



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Imagem Organizacional no Setor Público: Uma Revisão Sistemática da Literatura

CAROLINA COELHO DA SILVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

CARLA BONATO MARCOLIN

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

HELENA FARIAS RIBEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) através do Programa de Demanda Social - DS, anexo à Portaria nº 76, de 14 de abril de 2010.

IMAGEM ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

Pouco a pouco, as organizações têm percebido que os chamados ativos intangíveis têm um valor crescente no mercado e, gradativamente, vêm dedicando a eles a atenção devida. Esses ativos correspondem às demandas de uma nova economia fundada no conhecimento, e aspectos como capital humano e intelectual, responsabilidade social, capacidade de inovação, cultura organizacional e relacionamento com *stakeholders* são, hoje, aspectos constituintes do valor de uma organização (BUENO, 2005; SILVA *et al.*, 2020). Dentre a pluralidade de ativos intangíveis com os quais as organizações precisam se preocupar, se encontra a imagem organizacional.

Entende-se imagem organizacional como as percepções públicas em torno de uma organização. É um modelo mental resultante de diversos atributos relacionados à determinada organização que se somam na mente das pessoas, às vezes com um efeito sinérgico. Nesse processo, os fatos são mais eloquentes que as palavras, e o indivíduo tende a criar imagens subjetivas e particulares (VALERIO; PIZZINATTO, 2003; STEPPACHER, 2012). Em outras palavras, a imagem é o resultado de uma complexa e multifacetada luta de atributos processados pelo indivíduo por meio de mensagens enviadas pela organização e por meio de outras experiências pessoais vividas, sociais, históricas e fatores materiais intencionais e não intencionais (KAZOLEAS; KIM; MOFFITT, 2001).

Seguindo essa tendência já percebida na iniciativa privada, os órgãos governamentais têm cada vez mais se preocupado com sua imagem organizacional. Estes órgãos começaram a ver importância no gerenciamento de sua imagem, uma vez que ela, de fato, tem relevância estratégica na medida em que interfere diretamente no seu relacionamento com diferentes *stakeholders*, bem como na sua legitimação perante a sociedade. Logo, o alinhamento entre a imagem projetada pela organização e a imagem percebida pelo público é de fundamental importância para a formação da imagem, uma vez que, quando este alinhamento não existe ou é deficiente, a credibilidade do discurso organizacional fica afetada (VALERIO; PIZZINATTO, 2003; STEPPACHER, 2012; DA SILVA; GUTIERREZ, 2013).

Sendo a imagem organizacional um conceito da área de marketing, Kotler e Lee (2008) reforçam que o marketing acaba sendo a melhor plataforma de planejamento para uma instituição pública que queira atender às necessidades do cidadão e que queira entregar valor real. A preocupação central do marketing é a produção de resultados que o mercado-alvo valoriza: no setor privado, o mantra do marketing é a valorização e a satisfação do cliente, no setor público, o mantra do marketing é valorização e a satisfação do cidadão. No entanto, apesar do seu potencial no setor público, grande parte da literatura acadêmica sobre marketing foi desenvolvida sob uma ótica mercadológica (FERREIRA *et al.*, 2012), e pesquisas sobre imagem organizacional aplicadas ao setor público, em particular, são ainda mais escassas (CARVALHO, 2007; DE SOUSA; ARDIGO; SANTOS, 2017).

Logo, por entender que a imagem de uma organização pública está diretamente relacionada à responsabilidade do Estado para com a sociedade e considerando suas contribuições para o desenvolvimento e evolução desses órgãos, o problema de pesquisa tratado neste estudo é: qual o estado do conhecimento sobre imagem organizacional pública na literatura acadêmica? Para responder à esta pergunta, o objetivo deste estudo é analisar a produção bibliográfica sobre esta temática indexada às bases *Web of Science* e *Scopus*, com a finalidade de compreender o panorama existente no campo face à sua importância estratégica para a Administração Pública.

Para atingir este propósito, esse estudo se encontra organizado da seguinte maneira: na seção 2 é feita uma contextualização teórica sobre o conceito de imagem organizacional, bem

como discute-se as particularidades do Marketing Público e a relevância da imagem organizacional nesse setor. Em seguida, na seção 3, apresenta-se a metodologia utilizada para se atingir o objetivo desta pesquisa. Os principais resultados são apresentados na seção 4. Na seção 5, são feitas as considerações finais, ressaltando as limitações e possibilidades de estudos futuros.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Nesta seção é feita uma contextualização teórica sobre o tema imagem organizacional e sobre Marketing Público. Primeiramente, apresenta-se o conceito de imagem organizacional (seção 2.1). Em seguida, discute-se as particularidades do Marketing Público e o porquê é importante para o ente público gerenciar sua imagem organizacional (seção 2.2).

2.1 Imagem Organizacional

A imagem organizacional é uma combinação entre imagem pretendida, na qual a organização tenta transmitir aos seus *stakeholders* uma ideia, e a imagem construída, na qual os *stakeholders* formam sua opinião dependendo do que eles pensam sobre e como veem a organização (GILPIN, 2010). Logo, uma imagem organizacional é o produto natural do discurso entre as organizações e os seus *stakeholders*, e não simplesmente o resultado de uma comunicação unilateral que produz uma imagem desejada na mente do público. Durante sua existência e atuação, a organização vai formando sua imagem junto aos seus diversos públicos em função de todo um conjunto de contatos, resultando em modelo mental que os indivíduos criam para representá-la (MASSEY, 2003; VALERIO; PIZZINATTO, 2003; SCHULER, 2004).

Dada a complexidade da construção da imagem organizacional, Da Silva e Gutierrez (2013) listam alguns elementos que podem influenciar esse processo, como: aspectos humano, físico, psicossociológico, qualidade, identidade visual e campanhas de comunicação. Ainda, a imagem organizacional tende a ficar associada a fatos, episódios, qualidades, defeitos, vantagens, desvantagens, direitos e obrigações. Por este motivo, é adequado admitir que uma organização, quase sempre, tem várias imagens porque as experiências, vivências e informações que uma pessoa ou grupo associa a uma organização são múltiplas, distintas e particulares (BUENO, 2005).

Mesmo que a construção da imagem se origine da própria organização, tanto por meio de suas ações materiais quanto por meio de seus esforços de comunicação, este é um processo inerentemente social, pois a organização se adapta e responde às transformações no ambiente e ao *feedback* das partes interessadas (GILPIN, 2010). Devido à sua natureza dialógica, as organizações devem se comunicar estrategicamente com seus públicos para promover certas imagens e desencorajar outras. Logo, embora a imagem deva refletir a realidade, é perfeitamente possível e desejável selecionar e promover aquelas características que se harmonizam com os planos estratégicos da empresa (MASSEY, 2003).

O que é eficaz, no entanto, está constantemente em mudança. Transformações no ambiente da organização e mudanças internas tornam o gerenciamento de imagem algo trabalhoso. As preocupações das organizações e dos *stakeholders* são afetadas por uma série de variáveis, incluindo dinâmica de mercado, tecnologia, questões sociais e políticas contemporâneas, entre outras. O desafio para as organizações, então, está em ser capaz de entender essas mudanças e ajustar continuamente a sua imagem em antecipação e/ou resposta às mudanças ambientais. Além disso, a multiplicidade de *stakeholders* organizacionais exige uma abordagem estratégica de gestão de imagem, em que a organização tenta se apresentar em termos relevantes para todos os *stakeholders*, tanto internos quanto externos (MASSEY, 2003).

Ou seja, a construção e gerenciamento de uma imagem organizacional é um processo complexo e multifacetado, no qual a organização responde às partes interessadas e se adapta a

um ambiente em constante transformação. E, diante de uma conjuntura na qual o nome as organizações tende a enfraquecer sob o ataque de diversos fatores econômicos e sociais, a imagem torna-se de vital importância para qualquer organização, pois também se constitui como instrumento para gestão de *public accountability* na organização (VALERIO; PIZZINATTO, 2003; CARVALHO, 2007).

2.2 Marketing Público e a Imagem Organizacional Pública

Nos últimos anos, a Administração Pública tem enfrentado desafios em todos seus níveis e áreas de atuação política, e sofrido pressões por mudanças no sentido de pensar de modo mais responsável e operar mais efetivamente (FERREIRA *et al.*, 2012). É nesse contexto que a cultura de gerenciamento e estratégia vindos do setor privado tem ganhado notoriedade na área pública, sendo o marketing um importante influenciador nessa mudança, pois leva à uma maior consciência e ampliação da discussão das necessidades coletivas. Pode, também, afetar a maneira como o governo responde às demandas da sociedade, em busca do aumento de sua efetividade e entregando mais valor (CARVALHO, 2007; FERREIRA *et al.*, 2012).

Entretanto, considerando que o marketing público deve se orientar a partir de pressupostos essenciais como o foco na satisfação do cidadão, na dimensão da troca, nas múltiplas vertentes e na centralidade da comunicação pública, cabe destacar que, na realidade nacional, sua aplicação está ligada a estratégias que ultrapassam as diretrizes usuais do marketing mercadológico (CEZAR, 2019). É preciso ter claro que organizações públicas não são empresas, e que os problemas que elas enfrentam surgem justamente porque elas não agem como empresas. Logo, adotar teorias e ferramentas mercadológicas para estudos no setor público, apesar de ter como objetivo melhorar o desempenho desses órgãos, pode, por outro lado, inviabilizar tal proposta por direcionar os objetivos públicos a uma lógica que não lhes pertence (CEZAR, 2019).

Sendo assim, é oportuno esclarecer que a finalidade do marketing público é satisfazer os cidadãos através da qualidade de vida nas áreas econômica, social, ambiental, tecnológica e política. E, para tanto, o uso da comunicação e das ferramentas de marketing nestas esferas torna-se relevante (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013). Apesar de a comunicação pública ter um papel fundamental para articular o marketing às demandas sociais, seu potencial não pode ser limitado a estratégias de propaganda (CEZAR, 2019).

Atividades de comunicação podem ser utilizadas, por exemplo, como forma de gerenciar a imagem organizacional e manter, formar, desenvolver, consolidar, ou mudar a percepção pública a respeito de uma organização pública (SAUERBRONN; LODI, 2012). A força da imagem de uma organização relaciona-se diretamente com a consistência de seus atos, com a coerência entre seu discurso e sua ação. E, principalmente para as organizações públicas, a imagem perante os públicos envolve muito mais do que simples divulgação ou propaganda; inclui também posturas, consciência social e planejamento estratégico (VALERIO; PIZZINATTO, 2003).

Massey (2003) destaca pelo menos dois motivos pelos quais a imagem organizacional é importante no setor público. Primeiro, as imagens determinam as respostas cognitivas, afetivas e comportamentais das partes interessadas em relação à organização, possibilitando relacionamentos interdependentes entre organizações e *stakeholders*. A segunda razão pela qual as organizações devem se engajar na gestão da imagem é para manter a percepção dos *stakeholders* de que a organização é legítima (MASSEY, 2003). Legitimidade pode ser definida como “o grau de suporte cultural para uma organização” e, para alcançar a legitimidade, as organizações devem desenvolver congruência entre suas próprias ações e os valores do sistema social em que operam (MEYER; SCOTT, 1983). Além disso, também contribui para a governança, transparência e credibilidade do órgão público perante a sociedade (DA SILVA; GUTIERREZ, 2013; DE SOUSA; ARDIGO; SANTOS, 2021).

Entende-se, portanto, que a imagem organizacional reflete a opinião pública, e a importância desta para a Administração Pública é óbvia, visto que pode modificar o ente que está sendo avaliado, contribuir para a eficiência organizacional, motivar a efetivação de novas organizações e direcionar recursos de modo favorável aos interesses coletivos. Como um dos deveres das organizações públicas é o de servir aos cidadãos, elas precisam se preocupar com a maneira como são percebidas (DE SOUSA; ARDIGO; SANTOS, 2021).

Entretanto, apesar de sua importância, pesquisas sobre imagem organizacional aplicadas ao setor público são incipientes na literatura acadêmica. Por entender que seu estudo permite não só o desenvolvimento e aperfeiçoamento das organizações públicas, mas o estímulo ao engajamento social, e visto que as organizações públicas devem se preocupar com diferentes segmentos ao exercitar sua função de servir aos cidadãos, o estudo de imagem organizacional no setor pode trazer benefícios.

3. METODOLOGIA

Este estudo está estruturado de acordo com a proposta de Kitchenham e Charters (2007) para uma revisão sistemática da literatura. Segundo os autores, a Revisão Sistemática da Literatura é um meio de avaliar e interpretar todas as pesquisas disponíveis que são relevantes para um determinado problema de pesquisa, área temática ou fenômeno de interesse. É um dos principais métodos para síntese dos estudos científicos de qualidade, e visa apresentar uma avaliação justa de um tópico de pesquisa usando uma metodologia confiável, rigorosa e auditável.

Foram coletados 55 artigos a partir das bases de dados *Web of Science* (24) e *Scopus* (31). Para serem incluídos nos resultados, os trabalhos deveriam conter os termos de busca (Quadro 1) no título, resumo ou nas palavras-chave e estarem classificados como artigo científico. Não foi definido nenhum intervalo para período de publicação, por se entender que o tema ainda é incipiente. Todos os resultados foram salvos em uma planilha eletrônica para posterior análise. Para cada um dos artigos, foi salvo a URL na respectiva base de dados, título do artigo, autores, revista, ano de publicação, resumo e palavras-chave.

QUADRO 1: PALAVRAS-CHAVE E STRING

Palavras-chave	String
<i>Organizational image</i>	“Organizational image” OR “Institutional image” OR “Corporate image” AND “Public sector” OR “Public administration” OR “Government strategy”
<i>Institutional image</i>	
<i>Corporate image</i>	
<i>Public administration</i>	
<i>Public sector</i>	
<i>Government strategy</i>	

Uma vez identificados os artigos que atendem aos critérios de inclusão, foram definidos os critérios de exclusão (Quadro 2). Após a aplicação desses critérios, o conjunto final contou com 18 artigos a serem analisados.

Todos os 18 artigos foram lidos na íntegra para que fosse possível realizar a extração e síntese dos dados. Para cada um dos artigos selecionados, também foram destacados os seguintes aspectos: metodologia, conceitos principais, metodologia, objetivo, e principais resultados/contribuições. A próxima seção apresenta a análise desses dados.

QUADRO 2: CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Crítérios de exclusão
Artigos duplicados
Outras literaturas que não fossem artigos científicos publicados em periódicos ou congressos (dissertações, teses, livros, capítulos de livros, editoriais)
Artigos que não estão disponíveis online e/ou gratuitamente
Pesquisas fora do escopo de interesse (desenvolvida fora do setor público e que não tivesse imagem organizacional como um dos principais temas)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os principais resultados encontrados a partir da revisão sistemática de literatura sobre imagem organizacional no setor público. Com esta revisão, procurou-se entender como a imagem organizacional tem sido estudada no contexto da Administração Pública e quais são as tendências (e eventuais lacunas) existentes nessa corrente de pesquisa.

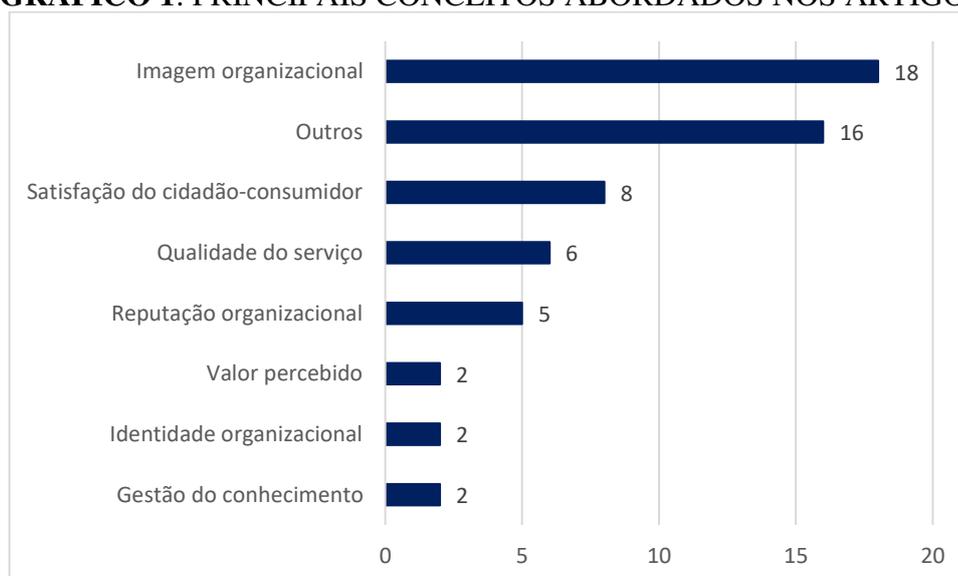
4.1 Como a imagem organizacional tem sido estudada no setor público?

Em um primeiro momento, foram identificados a metodologia utilizada pelos autores e os principais conceitos abordados nos artigos analisados.

Apesar de não existir grande disparidade nas abordagens utilizadas pelos autores, há uma certa preferência por abordagens quantitativas: 55% dos artigos, o que equivale à dez dos dezoito trabalhos, utilizam uma abordagem majoritariamente quantitativa, enquanto os outros trabalhos dividem-se igualmente entre uma abordagem majoritariamente qualitativa e abordagem mista.

Também, observou-se que raramente o tema da imagem organizacional é tratado isoladamente, sendo o foco único de estudo em apenas um artigo, o de Santos *et al.* (2017). Os outros dezessete artigos analisados abordam a imagem em conjunto com outros conceitos, principalmente da área de marketing, sendo os principais deles evidenciados no Gráfico 1.

GRÁFICO 1: PRINCIPAIS CONCEITOS ABORDADOS NOS ARTIGOS



Acredita-se que tal associação é frequente, pois os conceitos de marketing estão intimamente interligados exercendo influência uns nos outros na prática (RIBEIRO;

indicará a escala valorativa e ética da entidade. A imagem organizacional é de natureza mais espontânea, fruto das percepções, expectativas ou de trocas entre a organização e seus públicos. Já o termo “imagem corporativa”, apesar de ser frequentemente entendido como sinônimo da imagem organizacional, para alguns autores, não é adequado para se referir ao setor público, haja visto que remete à uma ótica mercadológica (GIANGRANDE, 1995 *apud* VALERIO; PIZZINATTO, 2003; CEZAR, 2019).

4.2 Tendências e lacunas

Em seguida, foram analisados os objetivos e principais resultados/contribuições dos artigos (Quadro 3). Foi possível agrupá-los quanto aos seus objetivos gerais de pesquisa, que resultou nas categorias: proposição e teste de modelo, adoção de ferramentas/práticas/processos e seu impacto na imagem organizacional, influência da imagem organizacional nos *stakeholders* internos, aferição de imagem organizacional com *stakeholders* externos e revisão de literatura.

Observa-se que oito dos dezoito artigos propõem modelos envolvendo a imagem organizacional, sendo que cinco a colocam como variável dependente: Kant, Jaiswal e Mishra (2019), Hossain, Jahan e Kim (2021), Lobato-Calleros *et al.* (2019), Afiuc *et al.* (2021), De Castro, Sáez e López (2004); e outros três como variável independente: Rehman *et al.* (2021), Kant, Jaiswal e Mishra (2017) e Bankins e Waterhouse (2019).

Seis artigos estudam como a adoção de determinada prática, ferramenta ou processo impacta a imagem organizacional: Koul (2009) trata sobre a criação de departamentos de comunicação e relações públicas; Torres, Pina e Yetano (2011) sobre a adoção de indicadores de desempenho; Monico *et al.* (2014) sobre as práticas de gestão do conhecimento; Da Silva e Batista (2017) sobre as práticas de gestão do relacionamento com o cliente; Al-Majali e Almhira (2018) sobre adoção do modelo EFQM (European Foundation for Quality Management); e Brito *et al.* (2020) sobre a adoção da certificação ISO 9001.

Vigoda-Gadot, Vinarski-Peretz e Ben-Zion (2003) e Rho, Yun e Lee (2015) estudam como a percepção dos *stakeholders* internos sobre a imagem organizacional afeta, respectivamente, comportamentos organizacionais e a satisfação e o comprometimento com a organização. Por fim, Vigoda-Gadot e Cohen (2015) buscam aferir a imagem organizacional pública após as reformas no Estado israelense e Santos *et al.* (2017) investigam a percepção dos cidadãos sobre ouvidorias públicas brasileiras.

QUADRO 3: RESUMO DOS OBJETIVOS E PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

TÍTULO	AUTORES	OBJETIVO	CONTRIBUIÇÕES
A Model of Customer Loyalty: An Empirical Study of Indian Retail Banking Customer	Kant, Jaiswal e Mishra (2019)	Propor e testar um modelo integrativo que examine a relação entre qualidade do serviço, valor percebido, satisfação do cliente e imagem organizacional no processo de fidelização do cliente.	Todas as variáveis se correlacionam e são altamente significativas para a fidelização do cliente. No que concerne imagem organizacional especificamente, ela é fortemente impactada pela qualidade do serviço e pela satisfação do cliente e, conseqüentemente, tem um impacto positivo na fidelização do cliente.
A Multidimensional and Hierarchical Model of Banking	Hossain, Jahan e Kim (2021)	Projetar e testar um modelo multidimensional e hierárquico de intenções de comportamento	A qualidade dos serviços bancários e a satisfação do cliente são fatores essenciais para as intenções de comportamento dos clientes. Valor percebido e imagem organizacional

Services and Behavioral Intentions of Customers		baseado nas variáveis de qualidade de serviço, valor percebido, satisfação do cliente e imagem organizacional.	são variáveis complementares, com efeitos mediadores significativos.
Assessment of Satisfaction of Local Government as a Client of the Federal Government: Case Study of the Priority Zone Development Program	Lobato-Calleros, Rivera, Serrato e Gomez (2017)	Desenvolver um modelo válido e confiável para avaliar a satisfação dos stakeholders internos de um programa federal a partir das variáveis genéricas do modelo ACSI, mas introduzindo a variável a imagem organizacional.	As relações entre qualidade percebida e satisfação e satisfação e confiança são as mais fortes. O efeito da variável imagem organizacional em qualidade percebida e satisfação também é estatisticamente significativo.
Boosting Government Reputation Through CRM	Da Silva e Batista (2017)	Evidenciar o potencial das práticas de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) na construção da reputação e imagem organizacional.	A adoção de abordagens de CRM e novas tecnologias da informação tem um alto potencial para melhorar a imagem e reputação dos governos.
Communication Structure of the Public Sector in India: An Empirical Analysis	Koul (2009)	Estudar o desenvolvimento dos departamentos de comunicação e relações públicas no setor público.	Departamentos de comunicação contribuem sincronizando todas as formas de comunicação intencionais, auxiliando as organizações na definição de sua imagem organizacional e promovendo uma melhor performance. Em relações públicas, as principais funções incluem a comunicação para promover a percepção desejada entre os públicos-alvo e sustentabilidade da marca.
Corporate Social Responsibility and Customer Retention: Evidence from the Telecommunication Industry in Ghana	Afiuc, Bonsu, Manu, Knight, Panda e Blankson (2021)	Propor um modelo que ilustre a relação entre responsabilidade social organizacional e a retenção de clientes, e a influência de fatores mediadores.	Existe alta influência das variáveis imagem organizacional e qualidade no serviço para a relação entre responsabilidade social organizacional e retenção de clientes.
Does Organizational Image Matter? Image, Identification, and Employee	Rho, Yun e Lee (2015)	Entender a influência da imagem organizacional e da identificação dos funcionários com a identidade	A imagem organizacional e identidade organizacional são fatores críticos para explicar e mudar o comportamento dos funcionários; quando relacionados positivamente, promovem

Behaviors in Public and Nonprofit Organizations		organizacional nos comportamentos organizacionais.	comportamentos como extrafunção e diminuem o absenteísmo.
Influence of Knowledge Management Practices on Municipalities' Image Among Their Users	Monico, Pais, Brito e Harris (2014)	Entender a influência das práticas formais e informais de gestão do conhecimento na imagem organizacional dos municípios.	O fato de as práticas de gestão do conhecimento serem formais ou informais tem pouca influência na imagem baseada na precisão e qualidade e na imagem baseada na troca de interesses.
Knowledge Management, Customer Satisfaction and Organizational Image Discriminating Certified from Non-Certified (ISO 9001) Municipalities	Brito, Pais, Dos Santos e Figueiredo (2020)	Verificar até que ponto a gestão do conhecimento, a satisfação do cliente e imagem organizacional se distinguem em municípios com certificação de qualidade de municípios não certificados (ISO 9001).	Municípios certificados se distinguem fortemente dos não-certificados em questão de gestão do conhecimento (são mais competitivos e possuem práticas mais formais), satisfação do cliente (fatores tangíveis e não-tangíveis) e imagem organizacional (possuem uma imagem mais favorável).
Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations	Bankins e Waterhouse (2019)	Revisar a literatura sobre identidade, imagem e reputação organizacional e identificar como e por que esses conceitos explicam as percepções dos funcionários públicos sobre o Estado enquanto empregador.	Desenvolvimento de um modelo conceitual que propõe como as características organizacionais do setor público podem ser utilizadas para influenciar a percepção dos funcionários sobre a imagem, identidade e reputação do Estado enquanto empregador.
Performance Measurement in Spanish Local Governments: a Cross-Case Comparison Study	Torres, Pina e Yetano (2011)	Explorar a natureza e a extensão em que indicadores de desempenho são desenvolvidos, os motivos para sua adoção e como eles são usados no contexto organizacional e gerencial público.	O principal impulsionador dos processos de implementação é o favorecimento da imagem organizacional ao se tomar decisões baseadas em modelos de tomada de decisão-racional.
Politics and Image in the Organizational Landscape: An Empirical Examination Among Public Sector Employees	Vigoda-Gadot, Vinarski-Peretz e Ben-Zion (2003)	Examinar o significado da imagem organizacional e sua relação com as políticas do local de trabalho para funcionários do setor público.	A imagem organizacional reflete o clima organizacional e atmosfera, e ambos são afetados pela percepção sobre as políticas organizacionais dos funcionários. Essas percepções também afetam a satisfação com o trabalho e o comprometimento com a organização.

Revisiting the Corporate Image Through Service Quality and Relationship Marketing: an Empirical Evidence from Malaysian and Saudi Arabian Takaful Customers	Rehman, Khan, Osman, Aziz e Shams (2021)	Testar e propor um modelo baseado na combinação do marketing de relacionamento e dimensões da qualidade do serviço como preditores da imagem organizacional e fidelidade do cliente.	A percepção positiva tanto das dimensões do marketing de relacionamento, quanto das dimensões da qualidade do serviço tem uma influência significativa na imagem organizacional. Além disso, a reputação organizacional é um preditor significativo de fidelização do cliente.
Service Satisfaction and Organizational Image: An Empirical Examination of the Relationship with Support for NPM-Style Reforms	Vigoda-Gadot e Cohen (2015)	Examinar a relação entre imagem organizacional, satisfação com o serviço e opinião pública em relação às reformas no Estado.	Comprovação da hipótese de que a imagem organizacional e satisfação tem um importante papel na formação da opinião sobre as reformas no Estado. Além disso, a imagem organizacional tem um papel mediador na relação entre satisfação e apoio às reformas.
The Investigation of Service Quality Dimensions, Customer Satisfaction and Corporate Image in Indian Public Sector Banks: An Application of Structural Equation Model (SEM)	Kant, Jaiswal e Mishra (2017)	Identificar as dimensões de qualidade do serviço e examinar o seu efeito em relação a satisfação do cliente e, consequentemente, à imagem organizacional.	As dimensões identificadas foram: tangibilidade, confiabilidade, segurança, capacidade de resposta, empatia. Ainda, a satisfação do cliente influencia fortemente a imagem organizacional, logo, a satisfação age como uma ponte entre as dimensões de qualidade do serviço e imagem organizacional.
The Role of European Foundation for Quality Management (EFQM) in Improving Public Sector Efficiency and its Impacts on Customer Satisfaction Employees Results and Corporate Image	Al-Majali e Almhira (2018)	Avaliar como a adoção do modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) contribui para a performance das organizações públicas.	Organizações que implementaram o EFQM perceberam um aumento na eficiência e eficácia dos resultados de negócios, na satisfação do cliente e na imagem organizacional.

The Role of Corporate Reputation in Developing Relational Capital	De Castro, Sáez e López (2004)	Desenvolver um modelo sobre o conjunto de relações que uma organização pode manter com diversos agentes de seu ambiente, e que constroem o conceito de capital relacional.	Identificação de partes interessadas com as quais uma organização pública deve cultivar seu relacionamento e evidenciar dos benefícios para a reputação e imagem organizacional.
Who Knows the Office of the Public Ombudsman? A Study About its Image as Perceived by Florianopolis Citizens	Santos, Pereira da Costa, Burger e De Borja (2017)	Investigar o nível de conhecimento e a imagem organizacional das ouvidorias públicas na percepção dos cidadãos.	Apesar de a maioria dos participantes não saber o que seria uma ouvidoria pública, foi observada uma predominância de associações neutras e positivas à imagem organizacional desses órgãos.

Analisando as contribuições dos trabalhos no que diz respeito especificamente à imagem organizacional, a grande parte evidencia fatores que impactam a imagem, como qualidade do serviço e satisfação do cliente (LOBATO-CALLEROS *et al.*, 2017; KANT; JAISWAL; MISHRA, 2019; REHMAN *et al.*, 2021), a adoção de técnicas de relacionamento com o cliente, a utilização de novas tecnologias (DA SILVA; BATISTA, 2017) e ter processos bem estruturados (TORRES; PINA; YETANO, 2011; AL-MAJALI; ALMHIRAT, 2018; BRITO *et al.*, 2020). Muitos estudos também evidenciam alguns fatores que, em contrapartida, são impactos pela imagem organizacional, como fidelização do cliente (KANT; JAISWAL; MISHRA, 2019; AFIUC *et al.*, 2021; REHMAN *et al.*, 2021), comportamento do cliente (HOSSAIN; JAHAN; KIM, 2021) e opinião pública geral sobre o Estado (VIGODA-GADOT; COHEN, 2015).

Ainda, há trabalhos que contribuem com orientações para a construção de uma imagem organizacional (DE CASTRO; SÁEZ; LÓPEZ, 2004; BANKINS; WATERHOUSE, 2019) e que evidenciam os benefícios de se ter departamentos voltados especificamente para o gerenciamento da imagem (KOUL, 2009). Observa-se que poucas pesquisas trabalham a imagem organizacional pela ótica do público interno da organização, mas aqueles que o fazem, evidenciam o impacto que uma imagem organizacional positiva tem no bom comportamento, no comprometimento e na satisfação dos funcionários (VIGODA-GADOT; VINARSKI-PERETZ; BEN-ZION, 2003; RHO; YUN; LEE, 2015).

Por fim, foi possível identificar tendências e lacunas nos artigos analisados, que podem ser úteis para a elaboração de pesquisas futuras e que sejam relevantes para a Administração Pública.

Dentre as tendências, observam-se: certa convergência para estudos quantitativos; estudos multifocais, que abordam a imagem organizacional em conjunto com outros conceitos; a proposição e verificação de modelos que considerem a imagem organizacional como variável tanto dependente, quanto independente; estudos voltados para o ambiente externo; estudos considerando setores específicos da Administração Pública, como governos municipais (TORRES; PINA; YETANO, 2011; MONICO *et al.*, 2014; BRITO *et al.*, 2021), bancos (KANT; JAISWAL; MISHRA, 2017; KANT; JAISWAL; MISHRA, 2019; HOSSAIN; JAHAN; KIM, 2021) ou telecomunicações (AFIUC *et al.*, 2021).

Dentre as lacunas e sugestões para pesquisas futuras, tem-se: estudos que trabalhem em extensão o papel da imagem organizacional no setor público, a colocando como elemento

central; estudos com maior foco qualitativo, para que se tenha uma melhor compreensão sobre a imagem organizacional, sua composição, seus pilares e sua importância; estudos voltados para a aferição da imagem organizacional, seja através da validação de instrumentos existentes ou da proposição de novos; estudos que utilizem outras fontes de dados além de *surveys* e entrevistas com os cidadãos, como as redes sociais, os portais de notícias, jornais e outras mídias populares; estudos longitudinais, que analisem a imagem organizacional a longo prazo; estudos voltados para os impactos da imagem organizacional no ambiente interno da organização; estudos que analisem a relação da imagem organizacional com conceitos além da área de marketing, como finanças, recursos humanos e tecnologia da informação; e, ainda, estudos que enfatizem o papel estratégico da imagem organizacional no setor público.

Assim, espera-se incentivar os estudos sobre imagem organizacional no setor público, contribuindo com o avanço dessa corrente de pesquisa.

5. CONCLUSÃO

Este estudo buscou entender qual o estado do conhecimento sobre imagem organizacional pública na literatura acadêmica. Para tanto, foi analisada a produção bibliográfica sobre esta temática indexada às bases *Web of Science* e *Scopus*. Através de uma revisão sistemática de literatura, 18 artigos foram analisados na tentativa de entender como a imagem organizacional tem sido estudada no contexto da Administração Pública e quais são as tendências, lacunas e possibilidades de estudos futuros existentes nessa corrente de pesquisa.

Observou-se que a imagem organizacional no setor público é frequentemente estudada em conjunto com outros conceitos, principalmente da área de marketing, e através de uma abordagem quantitativa. Ainda, a maioria dos trabalhos são voltados para o público externo, e buscam estruturar modelos nos quais a imagem organizacional é uma variável (seja dependente, seja independente) ou então estudar os impactos da adoção de ferramentas, práticas e processos na imagem organizacional.

Dentre as sugestões para pesquisas futuras, tem-se principalmente a utilização de outras fontes de dados, como as redes sociais, os portais de notícias, jornais e outras mídias populares, estudos longitudinais, estudos que enfatizem o papel estratégico da imagem organizacional no setor público e que analisem a relação da imagem organizacional com conceitos além da área de marketing, como finanças, recursos humanos e tecnologia da informação.

Este estudo também apresentou limitações. Não foram analisadas produções além de artigos científicos, e a seleção e análise dos artigos foi feita de forma manual, logo, esteve exposta à vieses subjetivos de uma pequena equipe de trabalho. Também foram utilizadas apenas duas bases de dados, *Web of Science* e *Scopus* e, ainda, a revisão foi limitada por um conjunto de palavras-chave, logo, é possível que existam outros artigos sobre a temática desse estudo em outras bases e que utilizem palavras-chave distintas.

Por fim, com este estudo, espera-se incentivar o debate sobre a relevância dos estudos de imagem organizacional no setor público, contribuindo com o avanço dessa área de estudo tanto ambiente acadêmico, quanto gerencial.

REFERÊNCIAS

- BUENO, W. C. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Organicom**, v. 2, n. 2 p. 10-27, 2005.
- AFIUC, O.; BONSU, S. K.; MANU, F.; KNIGHT, C. B.; PANDA, S.; BLANKSON, C. Corporate social responsibility and customer retention: evidence from the telecommunication industry in Ghana. **Journal of Consumer Marketing**, v. 38, n. 1, pp. 15-26, 2021.
- AL-MAJALI, B.; ALMHIRAT, M. The Role of European Foundation for Quality Management (EFQM) in Improving Public Sector Efficiency and it's Impacts on Customer Satisfaction Employees Results and Corporate Image. **International Journal for Quality Research**, v. 12, n. 3, p. 593-608, 2018.
- BANKINS, S.; WATERHOUSE, J. Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. **International Journal of Public Administration**, p. 218-229, 2018.
- BRITO, E.; PARIS, L.; DOS SANTOS, N.; FIGUEREIDO, C. Knowledge management, customer satisfaction and organizational image discriminating certified from non-certified (ISO 9001) municipalities. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 37, n. 3, p. 451-469, 2020.
- CARVALHO, F. A. Imagem institucional e desempenho de uma organização pública: uma análise multivariada de percepções sobre o CRC-RJ. In: Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística da Marinha (SPOLM), 7., 2007, Rio de Janeiro, **Anais [...]**. Rio de Janeiro: UERJ, 2007, p. 1-15.
- CEZAR, L. C. **Comunicação e marketing no setor público**: diferentes abordagens para a realidade brasileira. Brasília: Enap, 2019.
- DA SILVA, R.; BATISTA, L. Boosting government reputation through CRM. **International Journal of Public Sector Management**, v. 20, n. 7, 2007.
- DA SILVA, M. S. P.; GUTIEREZ, R. H. Avaliação da visão interna da imagem de autarquias federais: Estudo de caso da Comissão Nacional de Energia Nuclear. **Sustainable Business International Journal**, n. 30, p. 01-25, 2013.
- DE CASTRO, G. M.; LÓPEZ-SÁEZ, P.; LÓPEZ, J. E. N. The role of corporate reputation in developing relational capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 4, p. 575-585, 2004.
- DE SOUSA, C. M.; ARDIGO, J. P.; SANTOS, A. R. A produção acadêmica nacional e internacional sobre imagem corporativa no setor público. **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 43, p. 4466-4496, 2021.
- FERREIRA, P. A.; LOURENÇO, C. D. S.; FURTADO, R. P. M.; DA SILVA, S. S. Marketing público e orientação para o cidadão-consumidor: um levantamento da produção científica brasileira entre 1997 e 2008. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. 3, n. 5, p. 170-195, out. 2012.

- GILPIN, D. Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment. **Journal of Public Relations Research**, v. 22, n. 3, p. 265-287, jul. 2010.
- HOSSAIN, A.; JAHAN, N.; KIM, M. A multidimensional and hierarchical model of banking services and behavioral intentions of customers. **International Journal of Emerging Markets**, 2021.
- KANT, R.; JAISWAL, D.; MISHRA, S. The Investigation of Service Quality Dimensions, Customer Satisfaction and Corporate Image in Indian Public Sector Banks: An Application of Structural Equation Model (SEM). **Vision**, v. 21, n. 1, p. 1–10, 2017.
- KANT, R.; JAISWAL, D.; MISHRA, S. A Model of Customer Loyalty: An Empirical Study of Indian Retail Banking Customer. **Global Business Review**, v. 20, n. 5, p. 1248–1266, 2019.
- KAZOLEAS, D.; KIM, Y.; MOFFITT, M. A. Institutional image: a case study. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 6, n. 4, p. 205-216, 2001.
- KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering**. Keele: 2007.
- KOTLER, P.; LEE, N. **Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- KOUL, S. Communication structure of the public sector in India: an empirical analysis. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 14, n. 3, 2009.
- LOBATO-CALLEROS, O.; RIVERA, H.; SERRATO, H.; GOMEZ, M. E. Assessment of Satisfaction of Local Government as a Client of the Federal Government: Case Study of the Priority Zone Development Program. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 29, n. 2, p. 188-210, 2017.
- MASSEY, J. E. A theory of organizational image management: antecedents, processes & outcomes. In: The International Academy of Business Disciplines Annual Conference, 27., 2003, Orlando. **Proceedings [...]**. Orlando: 2003, p. 1-29.
- MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational Environments: Ritual and Rationality**. Beverly Hills: Sage, 1983.
- MONICO, L.; PAIS, L.; BRITO, E.; HARRIS, O. Influence of knowledge management practices on municipalities' image among their users. In: The 15th European Conference on Knowledge Management, 15., 2014, Santarem. **Proceedings [...]**. United Kingdom: Academic Publishing Limited, 2014, p. 692-699.
- REHMAN, M. A.; KHAN, S.; OSMAN, I.; AZIZ, K.; SHAMS, G. Revisiting the corporate image through service quality and relationship marketing: An empirical evidence from Malaysian and Saudi Arabian Takaful customers. **Journal of Islamic Accounting and Business Research**, v. 12, n. 6, p. 849-871, 2021.

RHO, E.; YUN, T.; LEE, K. Does Organizational Image Matter? Image, Identification, and Employee Behaviors in Public and Nonprofit Organizations. **Public Administration Review**, p. 1-11, 2015.

RIBEIRO, M. P.; OLIVEIRA, E. R. Comunicação e Marketing no Setor Público: Uma Prática que Permite o Fortalecimento da Cidadania e a Modernização da Gestão Pública. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. 4, n. 7, p. 170-191, ago. 2013.

SANTOS, A. R.; DA COSTA, J. I.; BURGER, F.; DE BORJA, G. R. Quem conhece as ouvidorias públicas? Um estudo sobre a imagem percebida por cidadãos de Florianópolis (SC). **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 73, p. 400-420, set./dez. 2017.

SAUERBRONN, J. F. R.; LODI, M. D. F. Construção da imagem institucional do Poder Judiciário - Uma análise baseada nas campanhas publicitárias do Conselho Nacional de Justiça. **Cadernos EBRAPE**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 925-945, dez. 2012.

SCHULER, M. Management of the organizational image: a method for organizational image configuration. **Corporate Reputation Review**, London, v. 7, n. 1, p. 37-53, 2004.

SILVA, L. N.; MALACARNE, A.; MACÊDO, R. F.; DE-BORTOLI, R. A incidência dos ativos intangíveis nas instituições de ensino superior: uma análise em documentações oficiais. **Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior**, Sorocaba, v. 25, n. 01- p. 73-88, mar. 2020.

STEPPACHER, D. **Pesquisa de imagem organizacional de um órgão público federal: a Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul sob a ótica de seus alunos de graduação**. 2012. Especialização em Marketing, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: AE/UFRGS, 2012.

TORRES, L.; PINA, V.; YETANO, A. Performance Measurement in Spanish Local Governments: A Cross-Case Comparison Study. **Public Administration**, v. 89, n. 3, p. 1081-1109, 2011.

VALERIO, D.M.; PIZZINATTO, N. K. Análise da Imagem Organizacional de Universidades por Meio da Matriz Familiaridade-Favorabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 04, n. 01, p. 26-37, 2003.

VIGODA-GADOT, E.; COHEN, H. Service satisfaction and organizational image. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 9, n. 1, p. 2-16, 2015.

VIGODA-GADOT, E.; VINARSKI-PERETZ, H.; BEN-ZION, E. Politics and image in the organizational landscape. **Journal of Managerial Psychology**, v. 18, n. 8, p. 764-787, 2003.