

PARA ALÉM DO ESPELHO: A IMAGEM CORPORATIVA DE UMA ENTIDADE PÚBLICA NA PERCEPÇÃO DE STAKEHOLDERS

BEYOND THE MIRROR: THE CORPORATE IMAGE OF A PUBLIC ENTITY IN THE PERCEPTION OF STAKEHOLDERS

MELISSA BRUSIUS

melissabrusius@gmail.com

Universidade do Estado de Santa Catarina

<https://orcid.org/0000-0003-2333-9130>

ALINE REGINA SANTOS

aline.santos@udesc.br

Universidade do Estado de Santa Catarina

<https://orcid.org/0000-0001-9116-9247>

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar a imagem percebida do Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina por stakeholders de alta importância estratégica. Para tanto, o estudo faz uso de pesquisa exploratória e qualitativa, com uso de entrevista em profundidade realizada com onze stakeholders apontados como estratégicos pela presidência da organização. O roteiro de entrevista utiliza questões adaptadas do Método de Configuração de Imagem, proposto por Schuler & De Toni (2015). A base teórica da pesquisa fundamenta-se nos estudos de imagem corporativa, trazendo pesquisas aplicadas ao setor público. Além desta, aborda os fundamentos clássicos da Teoria dos Stakeholders. O estudo proposto visa dialogar com pesquisadores do campo de marketing e de estudos organizacionais, bem como gestores públicos interessados em aprimorar o relacionamento com seus distintos públicos de interesse, visando a construção de uma imagem e reputação positivas na sociedade. Para alcançar os objetivos traçados, os dados coletados nas entrevistas foram analisados de maneira interpretativa, combinada à análise temática (Souza, 2019). Entre os principais achados destaca-se a relevância da postura profissional para construção de imagem positiva, mas também a ocorrência de elementos negativos, como a burocracia e a influência política. É possível que estes sejam próprios do contexto de organizações públicas, fato que revela originalidade do estudo ao mesmo tempo em que abre espaço para novas pesquisas no campo. Ainda, o estudo reforça a importância da comunicação para construção da imagem ao apontar o desejo dos participantes por ações de comunicação específicas para este público.

Palavras-chave: Imagem corporativa; Setor público; Stakeholder

ABSTRACT

This article aims to identify the perceived image of the Santa Catarina Institute of the Environment by stakeholders of high strategic importance. To this end, the study uses exploratory and qualitative research, with in-depth interviews conducted with eleven stakeholders identified as strategic by the organization's president. The inter-

view script uses questions adapted from the Image Configuration Method proposed by Schuler & De Toni (2015). The theoretical basis of the research is grounded in corporate image studies, bringing research applied to the public sector. In addition, it addresses the classic fundamentals of Stakeholder Theory. The proposed study aims to engage in dialogue with researchers in the field of marketing and organizational studies, as well as public managers interested in improving relationships with their various stakeholders, with a view to building a positive image and reputation in society. To achieve the objectives outlined, the data collected in the interviews were analyzed interpretively, combined with thematic analysis (Souza, 2019). Among the main findings, the relevance of professional posture for building a positive image stands out, but also the occurrence of negative elements, such as bureaucracy and political influence. It is possible that these are specific to the context of public organizations, a fact that reveals the originality of the study while opening space for new research in the field. Furthermore, the study reinforces the importance of communication for image building by pointing out the participants' desire for specific communication actions for this audience.

Keywords: Corporate image; Public sector; Stakeholder

1 INTRODUÇÃO

A imagem corporativa é a imagem mental imediata que o público possui em relação a uma organização, despertando associações em relação ao seu nome, história ou logotipo (Gray & Balmer, 1998). São associações tangíveis e intangíveis que contribuem na construção da reputação. Conceitualmente, é também considerada como a soma de sentimentos, ideias, crenças, conhecimentos, impressões e valores em relação a uma empresa, além das experiências e interações criadas para influenciar a percepção das partes interessadas (Tran et al., 2015).

A imagem corporativa e, conseqüentemente, a reputação são fortemente influenciadas pelas diversas ações de comunicação da organização, as quais, normalmente, espelham a identidade corporativa (Gray & Balmer, 1998). A identidade corporativa pode ser entendida como um conceito multidimensional que abrange vários aspectos como cultura, estratégia de negócios, filosofia dos executivos, comportamento e design corporativo, ou seja, todas aquelas características que distinguem uma organização da outra (Melewar, 2003).

Estudos sobre imagem institucional se tornaram essenciais, pois são responsáveis por auxiliar na gestão da identidade corporativa e nas ações de comunicação e marketing institucional (Schuler & De Toni, 2015). Sob o prisma gerencial, a imagem é um aspecto importante para as empresas, pois se trata de um ativo estratégico, essencial para aumentar a competitividade da empresa no alcance de seus objetivos sociais, e por isso deve ser planejada e gerida (Moreno, 2015).

Ao abordar a temática no setor público, constata-se a ocorrência de poucas instituições que fazem a gestão da sua imagem (Da Silva & Gutierrez, 2013). No entanto, é por meio das instituições públicas que os cidadãos têm contato direto com o Estado e podem exercer sua cidadania. Ainda, são essas instituições as responsáveis pela forma como o público percebe este sistema e seus representantes (Cezar, 2019), por isso faz-se relevante buscar a construção de uma imagem positiva das instituições públicas perante seu público-alvo, aproximando da *res publica* (Flieger & Flieger, 2011).

Conforme estudos de De Sousa et al., (2021) pesquisas relacionadas à imagem institucional aplicadas ao setor público ainda são incipientes na literatura acadêmica, mas, apesar disso, esses estudos podem revelar questões importantes como identificar se a imagem desejada pela organização condiz com a imagem compartilhada entre os cidadãos e, a partir disso, poder

direcionar de maneira mais assertiva os esforços de comunicação (Duarte, 2007). No tocante às pesquisas sobre imagem institucional no setor público se observam estudos sobre a percepção da população em relação a algum órgão específico (Souza, 2016; Santos et al., 2018), aplicados em instituições de ensino, avaliando a imagem percebida pelo público discente (Antunes et al., 2024) ou ainda pesquisas de imagem interna, com a percepção dos funcionários e servidores públicos em relação ao órgão analisado (Da Silva & Gutierrez, 2013).

Em que pese a relevância da imagem percebida pela sociedade, usuário do serviço ou servidores, há um grupo significativo de pessoas e organizações que também apresentam importância estratégica para uma organização pública. A mídia, organizações parceiras, órgãos de auditoria e controle, fornecedores, entre tantos outros igualmente participam do processo de construção de uma imagem institucional de uma determinada organização pública. Para Freeman (1984) são esses diversos públicos de interesse de uma organização que configuram os chamados *stakeholders*.

Muito embora os *stakeholders* sejam relevantes a toda e qualquer organização, observou-se uma ausência de estudos sobre imagem que incluam como público pesquisado *stakeholders* distintos dos internos (servidores e funcionários) ou da população em geral. Tal fato confere existência de uma lacuna que pretende ser reduzida com esta pesquisa, tendo como objeto de estudo o Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina (IMA).

O IMA é uma autarquia vinculada à Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Economia Verde (SEMAE) responsável por prestar serviços na área de sustentabilidade e meio ambiente. Esta entidade pública foi criada em 2017 pela Lei nº 17.354 de 20 de dezembro de 2017 em substituição à FATMA (Fundação de Amparo à Tecnologia e ao Meio Ambiente), a qual teve sua criação no ano de 1975, permanecendo em funcionamento por 42 anos.

Entre os principais *stakeholders* do IMA estão empresas que solicitam licença ambiental, a sociedade interessada em saber o índice de balneabilidade das praias, Organizações da Sociedade Civil com os quais o instituto firma termos de colaboração, organizações públicas com os quais o IMA se relaciona e servidores. E, embora a maioria dos *stakeholders* seja formada por organizações públicas ou privadas, as ações de comunicação nas redes sociais e página institucional dialogam com a população em geral – ou seja, não se observa uma comunicação direcionada para outros tipos de *stakeholders*.

Considerando a inexistência de pesquisas no setor público sobre a imagem percebida por *stakeholders* externos (distintos da população geral) e o contexto similar existente no IMA, tem-se como pergunta de pesquisa “qual a imagem do IMA na percepção de *stakeholders* externos (exceto a população)?”

Dessa forma, este estudo possui como objetivo identificar as percepções dos *stakeholders* externos, não considerando a população, em relação à imagem corporativa do Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina (IMA). Os achados contribuem para a discussão sobre a construção da imagem corporativa em instituições públicas e seus impactos na percepção dos *stakeholders*, possibilitando reflexões no campo acadêmico e gerencial.

2 IMAGEM CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

Imagem, na perspectiva organizacional, é o que passa no imaginário do público em relação a uma organização. É uma visão intangível, abstrata, subjetiva sobre uma empresa e tem a ver com a percepção das pessoas. (Kunsch, 2003) Uma organização precisa transmitir uma comunicação corporativa consistente para as diferentes partes interessadas. E, no que se refere aos *stakeholders*, é importante distinguir identidade organizacional de imagem organizacional.

A identidade organizacional é o conjunto de significados pelo qual uma empresa é conhecida, descrita e lembrada e que diferem uma organização da outra (Melewar, 2003). Já, imagem organizacional é um ativo intangível que é capaz de determinar a estima do usuário frente a uma organização (Antunes et. al., 2024).

Válido mencionar que a imagem corporativa é formada por uma série de elementos, também chamados de antecedentes. O modelo de Tran *et al* (2015) inclui sete dimensões que, juntas, compõem o processo de formação de imagem corporativa, quais sejam: Expressão visual, sentimentos positivos, ambientes, aparência online, aparência de colaboradores, atitude e comportamento e comunicação externa. Essas dimensões influenciam a comunicação e a personalidade corporativa, e, com o tempo, a imagem corporativa ganha mais profundidade e penetra mais na mente das partes interessadas e, uma vez permeada, a imagem passa pelos estágios de conscientização, familiaridade, favorabilidade, confiança e defesa, que se traduzem também nos cinco níveis hierárquicos da reputação.

No campo do setor público, a comunicação pública pode colaborar com a formação da imagem, pois estabelece um relacionamento com diferentes pessoas, além de ter a função de trocar informações com os cidadãos, o que contribui para a transparência (Brandão, 2007). Dessa forma, se o objetivo é uma imagem forte e positiva é essencial instituir uma comunicação de boa qualidade no relacionamento das instituições públicas com seus *stakeholders* (Tran et. al., 2015).

Assim, é fundamental que as instituições públicas conheçam e gerenciem sua imagem organizacional, pois ela interfere no relacionamento da organização com seus diversos públicos, além de envolver muito mais que uma simples divulgação, inclui posturas, consciência social e planejamento estratégico (Valério & Pizzinatto, 2003).

Pesquisas sobre a temática de imagem organizacional aplicadas ao setor público são incipientes no meio acadêmico, demonstrando uma área a ser explorada. (De Sousa et al, 2021) Os estudos existentes tendem a focar na imagem percebida pelo público externo (sociedade) e interno (servidores), apontando benefícios gerenciais de tais análises.

Uma iniciativa neste sentido, a respeito da imagem percebida pela sociedade, é observada em estudo realizado por De Souza (2016) que buscou investigar a percepção dos moradores de Curitiba, no Paraná, sobre o Tribunal de Contas. De acordo com a pesquisa, há um desconhecimento da população sobre as funções e responsabilidades dos Tribunais de Contas, o que evidenciou a necessidade de programas educativos para aumentar a conscientização visando transformar os cidadãos em agentes de controle social mais informados.

Com a mesma temática, Santos *et al.* (2018) buscaram identificar a imagem percebida da Polícia Militar de Santa Catarina pelos moradores da cidade de Florianópolis. Entre os achados, a pesquisa apontou que a maioria dos respondentes possui uma imagem neutra em relação à

PMSC, que uma logomarca com poucos elementos facilita a memorização e, que, a interação entre policial e cidadão é crucial para a fortificação de uma imagem positiva da instituição

Outro estudo realizado sobre o tema, foi o de Santos *et al.* (2017), sobre o conhecimento da população a respeito das ouvidorias públicas. A partir do estudo, constatou-se que 71% dos entrevistados não sabiam o que era uma ouvidoria pública, sendo esse desconhecimento maior entre os trabalhadores do setor privado. Dentre os que conheciam, associavam o termo a questões como ouvir o cidadão e reclamações, com predominância de associações neutras e positivas, indicando boa reputação.

Já em relação à imagem percebida pelo público interno, pode-se citar o estudo de Da Silva e Gutierrez (2013), o qual buscou investigar a percepção dos funcionários da Comissão Nacional de Energia Nuclear, uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. A pesquisa se caracterizou como estudo de caso, com aplicação de 76 questionários. A partir da análise, constatou-se que havia divergências entre a percepção da alta direção e dos funcionários e problemas no conhecimento das atribuições da Comissão. Apesar disso, de modo geral, os funcionários manifestaram uma boa opinião sobre a organização. Por fim, o estudo destaca a importância de alinhar a comunicação interna para a credibilidade e a compreensão das funções da instituição, propondo melhorias na divulgação da sua missão e responsabilidades.

Outro estudo que merece destaque é o elaborado por Da Silva e Behling (2024), no qual buscou investigar como a identidade e a imagem de uma IES (Instituição de Ensino Superior) do Norte do Rio Grande do Sul influenciam sua posição no mercado competitivo. Para isso, o estudo utilizou o Método de Configuração de Imagem (MCI) proposto por Schuler e De Toni (2015) com o objetivo de identificar quais atributos fazem parte da imagem da instituição e a percepção de satisfação em relação a esses atributos. Para isso, realizou-se uma pesquisa quali-quantitativa, que envolveu a análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES, entrevistas com gestores para levantamento dos atributos da imagem e posteriormente, foi aplicado um questionário com 960 participantes, dentre docentes, discentes, servidores e comunidade em geral. Foram identificados sete atributos, no entanto, alguns apresentaram diferenças entre a importância atribuída e o nível de satisfação. Dentre eles, os que apresentaram maior discrepância em relação aos critérios analisados foram credibilidade, qualidade da educação e acolhimento. Apesar disso, a imagem geral da instituição foi considerada positiva. Entre as recomendações do estudo, destacam-se ações de comunicação, valorização dos colaboradores, ampliação da transparência e fortalecimento do vínculo com a comunidade.

Dessa forma, pode-se perceber que estudos sobre imagem no setor público é um tema que vem crescendo e ganhando cada vez mais espaço e relevância, no entanto, ainda existe uma lacuna significativa quanto à abordagem da perspectiva dos *stakeholders*. As pesquisas existentes tendem a se concentrar exclusivamente em funcionários (*stakeholders* internos) ou com usuários do serviço ou população em geral (*stakeholders* externos), negligenciando a percepção de outros grupos relevantes.

3 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

A teoria dos *stakeholders* surgiu em um contexto organizacional em que os gestores tomaram consciência que as empresas não eram autossuficientes e que possuíam dependência de grupos externos à organização para gerir seus negócios (Pfeiffer & Salancik, 1978).

O crescente entendimento de que os *stakeholders* podem afetar o sucesso das empresas levou ao desenvolvimento de abordagens de análise, de forma a procurar compreender seus interesses e influências, bem como sua caracterização (Brugha & Varvasovszky, 2000).

Segundo Reed *et. al* (2009) a teoria defende a análise dos *stakeholders* como um processo que define os aspectos de um fenômeno natural ou social afetado por decisões ou ações, identifica indivíduos ou grupos (podem ser coisas, gerações futuras, dentre outros) que podem ser afetados ou afetam o fenômeno a ser estudado, e prioriza esses indivíduos os grupos na tomada de decisões. Pode-se citar como *stakeholders* que influenciam as organizações: a mídia, fornecedores, meio ambiente, serviços terceirizados, concorrentes, acionistas, clientes, sociedade (Da Silva et al., 2017). Estes grupos são apresentados por Freeman (1984) em um modelo semelhante a um mapa, no qual a organização é posicionada no centro e, ao redor, estão os *stakeholders* que a influenciam, conforme ilustrado pela Figura 1.

Figura 1- Modelo de Freeman



Fonte: Adaptado de Freeman (1984)

Freeman *et. al* (2010) entendem a teoria dos *stakeholders* como um conjunto de ideias do qual derivam uma série de teorias. Os autores a propõem como um gênero da teoria da administração, o qual pode ser utilizado em uma variedade de ambientes, com diferentes propósitos, tais como estudos de contabilidade, recursos humanos, *marketing*, etc. Assim, partindo de múltiplas opiniões e definições sobre o que são e quem são os *stakeholders*, diversas abordagens foram desenvolvidas em diferentes áreas do conhecimento, cada uma com perspectivas e propósitos distintos (Reed *et al.*, 2009).

A exemplo, Donaldson e Preston (1995) concluem que os conceitos relacionados à teoria dos *stakeholders* podem ser entendidos a partir de sua divisão em três grupos inter-relacionados: o descritivo, o instrumental e o normativo. A dimensão descritiva descreve características e comportamentos corporativos, mostrando que eles correspondem à realidade empírica. Nesse sentido, a empresa pode ser entendida como um conjunto de relações com os grupos de interesse (Donaldson & Preston, 1995).

Na dimensão instrumental procura-se encontrar a conexão (ou ausência dela) entre a gestão dos *stakeholders* e os objetivos organizacionais, criando modelos para explicar essa relação e focando na observação dos impactos relacionados ao incremento da performance das empresas (Donaldson & Preston, 1995).

Já a dimensão normativa é considerada como o núcleo central da teoria, o qual interpreta a função da empresa, incluindo identificação de princípios morais e filosóficos que norteiam as operações e a administração das organizações. É nessa dimensão que as discussões acerca dos desdobramentos éticos da Teoria dos *stakeholders* se desenvolveria. Essas três dimensões se apoiam mutuamente, no entanto a teoria se sustenta na dimensão normativa (Donaldson & Preston, 1995).

Para Greenwold (2011) os estudos sobre a teoria dos *stakeholders* se desenvolvem em duas vertentes. Uma que busca identificar e conceituar os grupos de interesse e outra que busca analisar a relação entre empresa e os *stakeholders*. Para o autor, existe a abordagem ampla de *stakeholders*, que se refere a qualquer indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela empresa e a abordagem estreita que diz respeito apenas a grupos vitais à sobrevivência e funcionamento da empresa.

Já Friedman e Miles (2006), ao estudarem os diferentes conceitos de *stakeholders*, colocam em um extremo os conceitos que relacionam a gestão dos *stakeholders* a uma ação estratégica, considerando-os como agentes críticos e imprescindíveis para a sobrevivência da empresa e no extremo oposto posicionam os conceitos que enfatizam os aspectos legais e institucionais que obrigam as empresas a lidarem com os *stakeholders*.

Quanto mais as organizações se preocupam em satisfazer as necessidades de seus *stakeholders*- chave, maior será o apoio que elas receberão dessas partes interessadas (Savage et al., 1991). Por isso, desde suas origens, a teoria dos *stakeholders* esteve voltada para identificar quem são os *stakeholders*, quais seus interesses e como atuam para que assim seja possível identificar àqueles mais importantes para a sobrevivência das organizações, e atender aos seus desejos (Hill & Jones, 1992). Nesse sentido, Mitchell et al., (1992) apresentaram o modelo de saliência, o qual busca identificar quem são os *stakeholders* da organização e para quais deles os gestores devem focar sua atenção.

Similar, Fassin (2009) argumenta que uma organização não consegue atender a todos os seus *stakeholders*, dessa forma, torna-se necessário classificá-los para que seja possível uma priorização dos mais importantes em cada caso particular. Essa categorização é relevante para que o gestor consiga direcionar seus esforços para aqueles que são mais essenciais para a sobrevivência e sucesso da empresa (Friedman & Miles, 2006).

Portanto, se observa que apesar de geral e abrangente, a teoria dos *stakeholders* não pode ser considerada vazia. Ela busca explicar e guiar a estrutura e operação da organização, em que diversos participantes possuem objetivos múltiplos, mas nem sempre congruentes entre si. Ela também é gerencial, pois não descreve apenas situações existentes ou prevê relações de causa e efeito, mas sim, faz recomendações a nível de atitudes, estruturas e práticas, que, em conjunto, constituem a gestão dos *stakeholder* (Donaldson & Preston, 1995). Essa teoria caracteriza uma maneira prática, eficaz, eficiente e ética de gerenciar organizações, na medida em que o gerenciamento de *stakeholders* deve integrar a rotina das empresas, pois a boa administração desses grupo tende a trazer retorno em atitudes e comportamentos positivos, ou seja, é uma espécie de sinergia que auxilia no alcance das metas organizacionais e possibilita uma leitura melhor do contexto facilitando a tomada de decisão por parte dos gestores, além de outras vantagens competitivas (Harrison et al., 2015).

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa e caráter exploratório, com uso de entrevista em profundidade como principal estratégia para coleta de dados. As entrevistas foram realizadas com *stakeholders* considerados de importância estratégica para a presidência do IMA.

Para a seleção dos *stakeholders* participantes da pesquisa foi realizado inicialmente um levantamento mediante consultas em documentos, notícias, análise de *website* e redes sociais, além de conversa com profissionais do IMA, de diferentes áreas. Este levantamento exploratório resultou no mapeamento de 31 *stakeholders*.

A partir desse, foi elaborada uma planilha a fim de identificar quais desses *stakeholders* eram considerados de importância estratégica alta segundo a percepção dos dirigentes do IMA. Os dirigentes adicionaram quatro *stakeholders* à listagem inicial, resultando em 35. Posteriormente, foi solicitada à presidência do IMA a indicação daqueles de relevância estratégica para a organização. Ao final, foram considerados 18 como sendo de alta importância estratégica ao IMA.

Posteriormente, focou-se em conseguir os contatos desses *stakeholders* e realizar o convite à participação na pesquisa. O convite foi realizado via e-mail e via *Whatsapp*, e as entrevistas ocorreram de forma virtual por meio da Plataforma *Microsoft Teams*. No período de março a abril de 2025 e foram conduzidas as entrevistas com 11 representantes dos *stakeholders*, sendo 8 homens e 4 mulheres. A Tabela 1 a seguir apresenta os *stakeholders* que participaram dessa pesquisa.

Tabela 1- Stakeholders selecionados

Entrevistado	Instituição	Setor
1	A	Segurança pública ambiental
2	B	Agricultura e pesquisa agropecuária
3	C	Meio ambiente
4	D	Defesa sanitária agropecuária

Entrevistado	Instituição	Setor
5	E	Proteção e defesa civil
6	F	Empresa privada de energia
7	G	Meio ambiente
8	H	Infraestrutura
9	I	Controle externo
10	J	Energia
11	K	Saneamento básico

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Na Instituição 9 participaram duas pessoas, representando um único *stakeholder*. Dentre os 11 *stakeholders* selecionados, nove são órgãos ou empresas públicas atuantes no estado de Santa Catarina, um é órgão federal e um trata-se de uma empresa privada do setor de energia.

O roteiro de entrevista foi elaborado com os seguintes blocos: Conhecimento/Identidade, Comunicação e Relacionamento, utilizando-se como base algumas questões do Método de Configuração de Imagem (Schuler & De Toni, 2015) a saber: “qual a primeira palavra que lhe vem à mente ao falar de (Nome da Organização)? E, o que você sente ou lembra ao falar de (nome da organização)? O modelo de perguntas abertas proposto pelos autores permite ser adaptado a depender do objeto pesquisado (Schuler & De Toni, 2015). Segundo Zimer e Golden (1998) essa técnica tem a vantagem de descobrir o que está na mente do entrevistado sem que haja muito controle de racionalidade.

A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise temática e da análise interpretativa, buscando identificar padrões nas respostas coletadas referente à percepção de imagem do IMA. A análise temática seguiu o roteiro sugerido por Souza (2019), o qual envolveu primeiro a familiarização com os dados, realizada no processo de realização e transcrição das entrevistas. Na etapa seguinte foram gerados os códigos iniciais, extraído a partir das falas e consolidados em planilha Excel. Posteriormente foram identificados os temas em comum, resultante do agrupamento de códigos. Importante destacar que todos os códigos identificados se originaram das entrevistas, uma vez que se trata de um contexto muito específico, sem literatura prévia de suporte.

A análise interpretativa ocorreu em questões cuja análise não envolveu mapeamento de códigos. Nestas, buscou-se identificar os argumentos e pensamentos dos respondentes e, posteriormente, tecer relações e agrupamentos que contribuíssem ao alcance do objetivo da pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados são apresentados nesta seção considerando a imagem geral percebida, identificada nas principais associações, sentimentos e lembranças em relação ao IMA.

5.1 Principais associações & nível de conhecimento

A questão “Qual a primeira palavra que te vem à mente ao falar de IMA (Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina)?” evoca as principais associações dos respondentes, de forma sucinta. A partir das falas, foram identificados 17 códigos, os quais foram divididos em três temas principais: Licença Ambiental (6 códigos), Meio Ambiente (5 códigos) e Proteção Ambiental (2 códigos) e os outros 4 códigos não se encaixaram em nenhum tema. A Figura 2 a seguir apresenta os temas e os códigos associados:

Figura 2 - Temas e códigos associados às principais associações sobre o IMA

Tema	Códigos Associados
Licença Ambiental	Licença ambiental (repetido 2 vezes); política ambiental (repetido 2 vezes); Licenciamento; Leis ambientais
Meio Ambiente	Meio ambiente (repetido 4 vezes); Unidades de conservação
Proteção Ambiental	Proteção; Proteção ambiental
Outros	Órgão de execução; Não sei; Seriedade; Grande

Fonte: dados primários, 2025.

Esses códigos foram analisados quanto à percepção da imagem, e, a exemplo do estudo realizado por Santos *et al.* (2018), as respostas que não tiveram uma conotação valorativa por estarem relacionadas com a atividade da organização em estudo, foram classificadas como neutra. Sendo assim, dos 17 códigos, 16 deles são referentes à percepção de neutralidade, com apenas um código demonstrando uma imagem positiva (seriedade) e nenhuma com percepção negativa.

Para identificar o conhecimento dos respondentes em relação à organização, questionou-se “Como você descreve o IMA?”. Os entrevistados, em sua maioria, deram respostas objetivas e técnicas, enfatizando as funções, competências e a missão institucional do órgão, como a proteção ambiental, a fiscalização e a execução de políticas públicas ambientais, como é possível observar na fala do Entrevistado 5 “Uma *instituição do governo do estado, com foco no cumprimento e desenvolvimento de políticas públicas relacionadas ao meio ambiente*”.

As respostas, em geral, tiveram pouca manifestação de sentimentos ou emoções. As exceções, ocorreram nas falas de alguns entrevistados que expressaram percepções mais afetivas, e de outros que consideram o IMA como uma instituição burocrática. Além disso, a fala do Entrevistado 9 ressalta uma falta de visibilidade da instituição na mídia, conforme fala: “*Um órgão que tem uma atribuição muito importante, né? É... mas que... às vezes, a gente vê pouco, né? A atuação dele se resume muito a... quando se vê uma placa de recuperação ambiental ou quando se tem os relatórios de balneabilidade que são muito noticiados, né? Mas fora isso a gente acaba não vendo muito a atuação, apesar da importância dele.*”

5.2 Sentimentos & Lembranças

Quanto aos sentimentos e lembranças em relação ao IMA, a análise resultou em um total de 24 códigos, agrupados nos seguintes temas: “Burocracia” (4 códigos) “Valorização dos profissionais” (7 códigos), “Fragilidade na gestão” (7 códigos), “Proteção do meio ambiente” (2 códigos) e “Sensação de segurança” (2 códigos) e outros 2 códigos não foram classificados por não possuírem relação com os temas. Dentre esses códigos, 12 indicaram uma percepção negativa, 10 positiva e 2 neutra. As principais críticas se concentraram na burocracia e na fragilidade da gestão. A Figura 3 a seguir apresenta os temas e os códigos associados a cada um.

Figura 3 - Temas e códigos associados aos sentimentos e lembranças

Tema	Códigos Associados
Burocracia	Burocracia (repetido 2 vezes); Demora (repetido 2 vezes)
Valorização dos profissionais	Respeito; Admiração; Sentimento de poder contar; Pessoas que trabalham com paixão; Empenho com o trabalho; Experiências positivas com licenciamento; Gratidão
Fragilidade na gestão	Problemas na gestão de processos; Mudança na gestão; Falta de atenção para com o parceiro; Cargo político na gestão; afastamento; Diferentes interesses entre servidores e gestão
Proteção do meio ambiente	Proteção ao meio ambiente; Cuidado com o meio ambiente
Sensação de segurança	Segurança (repetido 2 vezes)
Outros	Nada; Receio

Fonte: dados primários, 2025

Os dados indicam um quantitativo levemente maior de *stakeholders* que trazem memórias negativas em relação ao IMA, se comparado às de natureza positiva. Estas percepções distintas são corroboradas na literatura. A imagem está relacionada às respostas afetivas e de comportamentos de membros e não- membros das organizações (Pfeffer, 1981). Segundo Schuler e De Toni (2015) a imagem é formada a partir da experiência do indivíduo com a organização, as vivências, experiências e contato das pessoas com a organização, gerando assim, distintas associações que podem ou não permanecer na memória, conforme a força dessas associações. Tal fato pode resultar em percepções diferentes entre os diferentes *stakeholders*.

Outro ponto de destaque diz respeito às menções sobre a “valorização dos profissionais” do IMA. Os estudos de Tran *et. al* (2015) revelaram a importância da imagem em sete dimensões, sendo uma delas os sentimentos positivos, os quais são gerados, entre outros fatores, pelo aumento da confiança. Dessa forma, os códigos relacionados ao tema “Valorização dos profissionais” do IMA demonstraram que existe uma confiança nesses profissionais, o que pode justificar os sentimentos e lembranças positivas em relação ao instituto. Isso demonstra a importância de oferecer uma experiência memorável e consistente às partes interessadas a fim de que possam associar um sentimento positivo (Tran *et. al*, 2015).

Porém, há também relatos negativos que merecem atenção, uma vez que trazem questões delicadas e que demandam cuidado, caso haja interesse em construir uma imagem positiva junto àqueles parceiros.

5.3 Percepção de Confiança

Foi questionado aos entrevistados se confiavam no IMA como entidade ambiental e por quê. Das respostas foram extraídos 32 códigos, distribuídos em três temas principais: “Profissionalismo” (8 códigos), “Interferências políticas” (6 códigos) e “Instituição séria” (13 códigos) e outros 5 códigos não foram classificados em nenhum tema por não se enquadrarem em nenhum deles. A Figura 4 apresenta os temas e seus respectivos códigos.

Figura 4- Temas e códigos associados à percepção de confiança

Tema	Códigos Associados
Profissionalismo	Profissionais responsáveis; Profissionais qualificados; Qualidade dos profissionais; Qualidade técnica; Profissionalismo; Preocupação na atuação; Corpo técnico forte; Conhecimento técnico
Interferências políticas	Interesses políticos (repetido 2 vezes); brechas; imagem pouco sólida; não dá para confiar; interferência política
Instituição séria	Senso de responsabilidade ambiental; Instituição séria; Espírito público; Muita confiança; Superação de desafios estruturais; Seriedade; Condução de processos de licenciamento; Resultado; Confiança (repetido 2 vezes); Autonomia; Histórico do IMA; Baixa influência política
Outros	Entidade que realiza a fiscalização no estado; Excesso de delegação de funções; Excesso de rigor com empresas públicas; baixa confiança; tratamento diferenciado com setor privado

Fonte: dados primários, 2025

A análise apontou 20 percepções positivas, 11 negativas e uma neutra. A confiança na instituição foi, em grande parte, atribuída ao profissionalismo dos técnicos e por ser uma instituição considerada séria. A confiança também está relacionada à imagem (Tran *et al*, 2015; Antunes *et al*, 2024) como um elemento consequente. Inclusive, para que se obtenha sentimentos positivos, uma organização deve possuir como objetivo aumentar a confiança das partes interessadas (Tran *et al*, 2015). Entretanto, surgiram críticas relacionadas às interferências políticas que merecem ser consideradas. É possível que este fator seja recorrente em organizações públicas, dada a sua natureza também associada, muitas vezes, a atores políticos.

5.4 Percepção de Importância

Já com relação à pergunta “Qual a importância do IMA para sua organização, na sua visão?” quatro entrevistados mencionaram considerar o IMA como uma instituição parceira das suas organizações. O Entrevistado 5 respondeu que a proximidade do IMA com sua instituição deveria

ser algo institucional para que pudessem trabalhar de forma mais integrada, pois hoje é algo que, segundo ele, depende muito da boa vontade e interesse de um profissional, conforme relato: *"Para mim é total, né? Inclusive, acho que até eles poderiam estar mais próximos da nossa instituição, deveriam estar mais próximos da nossa instituição. Eu vejo que isso depende, não é uma coisa institucional...ela depende, essa proximidade, ela depende do interesse dos stakeholders para usar atuar a tua expressão aí. Então, conforme a pessoa se identifica naquela integração, naquele trabalho, ele se aproxima, desenvolve troca e tal. Mas não é uma coisa institucional essa troca, essa parceria esse trabalho integrado, né? (..) mas é como eu disse, depende do interesse, da expertise do profissional, esse interesse... dessa integração.*

O entrevistado ainda citou alguns técnicos do instituto com os quais trabalhou e elogiou a disponibilidade e dedicação deles, pois para que se possa ter uma proximidade oficial, depende de muita burocracia e documentação, até mesmo para resolver questões simples, além disso, conclui que, considerando os desafios ambientais atuais, o IMA deveria estar muito mais próximo da sua instituição, já que sua atuação também é essencial na prevenção e gestão de riscos de desastres.

Em geral, observa-se que os *stakeholders* reconhecem a importância do IMA especialmente por sua atuação como entidade parceira. Além disso, alguns destacaram seu papel fundamental na concessão de licenças ambientais, essenciais para a continuidade de suas atividades e obras. No entanto, a questão da burocracia foi citada por alguns entrevistados, inclusive, como um fator que dificulta uma maior aproximação institucional do IMA com seus *stakeholders* estratégicos e que esse relacionamento entre as instituições é, muitas vezes, estreitado por meio da iniciativa individual dos servidores e não de uma diretriz institucional.

Di Maddaloni e Derakhshan (2024) argumentam sobre a importância de as organizações terem uma comunicação mais clara e transparente a um maior número de partes interessadas, incluindo aquelas que possuem envolvimento limitado no processo de tomada de decisão. Pois, mesmo as organizações tendo intenção de serem justas, podem excluir involuntariamente as partes interessadas que mais as afetam do processo de tomada de decisão, levando assim, a percepções de injustiça. Assim, ao promover a colaboração ao invés da manipulação, as organizações podem desenvolver percepções imparciais de justiça. Ainda, conforme os autores, o conceito de legitimidade torna-se fundamental para envolver as partes interessadas no processo de tomada de decisão ao invés do poder ou influência de um grupo.

Dessa forma, considerando que a importância do IMA está muito relacionada à forma como a instituição se comunica e envolve esses *stakeholders* em seus processos, ao ampliar o diálogo com esse público e garantir uma comunicação mais transparente e promover a colaboração entre as instituições, o IMA terá a oportunidade de fortalecer sua imagem institucional e sua importância perante essas partes interessadas mais estratégicas.

5.5 Ações de comunicação

As perguntas relacionadas à comunicação incluíram duas questões relacionadas ao local onde o respondente costuma ver a marca do IMA e os canais de comunicação por onde obtém informações da organização.

Em relação à exposição da marca, a análise resultou nos seguintes códigos: Placas de balneabilidade (repetido 6 vezes), Placas de licença ambiental (5 vezes), *Instagram* (2 vezes), Unidades de conservação (2 vezes) e outros, que incluíram sistemas, jornais, internet e projetos em que o IMA é apoiador. As placas de balneabilidade possivelmente apareceram em destaque por estarem presentes em várias praias catarinenses. Elas servem para indicar se a qualidade da água é própria ou imprópria para banho. Inclusive, essa temática costuma ganhar grande destaque na mídia durante o verão.

No tocante aos canais de comunicação, foram identificados os códigos: site (repetido 6 vezes), *Instagram* (4 vezes), *internet* (2 vezes), pessoas (2 vezes) e outros, que incluíram contatos com instituições parceiras, sistemas do IMA, mídia aberta e de forma institucional.

Dessa forma, o meio de comunicação mais lembrado (e possivelmente o mais usado) por esses *stakeholders* é o site e, em segundo lugar, o *Instagram*. O que indica que devem ser realizadas ações de comunicação voltadas para esse público nesses meios.

Conforme Mafei e Cecato (2023) a comunicação corporativa se refere a um conjunto de ações que as organizações executam para interagir com seus públicos, os quais são essenciais para sua reputação e seu principal objetivo é fazer com que a organização seja corretamente percebida por seus *stakeholders*. Assim, a identificação do site e *Instagram* como importantes canais de comunicação podem facilitar o processo de comunicar, o qual, se bem integrado, cria uma identidade para a empresa, fazendo com que ela seja reconhecida por seus *stakeholders*. (Mafei e Cecato, 2023)

6 CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve como objetivo identificar as percepções dos *stakeholders* externos, não considerando a população, em relação à imagem corporativa do Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina (IMA).

Constatou-se que as percepções desses *stakeholders* estão muito ligadas à forma como veem a instituição e como se relacionam com os profissionais dela. A exemplo, um dos sentimentos positivos recorrentes foram relacionados à valorização dos profissionais, evidenciando sentimentos como respeito, admiração, sentimento de poder contar, pessoas que trabalham com paixão, empenho, gratidão e experiência positivas com licenciamento.

Os achados corroboram com alguns pontos da literatura como a relevância das atitudes dos funcionários na formação da imagem (Tran et al., 2015), tratada por Gray & Balmer (1998) como "comunicação pessoal". Como visto nesta pesquisa, imagens positivas são associadas à atuação de profissionais do IMA, mencionados de forma positiva por alguns dos *stakeholders* entrevistados.

Outro ponto de destaque diz respeito aos sentimentos e sensações negativos em relação à lembrança da instituição. Tais sentimentos foram relacionados à burocracia e fragilidade na gestão, entre eles o cargo político na gestão, e os diferentes interesses entre servidores e dirigentes. É interessante observar que estes pontos não são contemplados na literatura, tanto em função da carência de estudos sobre os antecedentes da imagem negativa, quanto daqueles próprios

de organizações públicas. Este achado abre espaço para novos estudos no campo, visando o aprofundamento do olhar sobre a formação da imagem negativa em organizações públicas, na percepção de *stakeholders*.

Além disso, a questão da burocracia e a dificuldade de articulação entre as instituições foi citada como um dos fatores que dificulta a aproximação, e que, por vezes, esse relacionamento é estreitado por iniciativa dos próprios servidores, o que reforça a necessidade de que essa integração seja institucionalizada e que o trabalho entre as instituições ocorra de forma mais coordenada e estruturada. Da mesma forma, é possível que este fenômeno seja mais evidente em organizações do setor público, reforçando a possibilidade de novos estudos no campo.

Apesar da predominância dos sentimentos negativos, a percepção de confiança foi elevada. Importante mencionar que, novamente, a postura profissional (profissionalismo) foi apontada como elemento positivo, reforçando a importância deste aspecto no presente estudo.

Finalmente, é importante ressaltar o papel da comunicação, em especial daquelas realizadas nos canais digitais, para a construção de uma imagem positiva na percepção dos *stakeholders*. A literatura aponta a comunicação como um meio que influencia diretamente a formação da imagem de uma organização (Gray & Balmer, 1998; Melewar, 2003; Kunsch, 2003; Tran et al, 2015). Assim, a opinião dos *stakeholders* sobre a visibilidade das ações de comunicação é relevante, sobretudo gerencialmente. Neste estudo, foi possível perceber, a partir das falas dos *stakeholders*, que as ações de comunicação do IMA não são voltadas para esse público, sendo este um ponto de atenção, caso a instituição tenha interesse em estreitar esse relacionamento.

6.1 Limitações do estudo

Muito embora os procedimentos tenham primado pelo uso de critérios objetivos, é importante ressaltar que a gestão da organização, por ser de natureza pública, sofre variações. Assim, é possível que a percepção atual sobre quem são os *stakeholders* estratégicos não seja a mesma de gestores futuros. Ainda, esta mesma percepção pode variar entre servidores e diretores da organização.

6.2 Implicações gerenciais e acadêmicas

Em relação às implicações gerenciais, este estudo evidenciou a necessidade de investir em uma comunicação voltada para esses *stakeholders* considerados estratégicos, buscando maior visibilidade perante esse público, além de um relacionamento mais próximo e formalizado com eles.

Já do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui tanto para a teoria dos *stakeholders* quanto para o campo de imagem corporativa, pois não foram encontrados estudos de imagem voltados para os *stakeholders* externos, que não fossem a população. Ainda, destacou elementos associados à imagem negativa, possivelmente próprios de organizações públicas, abrindo caminho para novos campos de estudos.

6.3 Sugestões para estudos futuros

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas sobre a formação da imagem negativa em organizações públicas, bom como as estratégias para contornar tais percepções. Especificamente em relação à organização objeto de estudo, recomenda-se pesquisa de imagem com outros *stakeholders* como a população de Florianópolis ou o público interno, a fim de realizar triangulações com os dados já existentes, permitindo novos olhares ao fenômeno.

REFERÊNCIAS

- Antunes, B. C., Santos, A. R., & Antunes, P. I. (2024). Imagem organizacional em instituição de ensino superior: Uma análise a partir da percepção dos discentes de graduação da UDESC. *Revista GUAL*, 17(2), 134–158. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2024.e96536>
- Bazanini, R., Adra, R. D., Rubeo, R. E., Lanix, T. F. C., & Barbosa, C. P. (2020). Teoria dos *stakeholders* nas diferentes perspectivas. *Pensamento & Realidade*, 35(2), 43–58. <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2020v35i2p43-58>
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: A review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239–246. <https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.239>
- Cezar, L.C. (2019) **Comunicação e marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira**. Brasília: ENAP
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7, 91–109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Da Silva, A. M. V., & Behling, H. P. (2025). Identidade e imagem de uma faculdade situada na região norte do Rio Grande do Sul: Método para Configuração de Imagem (MCI). *Revista Pretexto*, 25(4), 27–44
- Da Silva, L. G., Baschiera Neto, P., Gianezini, V. de J., & Brandão Alves, J. (2017). Stakeholders organizacionais: Identificação, Classificação e um modelo estratégico de tomada de decisões. *Revista Espacios*, 38(17), 21 <https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p21.pdf>
- Da Silva, M. S. P., & Gutierrez, R. H. (2013). Avaliação da visão interna da imagem de autarquias federais: Estudo de caso da Comissão Nacional de Energia Nuclear. *Sustainable Business International Journal*, 30, 1–25
- Di Madaloni, F., & Derakhshan, R. (2024). Stakeholders' perception of organization: an attribution and fairness perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(1), 27–49. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-08-2023-0178>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Duarte, J. (2007). *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. Atlas
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2007). *Essentials of corporate communication*. Routledge
- Freeman, E. R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press

- Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)
- Greenwold, M. (2001). The importance of stakeholders according to business leaders. *Business and Society Review*, 106(1), 29–49
- Harrison, J., Freeman, E., & Abreu, M. C. S. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 858–869
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder–agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131–154
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus
- Mafei, M., & Cecato, V. (2023). *Comunicação corporativa: Gestão, imagem e posicionamento*. Contexto
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220. <https://doi.org/10.1080/1352726032000119161>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification & salience: Defining the principles of who & what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90, 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Santos, A. R., Iara, J., Burger, F., & Guilherme. (2017). Quem conhece as ouvidorias públicas? Um estudo sobre a imagem percebida por cidadãos de Florianópolis (SC). *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 22(73) <https://doi.org/10.12660/cgpc.v22n73.66025>
- Santos, A. R., Pessôa, F. G., & Grillo Rodrigues, A. P. (2018). A imagem corporativa e seus reflexos: Um estudo de imagem da Polícia Militar de Santa Catarina na perspectiva de moradores da Grande Florianópolis. *Teoria e Prática em Administração*, 9(1), 63–76. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2019v9i1-39583>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61–75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Schuler, M., & Toni, D. (2015). *Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos através do MCI: Método para configuração da imagem*. Atlas
- De Sousa, M., Ardigo, J. P., & Santos, A. (2021). Produção acadêmica nacional e internacional sobre imagem corporativa no setor público. *Gestão e Sociedade*, 15(43). <https://doi.org/10.21171/ges.v15i43.3457>
- Souza, L. K. de. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 71(2), 51–67
- Souza, S. A. de. (2016). O que é um tribunal de contas? Estudo sob a perspectiva popular, em Curitiba (PR). *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 21(70), e59404. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v21n70.59404>
- Tran, M. A., et al. (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research*, 18(1), 86–114. <https://doi.org/10.1108/QMR-05-2014-0046>
- Valerio, D. M., & Pizzinatto, N. K. (2003). Análise da imagem organizacional de universidades por meio da Matriz Familiaridade–Mavorabilidade. *Revista de Administração Mackenzie*, 4(1), 25–37
- Zimer, M. R., & Golden, L. L. (1988). Impressions of retail stores: A content analysis of consumer images. *Journal of Retailing*, 64(3), 265–293