram sendo ouvidas e interpretadas as diferentes percepções.

A tarefa do pesquisador é eleger a forma mais adequada de ler o fato social e dele extrair sentido. A vida do pesquisador em comportamento do consumidor definitivamente seria muito mais fácil se o mundo de fato tivesse um padrão identificável e válido. A imagem organizacional é de difícil definição, pois engloba aspectos subjetivos e a importância de estudá-la reside no fato de que ela interfere diretamente no relacionamento da organização com seus diferentes públicos. Uma das situações que exige o método qualitativo é aquela que objetiva “compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados por outros métodos devido à complexidade que encerra” (RICHARDSON, 1999, p. 80).

Esta pesquisa, a partir da teoria social proposta por Burrell e Morgan (1979), pode ser compreendida em termos do paradigma interpretativo que está baseado na visão de que o mundo social tem uma condição ontológica precária e o que se passa na realidade social não existe em qualquer sentido concreto, mas é o produto das experiências subjetivas e inter-subjetivas dos indivíduos.

A pesquisa interpretativa, segundo Casali (2004), centra-se na documentação de processos e experiências por meio dos quais as pessoas constroem a realidade organizacional. O mesmo se dá com a construção e manutenção da imagem institucional, em que o ponto de vista de cada pessoa entrevistada forma a realidade daquela instituição que foi socialmente construída. A abordagem interpretativa foi escolhida por permitir que as narrativas feitas pelos próprios atores servissem de fonte de informação, tomando-se o cuidado de não induzir conceitos estranhos que perturbassem as suas próprias visões dos acontecimentos. Somente após captar os significados construídos socialmente pelos entrevistados é que foi possível reconstruí-los em uma linguagem científica. Desta forma são consideradas as interpretações que os diferentes atores têm do processo. Essas interpretações são analisadas a fim de buscar fundamentos teóricos que permitam elucidar o fenômeno social.

A coleta de dados fundamentou-se basicamente na técnica de entrevista semi-estruturada com a utilização de um roteiro como forma de esquema básico, permitindo ao entrevistador fazer as necessárias adaptações, além da coleta de dados secundários. As entrevistas duraram em média quarenta minutos. Foram gravadas e posteriormente transcritas. Ao todo foram realizadas trinta e duas entrevistas com atores organizacionais, distribuídas da seguinte forma: três dirigentes com funções estratégicas, três gerentes, um assessor da Reitoria, um gestor do campus (identificados nas entrevistas como dirigentes), quatro coordenadores de cursos e vinte alunos.

As entrevistas realizadas com os dirigentes do campus e da instituição tiveram o objetivo de levantar dados históricos e estratégicos; com os coordenadores/professores de cursos para se conhecer a forma como “sentem” a instituição (identidade) e como repassam esta identidade para os professores e alunos; com os alunos para verificar como estes percebem a imagem da instituição. Os dados coletados aparecem sob a forma de transcrição de entrevistas gravadas e anotações de campo.

A análise dos dados constituiu-se numa terceira fase da pesquisa e foi realizada adotando-se a técnica de análise de conteúdo. Os dados foram então analisados mediante o método de categorização que constitui-se em uma operação dos elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente por re-agrupamento segundo o gênero, com critérios previamente definidos (BARDIN, 1977). Assim, as pesquisadoras, a partir dos objetivos específicos, buscaram identificar os conteúdos mais significativos do relato de cada entrevistado e, por meio deste, correlacionar os temas que possibilitassem uma análise sistemática e a compreensão da situação investigada. As citações transcritas das entrevistas permitem ao pesquisador “captar o nível de emoção das respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas” (ROESCH, 1995, p. 169).

4 RESULTADOS

4.1 A INSTITUIÇÃO

A instituição objeto de estudo desta pesquisa é uma instituição de ensino superior sujeita as normas do direito privado, localizada na capital catarinense. Para efeitos de anonimato, será doravante denominada Universidade Alfa. A Universidade Alfa é, portanto, uma fundação de direito privado, de caráter comunitário e regional. Seu início, como instituição de ensino superior, se deu por Lei Municipal em novembro de 1964 com a criação de um Instituto Municipal de Ensino Superior em uma cidade do interior do Estado, tendo como primeiro curso o de Ciências Econômicas.

A transformação do Instituto Municipal de Ensino Superior em Fundação Educacional se deu também por Lei Municipal em outubro de 1967. Já a criação da Universidade deu-se em janeiro de 1989 por Portaria Ministerial.

Atualmente a Universidade Alfa possui quatro campi instalados em diferentes municípios, dentre eles, a capital. Hoje a universidade conta com cerca de vinte e cinco mil alunos, distribuídos em mais de cinquenta cursos de graduação, pós-graduação e ensino à distância.

A administração da instituição se dá por colegiados deliberativos e órgãos executivos. É exercida pelo Conselho Curador, órgão de representação das instituições mantenedoras e de fiscalização econômico-financeira, sendo constituído pela Prefeitura Municipal do município, Câmara Municipal de Vereadores, representantes dos Governos do Estado e da União e das entidades que se caracterizam como co-mantenedoras da instituição.

Hoje a instituição encontra-se num momento de consolidação, necessidade decorrente de sua rápida expansão nos últimos anos. Para que seus valores, características e missão sejam preservados, faz-se uma pausa no crescimento e, a universidade volta-se para o desenvolvimento do que propõe o seu planejamento estratégico.

O Campus na capital do Estado, de onde foram coletados os dados desta pesquisa, foi inaugurado em março de 2003. Possui cursos de graduação, pós-graduação e uma Business School, que é uma escola de negócios, em tempo integral. Os cursos de graduação oferecidos além do de Administração incluem Direito, Relações Internacionais, Pedagogia e Turismo com especialidades em Gastronomia, Gestão do Turismo e Gestão Hoteleira.

O Campus analisado é o mais novo da universidade. Propõe-se a ser um prédio novo, moderno e funcional, localizado em uma área privilegiada cercada pela natureza. Segundo os dirigentes da instituição este campus representa a quebra com a imagem de cursos de baixa qualidade, representando o que há de melhor na universidade. Esta imagem é reforçada, segundo os dirigentes, pela Business School que oferece um curso de Administração em tempo integral que pretende ser diferenciado na região. Em função desta característica, este Campus foi escolhido para estudo devido ao interesse e curiosidade em conhecer como uma instituição de ensino superior com sede no interior do estado montou sua estratégia com relação a sua identidade e a sua imagem institucional na capital do estado, em que passa a enfrentar a concorrência de outras instituições de ensino superior.

Os sujeitos da pesquisa integram o público interno do campus restringindo-se a pessoas envolvidas na construção do campus da universidade. Além disso, foram ouvidos todos os representantes de turmas dos cursos oferecidos no campus, totalizando 20 alunos. No período pesquisado o campus possuía 29 funcionários, 87 professores e 1000 alunos.

4.2 A IDENTIDADE E A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO PERCEBIDA POR SEU PÚBLICO INTERNO

4.2.1 IDENTIDADE PERCEBIDA PELOS DIRIGENTES

De acordo com as entrevistas realizadas com o corpo diretivo da universidade Alfa, constata-se que a idéia inicial não só da universidade Alfa, mas das universidades do Sistema Estadual de Ensino, de forma geral, era de serem criadas universidades que atendessem às necessidades das diferentes regiões do Estado que, por sua vez, possuem diferentes culturas e economias. Inicialmente, houve uma grande luta por parte dos dirigentes para interiorizar o ensino superior que até então era prerrogativa da Capital do Estado. Entretanto, a partir de um determinado momento da história da universidade Alfa, este objetivo acabou sendo desviado em função da competitividade crescente na região. O que ocorreu, segundo o entrevistado F, foi que uma universidade começou a copiar a outra fazendo com que uma se tornasse concorrente da outra nas diferentes regiões do Estado. “Hoje a concorrência é tão grande entre as universidades na busca de alunos que nem seleção não existe mais. [...] fica quem puder pagar.”(Entrevistado F).

Na análise realizada sobre a identidade da instituição a partir de seus dirigentes, observa-se que existe uma preocupação com a massificação do ensino superior e com a concorrência, o que acabou desviando o propósito inicial da universidade. Este grupo de entrevistados identifica a instituição como uma universidade que nasceu a partir de um grupo pequeno de pessoas, e que hoje tornou-se uma grande universidade que talvez não tenha conseguido transmitir sua cultura organizacional adequadamente. “A partir do momento que houve esse crescimento exagerado em pouco tempo, aconteceu que outras pessoas que se agregaram à instituição talvez não tenham recebido a transmissão dessa cultura.” (Entrevistado B). Nesse sentido, o entrevistado F comenta que a universidade, em função da concorrência e do crescimento acelerado virou uma empresa (empresarização) em que todo mundo pode entrar, não existindo seleção, bastando pagar a mensalidade.

A instituição, de forma geral, foi identificada por seu corpo diretivo como sendo empreendedora, inovadora, uma instituição que está se estruturando para enraizar-se em uma nova cidade, numa nova comunidade, demonstrando seu caráter empreendedor de buscar novas oportunidades e novos desafios. “Por isso eu digo que ela é uma instituição empreendedora, porque ela se adiantou no tempo, ela não ficou parada” (Entrevistado C).

Apesar do crescimento, a preocupação em manter a identidade da instituição a partir da construção de um novo campus, com características distintas, em uma nova cidade, parece ser bastante grande e isto fica evidente como se pode perceber no relato a seguir: “uma das grandes preocupações dos fundadores e criadores da Universidade é evidentemente com relação a transmitir a cultura da instituição nas novas unidades criadas longe do seu centro administrativo”. Apesar destas preocupações, os dirigentes destacam que em função das mudanças, da rapidez das transformações, da globalização do mundo, da obsolescência de equipamentos e do próprio conhecimento fazem com que a instituição tenha que repensar constantemente a sua missão e as suas formas de atuação.

A partir do relato dos dirigentes, a Instituição “deseja ser” uma universidade de qualidade, o que favorece a idéia de que seus dirigentes não a têm como tal, nem nunca tiveram. Nesse sentido, ela tem oferecido muito mais quantidade do que qualidade. Esta última parece ser a busca dos últimos anos. Para isso, a Instituição Alfa vem investindo pesadamente em sua imagem, na tentativa de projetá-la como uma universidade de qualidade.

Para os dirigentes, portanto, a instituição está vivendo uma fase de transição com relação a sua identidade, uma vez que se estabeleceu em uma capital e passou a ter um caráter estadual mais abrangente, além de estar se destacando no ensino a distância. Para este público, o objetivo da instituição é ser uma universidade capaz de ter um ensino de alta qualidade.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

As entrevistas com os dirigentes revelam que os valores e as crenças iniciais da Instituição são muito fortes. Mas, ao mesmo tempo em que se busca preservá-los, essa “forma de pensar” muitas vezes é perdida pelo crescimento. Outras vezes esses valores acabam impedindo o crescimento em função de sua tendência a “ser como sempre foi”. Há na instituição um grupo de pessoas que resistiram à sua expansão e à entrada de novos membros, oriundos de outras localidades, porque essas novas pessoas ameaçavam o grupo estabelecido e a perda da identidade regional da universidade (ALPERSTEDT, 2000).

Com relação à identidade especificamente do Campus analisado, os dirigentes relataram que acreditam em uma nova realidade em que tudo está ainda em construção. Identificou-se também a preocupação em tornar o campus uma referência na qualidade acadêmica, principalmente na área de negócios. Tornar a identidade do campus algo muito semelhante às melhores universidades de negócios do Brasil e ter seu nome associado à inovação e ao empreendedorismo de forma a tornar os cursos do campus diferenciados dos demais campi, é um desafio para os dirigentes. Segundo os dirigentes, este diferencial foi inicialmente buscado a partir da escolha da localização como sendo um local elitizado e que conferiria status à instituição.

Percebe-se que a escolha do local do Campus deu-se em função de sua identificação com a qualidade de vida aliada a oportunidade de uma parceria com uma empresa da região. “A partir da necessidade de qualidade acadêmica, percebemos que nós queríamos um produto acadêmico que fosse como o vôlei. É, nós queríamos colocar lá uma espécie de vôlei da área acadêmica.”(Entrevistado B). Neste caso ele se refere à Business School como uma forma de atratividade como é o time de vôlei, patrocinado pela Instituição.

Mas a qualidade acadêmica do campus apontada por alguns entrevistados parece ainda não ter sido alcançada. O entrevistado abaixo dá indícios que está faltando também para o campus esta qualidade. “Talvez o que falte seja não mais cuidar da imagem, mas desviar o foco para uma qualidade acadêmica. A [...] consegue transmitir a imagem de uma instituição grande, potente, com infra-estrutura, mas a qualidade acadêmica não é tão refletida.” (Entrevistado B).

Neste ponto, é possível inferir que a imagem projetada, conforme será abordada na seqüência ainda não é sentida como real, pelo menos para os dirigentes. A identidade da universidade em um primeiro momento foi alterada quando esta passou a expandir suas atividades para outras cidades. Atualmente parece estar passando por outra crise com a estratégia de implantação do novo Campus. Ou seja, passou num primeiro momento de uma pequena universidade para uma universidade que passou a centrar seus esforços na quantidade, no crescimento. Agora sua luta parece estar voltada para a qualidade que foi deixada em segundo plano no processo de crescimento. Mais uma vez, percebe-se um conflito entre o que se quer e o que se é. Observa-se um esforço em modificar a identidade a partir da projeção de uma imagem diferenciada no novo campus, também para público interno. Mais a frente discute-se a forma de projeção da imagem da organização.

O novo campus, segundo seus dirigentes, foi criado para buscar a excelência de ensino que a universidade ainda não tem, pelo menos em termos de qualidade no ensino superior. O status de qualidade e o status diferenciado foram a preocupação dos dirigentes com relação a este campus: “Aqui é diferente. Lá é lugar comum, é quantidade”. (Entrevistado F).

Quatro dos entrevistados demonstraram preocupação no sentido de retorno, em termos de imagem, ao investimento feito, ou seja, demonstraram expectativa com relação a essa inovação feita pela instituição, tanto na implantação do campus, quanto do curso de Administração em tempo integral.

Pode-se inferir que os dirigentes, de forma geral, sabem que a imagem da instituição ainda está em transformação e vai depender, em última análise, do produto que está sendo formado, resultado de sua identidade, ou seja, os alunos no mercado de trabalho. Todavia torna-se

complexo modificar a imagem de um campus que pertence a uma universidade cuja imagem e identidade já estão consolidadas. Este é o desafio na visão destes entrevistados.

4.2.2 IDENTIDADE PERCEBIDA PELOS PROFESSORES/COORDENADORES DE CURSO

No que se refere à identidade percebida pelos professores coordenadores, os dados revelam consciência da existência de um conflito interno na instituição por ser uma universidade produzindo ensino e ao mesmo tempo sendo um negócio, uma empresa a ser administrada. Segundo os entrevistados, esse conflito não é perceptível em sua imagem, mas sim na sua identidade. “Nós vivemos uma situação interna complicada por questão de inadimplência e de evasão de alunos, vivemos em busca de sobrevivência. E aí entra uma grande contradição que é a academia e o negócio.” (Entrevistado U).

Para alguns professores a Instituição tem uma “cultura provinciana”, por ser do interior do Estado e trazer alguns vícios nessa transmissão de sua cultura, o que, de certa forma, se contradiz com seu objetivo de ser excelência em *business school*. E este parece ser o dilema na transmissão de sua cultura, uma vez que vem de uma universidade do interior, com uma visão tradicional e se depara com um novo projeto, moderno, audacioso gerando uma certa confusão com relação a sua identidade. “Eu entendo que ela tem ainda uma cultura um pouco provinciana, naquela acepção da palavra de ser um pouco interiorana, então tem alguns vícios que precisariam ser revistos” (Entrevistado U).

A crise de identidade detectada por dirigentes a partir da estratégia de implantação do novo campus também foi detectada por professores, conforme se pode verificar no trecho de uma entrevista transcrito a seguir. “Hoje ela está vivendo uma crise de identidade, ela quer se posicionar como uma universidade de qualidade com padrão de ensino superior, e tem dificuldades por N fatores, como por exemplo, a própria cultura muito carregada da região.” (Entrevistado T).

Para grande parte do público professores a identidade do campus reflete algo inovador, de destaque e preocupada com a importância da qualidade da infra-estrutura. Possui uma cultura “importada” de sua sede necessitando modernizar-se nesse sentido. Também foi identificado o conflito interno entre o que a organização é e o que ela deseja ser. No entanto, acreditam não ser perceptível em sua imagem, apesar de estar passando por uma crise de identidade conforme também apontado pelo público dirigente. A identidade empresarial do campus também foi mencionada pelos professores.

O entrevistado a seguir demonstra preocupação na transmissão da identidade da instituição para os professores e público interno. “Com relação a passar a imagem da instituição para os professores é a nossa grande falha fazer chegar na sala de aula” (Entrevistado B).

4.2.3 A COMPREENSÃO QUE OS DIRIGENTES TÊM DA IMAGEM PERCEBIDA

Os dirigentes acreditam que o fato de a universidade ter vindo do interior para a capital lhe confere um aspecto de empreendedorismo e inovação por si só. Alguns dirigentes afirmam que a universidade é bem conceituada e reconhecida, com um bom índice de lembrança. “Todo mundo conhece a universidade, nós temos uma grande vantagem que o vôlei nos deu que é o reconhecimento nacional da marca”. Assim, dirigentes percebem a universidade como sendo conhecida no Brasil inteiro, sendo uma referência de ensino superior no Estado. Um outro alavancador da imagem da instituição, segundo seus dirigentes, que vai além do time de vôlei tem sido o ensino à distância. O programa Virtual, segundo os entrevistados,

tem difundido o nome da universidade pelo Brasil afora. “Nós temos hoje alunos em todo o Brasil, praticamente 4.000 alunos. Isso é uma grande ferramenta de divulgação, o ensino a distância, de rompimento de espaço, de barreiras”(Entrevistado P).

Apesar da imagem projetada com o time de vôlei, um dirigente associa esta imagem com inovação e empreendedorismo, mas não com qualidade de ensino. Segundo o entrevistado a Universidade Federal é uma universidade de qualidade porque seleciona os melhores alunos e não por possuir os melhores professores ou melhores estruturas. O que se pode concluir é que, para este entrevistado, a instituição possui uma boa estrutura e uma boa grade de professores. Porém, seus alunos são aqueles que não conseguiram aprovação no vestibular das universidades federais e estaduais e, por este motivo, escolheram a instituição dentre tantas outras universidades por ser uma instituição inovadora e empreendedora.

Esse ponto induz a uma discussão interessante. A qualidade de uma universidade não é apenas o que ela oferece em termos de infra-estrutura, corpo docente e projeto pedagógico, mas a qualidade do aluno que é selecionado. Nesse sentido, espera-se que as universidades públicas sejam as que têm melhor qualidade, porque as pessoas irão preferir estudar de graça e, desta forma, os melhores alunos irão para as universidades públicas.

4.2.4 A COMPREENSÃO QUE OS PROFESSORES/COORDENADORES TÊM DA IMAGEM PERCEBIDA

De acordo com esse público interno, predomina a idéia de que a universidade transmite uma imagem de uma universidade inovadora, ágil e apta para o crescimento. Nesse sentido, a instituição foi citada pelos entrevistados como uma universidade de referência no ensino superior, reconhecida e de destaque.

Entretanto, essa imagem não é unanimidade, uma vez que para uma parcela de coordenadores esta imagem é confusa e pouco clara. Estes acreditam que a imagem de uma universidade deve ser vinculada a sua excelência acadêmica e não à infra-estrutura física, embora esta também seja importante.

Não vejo a projeção de imagem da [...] chegar como um lugar de excelência acadêmica de desempenho superior no ensino. Eu acho que o aluno vem porque precisa de um curso superior, tanto que é comum aqui em todos os semestres os alunos continuam tentando passar no vestibular da Federal ou da Estadual e quando não conseguem acabam concluindo aqui. Mas não vejo um aluno que queira fazer [...] porque sempre sonhou fazer [...]. Sonha em fazer a Federal, a Estadual, não só por ser gratuito não, mas pela qualidade que a gente sabe (Entrevistado V).

Na concepção de um entrevistado, que é professor do novo campus, apenas as universidades Federal e Estadual gozam desta reputação. “A imagem da [...] é uma coisa difusa no aspecto acadêmico, não existe clareza. Você tem a Federal, você tem a Estadual e aí depois você tem as outras instituições [...]. Eu diria que é a segunda opção dos alunos”. (Entrevistado U).

Em relação ao novo campus, os professores/coordenadores, de forma geral, acham que ele é considerado um campus inovador, flexível, um local agradável de estudar e com uma boa estrutura física. “O campus é novo, é bonito, é aberto, tem um astral legal. As salas de aula são climatizadas e é o único que tem os laboratórios com equipamentos todos novos [...]” (Entrevistado N).

Segundo o entrevistado U, a qualidade e a excelência percebida pela comunidade externa, em função da imagem projetada, não encontra respaldo internamente. Na opinião deste entrevistado, o aluno, os professores e o público interno em geral não percebem essa qualidade. “Quarenta anos da instituição não são compatíveis com o que aluno sente aqui dentro. Ele não vê progresso claro, ele não vê uma mudança, uma

transformação”(Entrevistado U). Esse entrevistado acredita que a imagem vem sendo construída artificialmente, ou seja, não é o resultado de sua identidade e vem sendo gerenciada sem legitimação. “A imagem que a [...] projeta não é congruente com sua identidade. Ela quer parecer bonita. E o lado de dentro não é tão bonito. Então não está congruente porque aqui dentro a coisa é diferente.”(Entrevistado U). Assim, na opinião deste entrevistado a identidade/imagem do campus vem sendo construída “comunicacionalmente”, ou seja, não reflete sua real identidade.

Com relação as instalações do campus, o entrevistado U observa que a Alfa quis demonstrar modernidade, mudança e arrojo, mas isto não significa que ela obtenha uma imagem de modernidade apenas por meio de suas instalações, mas sim que obtenha legitimidade na comunidade em que está inserida por meio de suas ações como um todo.

Percebe-se que alguns entrevistados observaram que o campus está mal aproveitado e que em muitos momentos possui várias salas vazias, parecendo sub-aproveitado ou um pouco “sem destino”.

A imagem que o professor faz encontra subsídio no dia-a-dia da organização, que por sua vez, é influencia sua percepção: “Os professores são alijados do processo, recebem as coisa, as vezes, por comunicações transversas, não tem um canal formal, existe medo muitas vezes de contrariar as posições.” (Entrevistado U).

Com relação a ser classe C em padrão de ensino e classe A em imagem, o professor pensa da seguinte forma: “eu acho que a Business é uma iniciativa fabulosa. Mas falta à universidade saber que não pode ser duas coisas ao mesmo tempo. Você não pode ser classe C em padrão de ensino e classe A em instalação. Você não pode ser barato e caro.” (Entrevistado S).

A percepção do entrevistado S parece ser de que a imagem do campus e da instituição não está de acordo com os atos reais da organização como citou Kotler (1978). Para este entrevistado a imagem não possui credibilidade, pois está baseada em campanhas publicitárias que não traduzem sua realidade. “Eu posso fazer campanha belíssima até do inferno, agora lá dentro a coisa é diferente. A linguagem da propaganda não aceitaria, para os padrões estéticos hoje, retratar o que é aqui de verdade. Então eles tem que “dourar a pílula” - vender esperança” (Entrevistado U).

Pode-se observar que o entrevistado acredita que a realidade vivida pelo público professores e coordenadores na instituição é tão ruim que não poderia ser trabalhada em comunicação. Assim, a imagem percebida externamente parece ser melhor do que a imagem percebida internamente. Segundo o entrevistado T a estratégia de comunicação está com resultados melhores externamente à instituição do que com seu público interno. “O cara de fora reconhece mais do que o valor que você vê dentro. Por quê? Porque ele percebe itens diferentes de valorização que você não trabalha tradicionalmente.” (Entrevistado T).

4.2.5 A IMAGEM PERCEBIDA PELOS ALUNOS

Conforme já observado anteriormente, a universidade Alfa vem adotando estratégias de divulgação da instituição enfatizando a “empresa” Alfa e destacando sua marca, principalmente por meio do patrocínio de um time de voleibol. A propaganda apesar de não estar voltada para a propagação do conhecimento em si, busca a imagem de uma universidade grande que garante o futuro dos jovens que ali ingressam. Em relação à imagem da instituição vista por seus alunos, observa-se que há uma grande ênfase na infra-estrutura da universidade. “Na minha opinião, a [...] é uma das melhores instituições de [...], principalmente em termos de infra-estrutura, não tem nem comparação” (Entrevistado L).

Entretanto, a imagem que uma universidade projeta não está somente na propaganda que ela faz ou na infra-estrutura que ela oferece. A imagem também é projetada no seu dia-a-dia, nos serviços que ela oferece e que fazem parte dos objetivos a que ela se propõe. “[...] umas

coisas não a caracterizam como uma universidade ainda no que se refere às pesquisas, porque isto sim coloca a instituição como uma universidade, que é o que falta um pouco para a [...].” (Entrevistado M).

Observa-se que o entrevistado M não vê a universidade Alfa como uma instituição de pesquisa. Esta é a imagem para este aluno, apesar de a pesquisa fazer parte dos objetivos e da missão da universidade, até por uma questão legal. Esta imagem parece estar bastante relacionada à identidade da organização que é por natureza uma instituição de ensino e que, por força da lei, teve que buscar a pesquisa para complementar suas funções. Se a pesquisa ainda não é bem difundida, isto é repassado aos alunos que têm consciência deste papel da universidade. Este dado é complementado pelo que observa-se o entrevistado L que a classifica como “uma das melhores instituições do Estado” devido à infra-estrutura e não por causa de sua excelência acadêmica ou de pesquisa.

A Alfa também foi apontada como uma instituição “inovadora” para o público/alunos da instituição associado ao fato de ser conhecida e estar com o nome forte entre as instituições de ensino do Estado e não propriamente pelo seu caráter de qualidade no ensino/pesquisa e/ou extensão. “A [...] é uma universidade inovadora, conhecida e está com um nome cada vez mais forte.” (Entrevistado L).

Para o aluno, o campus é a própria Business School que tem uma imagem de uma “faculdade de verdade”, em que o aluno recebe atenção, qualidade, estrutura e bons professores.

A imagem do Campus para seus alunos revela-se como um campus que abriga um curso inovador, a Business School, e este diferencial, na opinião de um aluno, valoriza seu currículo. Um aluno percebe duas universidades, a do campus novo e a dos outros campi: “na minha visão existem duas [...], a daqui, a deste curso, e a dos outros campi” (Entrevistado Q). Na opinião do entrevistado Q, o Campus em questão e a Business School se confundem e, ao mesmo tempo, são uma universidade diferente, uma outra instituição, como se este campus não fizesse parte da Alfa. Ao que parece, o aluno está satisfeito com o curso e com a estrutura do campus. Este parece ser o entendimento da maioria dos alunos: “Este campus é o melhor campus de [...] e eu acho que vai crescer cada vez mais ainda, porque sempre está fazendo investimento, sempre está inovando [...]” (Entrevistado L); “Eu acho este campus aqui extraordinário, novo, tecnologia de ponta com os laboratórios, tudo informatizado. O campus é excelente.” (Entrevistado M).

Durante as entrevistas percebeu-se que os alunos estão dando uma grande importância à estrutura física do campus, àquilo que ele oferece em termos de infra-estrutura, mas pouco comentaram a respeito da excelência acadêmica dos cursos oferecidos, inclusive do novo curso da Business School. Ao que parece, o status oferecido pela universidade está impressionando bastante a ponto dos alunos esquecerem a que vieram para uma universidade, esquecendo-se de questionarem a respeito dos resultados que este novo curso que tanto oferece proporcionará.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a instituição está preocupada com o gerenciamento de suas impressões porque está buscando manter uma imagem organizacional positiva em relação ao novo campus (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003). Este resultado pode ser percebido no que diz o entrevistado R.

Eu descobri este curso pela propaganda na televisão. Meu pai que me mostrou a propaganda e comentou que o [...] estava na propaganda e isto gerava um comprometimento por parte da instituição, que o aluno sairia empregado, que isto era bom, excelente [...] este foi um dos maiores motivos que me levou a escolher este curso (Entrevistado R).

Neste caso, esta legitimação se dá pela credibilidade na instituição, em função da figura de um dos dirigentes, o qual foi contratado de uma outra instituição de renome, ligada às micro e pequenas empresas para dirigir o novo campus e conferir a este um caráter empresarial. Na propaganda o dirigente divulgava a Business School, o que, segundo o entrevistado R,

conferiu credibilidade ao curso e à instituição. A legitimidade é um “status” conferido à instituição quando os “stakeholders” endossam e dão suporte a seus objetivos e a suas atividades (PFEFFER; SALANCIK apud MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

Cabe ressaltar que, segundo entrevista com os dirigentes, o dirigente citado não está mais na direção do Campus, tendo se afastado no segundo ano do campus e final do primeiro ano da Business School. Seu papel parece ter sido, de fato, utilizado para o gerenciamento de impressões.

Os alunos da Business School demonstraram durante as entrevistas que buscam status, mas, a maioria, não se dá conta que está dentro de uma universidade que tem compromisso com a transmissão do conhecimento. O que parece estar ocorrendo com as universidades particulares e comunitárias, é a disputa entre si pelo mercado e, esta disputa, está fazendo com que as universidades sejam administradas como empresas, quando na verdade não o são. Em muitas vezes observa-se que as universidades se comportam ora como universidades sem fins lucrativos, ora como empresas que visam lucro, gerando na comunidade uma dúvida com relação a sua identidade e sua imagem. Na pesquisa realizada por Lanzer (2004) na Alfa, o Pró-Reitor Administrativo afirma que está desenvolvendo um trabalho de entender a organização como um negócio, não na concepção mercantilista que visa o lucro, mas como uma instituição que tem receitas e despesas e precisa apresentar equilíbrio financeiro e resultados.

Um dos dirigentes acredita que a Alfa é conhecida no Brasil inteiro, mas um aluno vindo de São Paulo comenta em sua entrevista que nunca havia ouvido falar na instituição. Isto pode denotar uma certa incongruência entre o que os dirigentes acham que ela é e o que os alunos de outros estados revelam.

As diferentes formas de perceberem a imagem da instituição corroboram com os autores Vaz (1999), Reis (1991), Santana (1997), Kotler e Andreasen (1991) que associam a imagem organizacional à uma soma de crenças, valores, atitudes, idéias, sensações, impressões e sentimentos. Portanto, a imagem é o resultado da percepção; é uma realidade compreendida e interpretada pelas pessoas e é isto que torna o estudo da imagem percebida algo fascinante e tão diferente a cada entrevistado.

5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar a existência de congruência entre a identidade institucional e a imagem percebida pelos públicos relevantes internos de uma Instituição de Ensino Superior privada em um estado brasileiro.

A partir da análise dos conteúdos expressos nas entrevistas individuais e semi-estruturadas realizadas com o público interno definido previamente em um novo campus da universidade Alfa, foi possível identificar respostas individualizadas e formas diferentes e subjetivas de perceberem, tanto a identidade, quanto a imagem da instituição e do campus.

Uma característica da universidade nos últimos anos, refere-se à sua empresarização, ou seja, a universidade vem tentando tornar-se uma empresa, buscando reconhecimento de marca e adotando estratégias de marketing. Outro aspecto observado foi que o crescimento da Universidade ocasionou a perda de alguns valores iniciais, modificando a identidade da instituição. Este fato parece ter revelado a crise de identidade pela qual passa a Universidade neste momento.

Observou-se, nas entrevistas, a dificuldade que a instituição tem, muitas vezes, em transmitir a cultura, as crenças e os valores além de sua missão e objetivos estratégicos até seus professores para que estes representem a Universidade em sala de aula perante seus alunos.

Parte dos entrevistados, tanto dirigentes, como professores e alunos vêem a Alfa como uma instituição empreendedora, inovadora, em crescimento, com uma marca consolidada no Estado. Outros, dentre dirigentes e professores a vêem como uma instituição provinciana, que procura projetar uma imagem que não é compatível com sua identidade.

Alguns entrevistados percebem a transmissão da identidade da instituição como algo difuso, algo que se perde na transmissão vertical, ou seja, da Reitoria até o aluno. Possivelmente vai se perdendo de forma a não ser compreendida, denotando uma falta de comunicação integrada na instituição. Esta é a percepção de alguns dirigentes e professores. Desta forma, refuta a idéia de Farias (1999) que defende a comunicação organizacional como um todo, incluindo a institucional, a mercadológica e a interna, que é um caminho seguro para formar e consolidar um bom conceito para empresas, produtos e serviços.

Quanto à estratégia de marketing que utiliza o voleibol para difundir sua marca, projetando, desta forma, sua identidade, alguns professores entrevistados e um dirigente se mostraram contra, alegando que a marca de uma universidade deve estar associada a sua qualidade acadêmica e não ao esporte. Outra parte dos entrevistados mostra-se satisfeita com esta estratégia de divulgação de marca, refutando a opinião de Farias (1999), quando afirma que a imagem do produto e a imagem da marca não podem ser dissociadas, pelas claras interfaces existentes, no caso, excelência acadêmica X esportes.

De uma forma geral, verificou-se que a Universidade possui uma imagem positiva e definida mais claramente do que sua identidade entre os entrevistados. Esta percepção de imagem vai ao encontro do que Kotler e Fox (1994) comentam, que a qualidade real de uma instituição é menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade. Segundo os autores, é sua excelência percebida que orienta as decisões dos diversos públicos na escolha de seus serviços. Nesta pesquisa, evidenciou-se que a partir da projeção de excelência da Business School e das instalações e serviços prestados no campus em estudo, sua imagem percebida, para a maior parte dos entrevistados é positiva. A imagem percebida pelos entrevistados do Campus evidencia sua infra-estrutura como característica de maior qualidade.

Detectou-se que o público externo tem uma percepção de qualidade e excelência enquanto que internamente, para os professores, faz-se necessário melhorar a imagem da instituição. Isto ocorre, segundo os dados primários, porque o público externo percebe itens diferentes de valorização que não são trabalhados internamente. Assim, a imagem projetada ao público externo não comunica os problemas que só são vivenciados pelo público interno.

Na comparação entre a imagem projetada com a identidade da instituição verificou-se que parte dos entrevistados acreditam que a imagem projetada está próxima da realidade e da identidade da instituição, enquanto outra parte percebe que a imagem projetada não é congruente com sua identidade, pois vem sendo construída artificialmente, não refletindo sua real identidade e, desta forma, não obtendo legitimação. Na visão desses entrevistados, para que esta imagem obtenha credibilidade e seja legitimada no meio social em que está inserida, deveria resultar de um comportamento real da Universidade e não somente da imagem criada. Esta imagem necessitaria corresponder à identidade deste novo campus que, por sua vez, vincula-se à identidade da universidade como um todo.

Com relação ao objetivo proposto, não foi encontrado um resultado unânime entre os entrevistados do público interno, no que se refere à congruência entre imagem e identidade, e isto pode ser explicado, em parte, devido às limitações da pesquisa, uma vez que muitos dos respondentes podem ter omitido determinadas considerações em função do temor. Isto pode ser explicado mais nitidamente devido às pessoas entrevistadas trabalharem na instituição pesquisada e, por este motivo, não se sentirem a vontade para falarem livremente sobre o que realmente pensam.

Os pressupostos iniciais das pesquisadoras eram de encontrar uma incongruência entre a identidade e a imagem da instituição, mas isto não ficou claramente evidenciado neste estudo, observando-se opiniões contrárias entre os entrevistados, mas não unânimes.

A complexidade que envolve uma pesquisa como esta sobre imagem organizacional, merece outros estudos e pesquisas sobre o assunto. As claras dificuldades percebidas neste estudo denotam a subjetividade que envolve a transmissão da identidade de uma organização, principalmente de uma instituição de ensino do porte da Alfa, em que estão envolvidos vários outros complexos problemas.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina**, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ASSOCIAÇÃO DE MANTENEDORAS PARTICULARES DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA. Disponível em <<http://www.ampesc.com.br>> Acesso em: 20 de março de 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Lda., 1977.
- BARICH, Howard; KOTLER, Philip. **A framework for marketing image management**. Sloan Management Review, Knoxville, v. 32, n. 2, p. 94-104, Winter, 1991.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BROWN, Andrew D. Narcissim identity and legitimacy. **Academy of Management**, n. 22, p. 643-686, 1997.
- CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomas. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17. jan/mar 1997.
- CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Repensando o papel da universidade. **RAE - Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP**, São Paulo, v. 44, n. 2, abr/jun, 2004.
- CASALI, Adriana Machado. Comunicação Organizacional: considerações epistemológicas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD) 28., 2004, Curitiba. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2004.
- COSTA, J. **Comunicación corporative y revolución de los servicios**. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.
- FARIAS, L.A.B. Poder e cultura nas organizações contemporâneas. **Revista Unicsul**. São Paulo: Universidade Cruzeiro do Sul. Ano 4, n. 6, dez. de 1999.
- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Mauro T.; SAPIRO, Arão. Imagem corporativa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 6. nov/dez, 1993.
- GRACIOSO, Francisco. **Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- HAGUETTE, Teresa M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.
- _____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

- KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan B. **Strategic marketing for nonprofit organizations**. 4 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.
- LANZER, Letícia de S. **Estratégias de marketing de relacionamento aplicadas a instituições de ensino superior**: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina, 2004. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.
- MACHADO, Hilka V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 7, p. 51-73, 2003.
- MENDONÇA, J. Ricardo C. de, AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 1, p. 36-48, 2003.
- REIS, M. C. S. **Imagem corporativa: gênese, produção e consumo**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1991, 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.
- RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTANA, A. **Antropologia y turismo: nuevas bordas, vejas culturas**. Espanha: Editora Ariel, 1997.
- VAZ, G. **Marketing turístico: receptivo e emissor – um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- WOOD Jr., Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 20-28. jan/mar, 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.