

# Imagem organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas<sup>1</sup>

## *Organizational image: a content analysis about PUC Minas*

*Alexandre de Pádua Carrieri<sup>2</sup>*

*Ana Luisa de Castro Almeida<sup>3</sup>*

*Eugênio Fonseca<sup>4</sup>*

### Resumo

Esta pesquisa propôs conhecer a imagem corporativa, considerando sua importância para a administração das organizações no cenário atual de maior competitividade e de exigências por parte de segmentos do seu público. O estudo parte da formação da cultura e da identidade de uma organização, analisando estes itens como fundamentais na definição da imagem de uma instituição. Tomando a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas - enquanto objeto de estudo, utilizou-se como estratégia metodológica a pesquisa qualitativa, com a análise de conteúdo. O trabalho foi realizado em duas etapas: entrevistas com os gestores da Universidade e pesquisa de campo com segmentos de públicos de interesse tais como: professores e alunos de escolas de segundo grau, alunos de graduação e profissionais de recursos humanos. Observou-se que novas formas de relacionamento entre a organização e seus públicos de interesse foram criadas. Foram também implantados novos meios de comunicação – mais modernos, ágeis e editorialmente trabalhados – e estruturados novos processos de comunicação e interlocução, oportunizando melhor controle para a alta administração, da imagem da sua Universidade.

**Palavras-chave:** Estudos organizacionais; imagem organizacional; universidade

### Abstract

This research has purpose know a little more about corporative image, considering its importance to management of organizations in current context of higher competition and greater demand. This study came from the configuration of the culture and identity of organization, foreseeing those items as fundamentals to definition of any institution's image. Taking the Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - *PUC Minas* – as object of study, the content analysis was carried out through a qualitative research - the employed methodological strategy. The work was conducted in two stages: (I) interviews with managers, and (II) field research with public segments, such as professors and high school students, undergraduate students, and HR professionals. By way of installing innovative, modern, agile and skillfully edited communication channels, new means of relationship were created among the organization and its stakeholders. Those original processes of communication and dialogue further enhanced the control of the university's public image by its higher administration.

**Keywords:** Organizational studies, organizational image, university

<sup>1</sup> Recebido em 17 de fevereiro de 2005, aprovado em maio de 2005.

<sup>2</sup> Doutor; Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Rua Curitiba, 832, sala 1202, Bairro Centro, Belo Horizonte – MG, CEP: 31170-120; (31)3342-3165; e-mail: alexandre@cepead.face.ufmg.br

<sup>3</sup> Doutoranda; Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Avenida Dom José Gaspar, 500 prédio 13, Bairro Coração Eucarístico, Belo Horizonte – MG, CEP: 30535-610; (31) 3319-4296; e-mail: analuisa@pucminas.br

<sup>4</sup> Mestre; Gerência de Comunicação Regional Espírito Santo, Avenida Dante Micheline, n.5500, Bairro Ponta de Tubarão, Vitória – ES, CEP: 29090-900; e-mail: eugenio.fonseca@cvr.com.br

## Introdução

Este trabalho busca trazer uma contribuição aos Estudos Organizacionais sobre o tema imagem nas organizações. A imagem corporativa tem se tornado um dos aspectos relevantes na relação das organizações com a sociedade. Dentre os fatores que têm contribuído para esta valorização estão as alterações do mundo nos últimos anos: o crescimento da revolução da tecnologia, o processo de globalização, o acirramento da concorrência, novas legislações e regras comerciais, a mudança do perfil do consumidor, as alterações do papel do Estado, a crise do capitalismo. Esses são fatores que, em um certo sentido, passaram a exigir das organizações e instituições posicionamentos que lhes permitam serem distinguidas umas das outras e que, principalmente, construam uma imagem positiva diante de seus diversos segmentos de públicos.

Nesse cenário, ampliam-se os esforços das organizações no sentido de mostrar àqueles que adquirem seus produtos e/ou serviços, suas qualidades intrínsecas e extrínsecas; aos acionistas, um desempenho mais favorável; aos ambientalistas, ações efetivas; aos empregados, uma relação mais justa e democrática; enfim, estabelecem-se relações ao longo da vida que possam ser-lhes mais favoráveis. Nessa cadeia de relacionamentos, a percepção que as pessoas têm sobre a imagem da organização pode influir em suas decisões.

As instituições do setor educacional, como qualquer organização do mundo atual, passam, também, a considerar que a construção de sua imagem tem papel significativo na relação com o público de seu interesse, sendo fator determinante na definição da escolha por seus serviços. Nesse sentido, buscando aprofundar o conhecimento na área de estudos organizacionais sobre a imagem, esta pesquisa se contextualiza, empiricamente, com a análise da construção de uma imagem corporativa da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas, através de seu *campus* localizado em Belo Horizonte, no bairro Coração Eucarístico, com cerca de 43 mil alunos em cursos de graduação e pós-graduação.

A pesquisa teve, por objetivo, compreender a gestão da imagem corporativa da PUC Minas, através da análise do conteúdo, de uma amostra intencionalmente escolhida, dos discursos de seus gestores e do contexto cultural no qual ela está inserida. Procurou-se identificar como é percebida a imagem da Universidade através de pesquisa em segmentos de públicos considerados prioritários –

alunos e professores do ensino médio e alunos de graduação da Universidade –, complementado com profissionais de setores de recursos humanos de grandes empresas de Minas Gerais, responsáveis, em grande parte, pelo processo de absorção dos alunos no mercado de trabalho. Destaca-se ainda que esta pesquisa parte do suposto de que a legitimidade da proposição inferida não repousa no número de casos ou de instâncias (no sentido de uma amostragem estatística), mas sim no modo de lidar com o essencial na explicação de regularidades. O que para Fernandes (1973) é uma razão suficiente, por si própria, para criar os meios de análise e de interpretação do real.

A PUC Minas, com 45 anos de sua fundação, é uma instituição católica que goza de reconhecido prestígio junto à sociedade mineira e, recentemente, iniciou o desenvolvimento de campanhas publicitárias e programas de imprensa e relações públicas, visando a construção e manutenção de sua imagem junto aos segmentos de públicos de seu relacionamento, o que justifica a realização de um trabalho dessa natureza.

Como aportes teóricos fundamentais para a realização do estudo, buscou-se conhecer o sistema de ensino superior praticado pelas Universidades em nosso país, com ênfase nas escolas católicas. Em seguida procurou-se entender como se dá a construção da cultura em uma organização. Determina-se a sua importância como base na formação da imagem de uma instituição e, a identidade, como a fronteira mais próxima da imagem adquirida.

## Cultura e identidade: alicerces para a construção da imagem

Tanto Cavedon (2003) como Martin (2002) destacam que o tema da cultura nas organizações tem representado, para os pesquisadores, o desafio de encontrar caminhos teóricos metodológicos que sejam coerentes com os seus objetos de investigação, levando-os a assumir posições, sempre numa perspectiva interdisciplinar, procurando deixar claro as potencialidades e os limites para a pesquisa. Isto se justifica em função da diversidade e heterogeneidade dos estudos sobre cultura organizacional que têm suas raízes nos estudos antropológicos e sociológicos, fundamentais para o campo das organizações e para o desenvolvimento conceitual de cultura.

A massificação do conceito de cultura organizacional se deu, segundo Jaime Júnior (2001), a partir do final

dos anos 70. No entanto, a discussão sobre o tema tem raízes históricas mais remotas. Segundo o autor, diversos pesquisadores já trataram, com base em diferentes perspectivas, o tema cultura organizacional, dentre eles se destacam: Edgar Schein, Andrew Pettigrew, William Ouchi, Charles Handy, entre tantos outros. Segundo Cavedon (2003), esses mesmos autores concordam em alguns pontos, a saber: toda organização possui uma cultura; essa cultura explica muitos dos fenômenos ocorridos na organização; ela pode favorecer ou dificultar o desempenho organizacional, etc.

Ao avaliar as diferentes perspectivas do estudo dos conceitos de cultura organizacional, Rodrigues (1991) cita que a cultura é analisável sob os mais diversos ângulos, passando desde a perspectiva de uma realidade *sui generis*, até um enfoque mais restrito, concentrando-se em um conjunto de atributos individuais. Desta forma, cultura pode ser vista como expressão de significados subjetivos, constituídos, mantidos e modificados por atores sociais e, também, como estrutura, na medida em que objetiva atividades e práticas sociais.

Hardy *et al* (1998), discorre sobre as transformações culturais nas organizações, demonstrando o importante papel dessas mutações no sentido de proporcionar as bases para assegurar a permanência das transformações, dos símbolos e, principalmente, de uma nova identidade. As transformações, independente de suas envergaduras, pressupõem a mutação dos símbolos, valores, normas, ou seja, das culturas organizacionais. Para esta pesquisa, considerou-se o conceito de cultura organizacional como produto objetivado do trabalho subjetivo humano, ou seja, um produto social reificado nos símbolos, rituais, relacionamentos, hábitos, valores, discursos, idéias, conhecimentos, que podem construir a identidade e a imagem organizacional. Nesse sentido, a transformação da identidade, pode gerar uma série de ambigüidades e contradições, requerendo estratégias no plano simbólico que visem a redução das incertezas, o aumento da confiança e a ajuda aos trabalhadores para que enxerguem os aspectos positivos da mudança. (RODRIGUES, 1995 e CARRIERI, 2001).

A identidade, segundo Fiol *et al* (1998), existe em inúmeros níveis e cada nível é definido em relação às culturas existentes ou aos sistemas sociais que lhe asseguram sustentação. Se, por um lado, a cultura fornece o sistema de regras que define o sistema social, a identidade fornece o contexto de entendimento dessas regras e o posicionamento dos indivíduos em relação ao

sistema social mais amplo. Ou seja, a identidade sempre irá responder a questão “quem somos”, em relação a um contexto social mais amplo de significados. O termo “identidade” deriva do latim, onde *idem* e *identitas* significam “o mesmo”, e *entitas* significa entidade, podendo significar “a mesma entidade”. A identidade é inerente ao ser humano. Constitui-se de muitos componentes, às vezes contraditórios. Em decorrência de sua complexidade é impossível representá-la por inteiro através de um único indicador (DACIN; BROWN 2002 e TAVARES, 1998).

Vilaça (2003) ainda considera que é por meio da interação com o outro que o indivíduo configura sua identidade, e acrescenta, que a identidade é, simultaneamente, uma forma singular e plural de se posicionar em relação aos outros, baseada essencialmente na dualidade. Segundo a autora, o processo de construção social passa por critérios de decisão, pela visão de mundo, por experiências do indivíduo e respostas que ele tem de si e que os outros lhe dão sobre suas ações, o que resulta em um reconhecimento social, por meio da identidade. Além disso, o reconhecimento dos outros é um elemento importante para a construção da identidade do indivíduo, que se baseia, sobretudo, numa relação dinâmica que ocorre “[...] a partir de suas interações sociais no aqui e agora” (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2003, p.43).

De acordo com Caldas e Wood Júnior (1997), no âmbito dos estudos organizacionais, as concepções mais clássicas surgiram a partir do trabalho pioneiro de Albert e Whetten (1985), ao sugerir que as organizações, além de indivíduos, também possuem uma identidade, ou um “caráter central”. São propostos três critérios para definir a identidade de uma organização: o critério da *centralidade*, que aponta as características vistas como a essência da organização; o critério de *distintividade*, que aponta os elementos que distinguem uma organização das outras com as quais poderia ser comparada; e, por fim, o critério de *continuidade temporal*, que ressalta as características estáveis no tempo. Dessa forma, utilizando esses critérios, é possível definir identidade organizacional como conceito científico.

Schultz *et al* (2000), assim como Elstak e Van Riel (2004) destacam que compreender a identidade pode ser uma das formas para buscar a construção do sentido de uma das partes que constituem a cultura, já que a identidade se reflete como essa entidade social construindo o sentido sobre si própria, o que representa algumas manifestações observáveis da cultura e alguns dos seus

significados. Focar a linguagem e comportamentos pode indicar como as pessoas definem a si mesmas em relação ao sistema social mais amplo ou as culturas. Para os autores, o construto de identidade é mais aparente. A identidade é um significado da cultura ou construção de sentido sobre si mesmo. Ressalta também, que a identidade é um processo que recebe influência não apenas dos membros da organização, mas de outros grupos de relacionamentos, o que, num certo sentido, distingue-se da cultura que recebe uma maior influência interna. No entanto, a cultura sofre também a influência da identidade e, se a identidade muda, pode alterar a cultura.

Para Gioia (2000), identidade organizacional é um fenômeno complexo que pode variar de acordo com o contexto para o qual é expressa, sendo inerentemente dinâmica. Para o autor, a identidade organizacional se tornou, com grande intensidade nos últimos anos, objeto de estudo organizacional por representar o caráter e o comportamento das organizações e de seus membros, podendo ser comparada a, ou entendida como, um distintivo, o que nos leva a considerar a identidade como ponto de partida ou origem da imagem constituída de uma organização.

A existência de diversos mundos sociais representaria a existência de diversos universos de significação, nos quais imperariam diferentes ordens de grandeza e hierarquia de valores, símbolos, normas de comportamento, regras e aspectos sociais válidos, que forneceriam um determinado valor social ao indivíduo, que deve se portar de uma maneira, ou desempenhar determinados papéis sociais dentro do grupo. De um modo geral existiriam seis universos de significação – o mercantil, o doméstico, o cívico, o industrial, o da opinião e o da inspiração - que se comunicariam entre si, permitindo a existência de diferentes tipos de capital e de modos de legitimação social (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2003; FOREMAN; WHETTEN, 2002).

A identidade organizacional, segundo Tavares (1998), descreve as características centrais e permanentes da empresa que devem ser conhecidas pelos empregados. A imagem é refletida e a identidade é construída a partir de ações internas que visam produzir impacto externo junto a seus diversos públicos. A identidade deve significar e traduzir os valores e princípios que os públicos associam a uma organização. Construir uma identidade organizacional forte e bem definida é um item essencial na obtenção de uma boa imagem para as organizações. Para que a construção da identidade seja

bem sucedida é essencial a efetiva participação dos funcionários da instituição.

Neste sentido, a existência de diversos mundos sociais representaria a existência de diversos universos de significação, nos quais imperariam diferentes ordens de grandeza e hierarquia de valores, símbolos, normas de comportamento, regras e aspectos sociais válidos, que forneceriam um determinado valor social ao indivíduo, que deve se portar de uma maneira ou desempenhar determinados papéis sociais dentro do grupo. De um modo geral, existiriam seis universos de significação – o mercantil, o doméstico, o cívico, o industrial, o da opinião e o da inspiração - que se comunicariam entre si, permitindo a existência de diferentes tipos de capital e de modos de legitimação social (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2003).

A identidade das organizações, segundo Gioia (1991), está intimamente ligada à imagem. Esta, segundo o autor, é a projeção da identidade (resultante de ações internas), junto aos públicos externos. Assim, uma organização, ao tentar construir uma imagem que não corresponda a sua real identidade, poderá estar fazendo investimentos incorretos e falsos. Por outro lado, ainda de acordo com o autor citado, a imagem pode, também, ser utilizada como um propulsor para mudanças na identidade da organização, provocando o efeito inverso e criando um círculo onde a identidade constrói a imagem e a imagem favorece a identidade.

## Imagem: evolução do conceito

O foco inicial dos estudos sobre imagem, originou-se no campo do *marketing*, na década de 50, com os estudos sobre marca, e, gradualmente, estendeu-se para imagem corporativa. São várias e distintas as definições de imagem na literatura, sendo considerada uma impressão subjetiva, como um retrato, gravado em nossas mentes através de experiências e sensações, não sendo diretamente o resultado da experiência atual. É “projetada” através de um processo em que novas dimensões vão se agregando, reproduzindo novas imagens, que podem ser mais ou menos estáveis.

A formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais. Neste sentido, pode ser resultado de uma determinada impressão que um emissor deliberadamente tenta projetar em uma audiência. Ou seja,

há duas dimensões da imagem, uma como retrato interno (sensação e percepção), e outra imagem fabricada (construída pela comunicação). Ela pode ser mais ou menos verdadeira, mais ou menos precisa, mais ou menos saliente, mais ou menos significativa (SCHULER, 2004).

Na definição de Dowling (1986), imagem é o conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido e através do qual o indivíduo utiliza para descrevê-lo, lembrá-lo e se relacionar. É o resultado da interação com as crenças, idéias, sentimentos e impressões sobre o objeto, sendo que o objeto pode ser substituído por uma marca ou uma organização. Pessoas diferentes podem ter imagens diferentes de um mesmo objeto. Para o autor, há duas formas de alterar a imagem: na primeira, o objeto pode ser mudado e, na segunda, a comunicação pode tentar mudar as crenças, idéias, sentimentos e impressões de segmentos dos públicos sobre o objeto.

A imagem corporativa refere-se a uma impressão vivida e holística de uma organização, sustentada por determinado segmento de público; parte, resultado de um processo de construção de sentido, desenvolvido por esse determinado público e, outra parte, resultado do processo de comunicação da organização, formal ou informal, com maior ou menor controle, sistematizado ou não, constante ou esporádico, bem ou mal gerenciado. Desta forma, pode-se supor que a imagem é um fator inacabado por ser receptivo e mutante, sempre passível de modificações e de adição de novas informações, podendo alterar ou não o seu significado simbólico, dependendo da forma e constância em que são emitidas novas informações e como essas são recebidas e percebidas. Neste sentido, a imagem é construída através de um movimento de natureza racional num universo simbólico, resultante de um processo cognitivo que soma razão e imaginação com formas lógicas e intuitivas. A imagem é ambígua, flutua entre imaginação e sentido, entre expectativa e realidade (BALMER; GREYSER, 2003).

O conceito de imagem corporativa, então, pode ser entendido como uma percepção (1), da organização como um todo (2), sustentada por diferentes segmentos de públicos (3) (BERENS, 2004). Como argumenta Berens (2004), esses três aspectos são fundamentais para o entendimento da imagem: “primeiro, é uma percepção e não um atributo físico; o segundo, é uma visão do todo, ‘uma fotografia’ ao invés de uma coleção de diversas características, e terceiro, diferentes grupos de pessoas podem ter diferentes percepções da empresa, o que pode ou não ter como base diferentes atributos”. Assim, a

imagem é entendida como um fenômeno no nível individual, como uma percepção que uma pessoa tem da organização, mas que algumas vezes pode ser compartilhado com um grupo de pessoas, como um fenômeno coletivo.

O grande interesse em imagem surgiu, inicialmente, do pressuposto que uma imagem positiva é pré-requisito para a construção de uma relação comercial, direta ou indireta, com vários segmentos de públicos. A imagem é importante tanto para a fonte da imagem (o objeto em si, seja produto, marca ou instituição) como para o sujeito que a recebe (receptor). Para a fonte, considerando nesse caso específico, as organizações, a imagem positiva é uma pré-condição para o estabelecimento de relações com os *stakeholders*. Para o sujeito-receptor, a imagem constitui a “verdade” sobre o objeto em termos que podem ser simplificados em bom ou ruim, utilizável ou não (RIEL, 1995).

Poiesz (1988) acredita que sem a ajuda da imagem o consumidor tem dificuldades na escolha de produtos e serviços e, cada vez mais, se vê diante da impossibilidade de decidir racionalmente frente à diversidade e amplitude das ofertas. Segundo o autor, a impossibilidade de agir racionalmente tem levado os consumidores a procurarem outras bases que os ajudem a decidir, já que, muitas vezes, eles são inclinados a decidir precipitadamente, com pressupostos e sentimentos não muito claros, informações incompletas ou simbólicas e processos inconscientes.

A imagem é importante para o funcionamento de uma organização por duas razões. Primeiro, porque está relacionada às respostas afetivas e de comportamento dos membros e não-membros da organização. A imagem informa sobre as características de uma organização e o que é importante para estimular e manter a aliança com os seus membros, potenciais membros, e todos aqueles que estão parcialmente envolvidos (PFEFFER, 1981). De acordo com Bouding (1956), o ponto básico que sustenta qualquer sociedade, cultura, subcultura ou organização é sua imagem pública, aquilo que é compartilhado por indivíduos que participam do mesmo grupo. Marken (1990) argumenta que a habilidade de comunicação de uma empresa, criando uma imagem favorável progressiva diante de seus públicos, a coloca à frente de seus concorrentes e, conseqüentemente, gera um grande efeito sobre os empregados.

A imagem organizacional é uma das formas de conhecimento compartilhado que, nesse foco específico, tem sido menos discutida na literatura especializada.

Apesar da relevância para o funcionamento da organização como forma de compartilhar conhecimento, há poucos estudos que exploram o conceito de imagem organizacional, ou a avaliação empírica do conteúdo das imagens dos membros e não-membros da organização. A imagem tem sido vista, recorrentemente, como as representações de uma organização para o público externo (BERG, 1985), mas não se reconhece que a imagem dos membros da organização é a base para o desenvolvimento de uma imagem pública (TREADWELL, 1994).

De acordo com Reis (1991), imagem é um processo cognitivo que soma razão e sensação, universo real e fenomênico-simbólico podendo, dessa forma, ser entendida como visão subjetiva da realidade objetiva. Assim, o processo de produção da imagem inicia-se na percepção de uma mensagem emitida, desencadeando o processo de interpretação da imagem, que ganhará uma versão própria para cada indivíduo. Ao concluir o processo, a imagem terá sido formada com um conteúdo simbólico diferente do real, uma vez que cada indivíduo receptor terá agregado ao conteúdo real, elementos de valor pessoal.

A imagem, segundo Boulding (1956), é considerada como estrutura flexível e dinâmica, que pode ser alterada na medida em que o indivíduo recebe novos estímulos ou informações. Ao ser atingida por uma mensagem, a imagem pode sofrer reações distintas, como: 1) não ser afetada; 2) ser alterada por meio da adição de conteúdo; 3) ser colocada em dúvida; e 4) ser reformulada. Para o autor, as percepções das pessoas sobre as imagens organizacionais são muito resistentes à mudança, provocando, freqüentemente, uma indiferença em relação a novas informações relativas à imagem sugerida. Nesse sentido, quando um indivíduo recebe uma nova informação que contradiz a imagem previamente formada, ele tende a ignorar o dado recente, mantendo, dessa forma, a imagem inicial. No entanto, se os estímulos emitidos forem coerentes com a imagem original, confirma-se a segunda opção. A terceira opção é explicada pelo autor na medida em que informações e estímulos intensos e insistentes são emitidos. Concluindo, a quarta opção, que é mais difícil de ser conquistada, é constatada quando o receptor percebe que um novo dado emitido rompe definitivamente com a imagem inicial.

Dessa forma, pode-se supor que a imagem é um fator inacabado por ser receptivo e mutante, sempre passível de modificações e adição de novas informações, podendo mudar ou não o seu significado simbólico dependendo

da forma e constância em que são emitidas novas informações e como são recebidas e percebidas. Nesse sentido, a imagem pode ser considerada um processo cognitivo que soma razão e imaginação com formas lógicas e intuitivas, construídos através de um movimento de natureza racional em um universo simbólico.

Ao definir as organizações como subculturas do sistema social em que se inserem, Martins (2001) destaca que as imagens criadas a partir das próprias organizações são projetadas e lidas de diversos modos, por diferentes grupos, e em diferentes épocas. Para o autor, um dos itens de avaliação da eficácia organizacional na gestão contemporânea é a capacidade da organização de se projetar e de manter uma imagem forte que possa identificá-la e mantê-la no mercado.

Para Gioia (1991), a imagem organizacional pode ter duas formas diferenciadas de entendimento: a forma que os membros de uma organização acreditam que os outros vêem a organização; ou o modo como os membros da organização gostariam que os seus públicos a vissem. Outra definição de imagem, apresentada pelo autor, define imagem como sendo a percepção do público ou a impressão a respeito da organização, normalmente associada a uma determinada ação ou evento. Segundo ele, não podemos nos esquecer da reputação empresarial que vem a ser uma visão diferenciada da imagem, sendo definida como uma avaliação mais duradoura, cumulativa e global feita em um período de tempo mais longo. Nesse sentido, imagem pode ser definida como a soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou um grupo de pessoas têm de um objeto. As impressões podem ser verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias, sendo formadas a partir da maneira como o público decodifica todos os sinais emitidos por uma organização, através de seus serviços, produtos, empregados, programas de comunicação e trato com as questões ambientais.

Na perspectiva da empresa, de acordo com Tavares (1998), as ações responsáveis pela formação da imagem são multifacetadas compreendendo uma infinidade de relações da empresa com os seus mais diversos públicos, correspondendo outras dimensões e não apenas às prescritas por seus produtos e marcas. Segundo o autor, as várias perspectivas de imagem de uma organização estão diretamente ligadas às relações da empresa com seus públicos e a forma como esta trata as questões ambientais em seus vários níveis. Desse modo, a imagem pode ser formada a partir da definição das estratégias e políticas relacionadas ao produto, preço, distribuição e promoção.

Em um segundo nível, de acordo com o autor, é preciso também considerar as impressões deixadas pelos seus empregados, vendedores, aparência dos escritórios, fábricas, etc. Em um nível abaixo, estão as conseqüências das relações com os vários públicos com os quais a empresa lida, direta ou indiretamente, como a imprensa, líderes de opinião, comunidade, fornecedores, intermediários, concorrentes, entre outros. E, finalmente, em um quarto nível, o autor descreve que a imagem se forma, também, de maneira ampla, a partir das ações desenvolvidas em seu setor de negócios e decorrentes das atividades de uma região ou país em que a empresa opera e está inserida, apesar de estarem, em grande parte, fora de seu controle como as questões políticas, econômicas e sociais, dentre outras. Não se pode, ainda, desprezar fatores como valores, crenças e ideologias predominantes em determinados ambientes e que influenciam fortemente no processo de construção da imagem corporativa e de seus produtos.

A imagem que se constrói de uma empresa decorre das impressões positivas ou negativas que cada um desses públicos desenvolve a partir de seus contatos com ela e de seu contexto de atuação. É assim, uma entidade semi-autônoma, existindo independente de haver um esforço deliberado para administrá-la. (TAVARES, 1998, p. 33)

## Percurso metodológico

No desenvolvimento desta pesquisa foram adotados alguns procedimentos metodológicos com vistas a proporcionar organicidade e consistência científica às suas diversas fases de produção. O tipo de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa qualitativa, por envolver uma abordagem interpretativa, naturalista de seu objeto, significando que ela estuda os fenômenos em seu ambiente natural, tentando dar-lhes sentido ou interpretá-los no que se refere aos significados que as pessoas atribuem a eles. Também envolve o uso de uma variedade de materiais empíricos: a experiência pessoal, a introspecção, o estudo de caso, a história de vida, a entrevista, a observação, documentos históricos e textos visuais, entre outros. Esse tipo de pesquisa enfatiza a natureza da realidade socialmente construída. O pesquisador procura resposta para questões que venham realçar os aspectos, como a criação da experiência social e a interpretação dos significados que lhe são dados (LUZ, 2001). Assim, a utilização da metodologia de pesquisa qualitativa para o trabalho proposto justifica-se, considerando a aplicação e as características deste trabalho,

que tem como principal objetivo estudar as percepções sobre a imagem de uma instituição de ensino superior, ao mesmo tempo em que se procura compreender os itens que são valorizados no processo de construção e manutenção dessa mesma imagem.

O método para a realização desta pesquisa foi o estudo de caso possibilitado pelo aprofundamento da análise e pela visualização dos conceitos teóricos no ambiente empresarial. Como instrumento básico de análise desta pesquisa, escolheu-se a análise de conteúdo, uma vez que ela permite investigar os textos escritos e a interação verbal (formal e informal) que se processa nas organizações, entre as pessoas. O conteúdo do discurso evidencia uma cadeia de relações, tanto em nível individual, quanto grupal, que constrói sistemas de representações que permeiam as organizações e as pessoas.

Os suportes utilizados para a pesquisa foram as entrevistas semi-estruturadas, com um roteiro de apoio, de forma a permitir maior flexibilidade de tratar as questões na medida em que se tornem relevantes para o estudo (TRIVIÑOS, 1997). Além das entrevistas semi-estruturadas, foi utilizado o recurso da entrevista recorrente, na medida em que se pretende retomar contato com a fonte, visando aprofundar, esclarecer e checar informações, toda vez que determinados dados, salientados em entrevista, mostrarem-se singularmente relevantes para a compreensão da realidade estudada.

Foram, ainda, incorporados à pesquisa os dados secundários, advindos de material impresso da instituição e de outras fontes como relatórios e artigos de jornais e revistas especializados. Os públicos pesquisados foram agrupados de forma a possibilitar o desenvolvimento do estudo, conhecendo a percepção da imagem da PUC Minas em cada segmento pré-estabelecido. Os segmentos pesquisados foram agrupados em dois grupos distintos, a saber: os gestores da imagem da instituição e os receptores da percepção da imagem projetada.

Esta pesquisa parte do suposto de que a legitimidade da proposição inferida não repousa no número de casos ou de instâncias (no sentido de uma amostragem estatística), mas sim no modo de lidar com o essencial na explicação de regularidades. O que, para Fernandes (1973), é uma razão suficiente, por si própria, para criar os meios de análise e de interpretação do real. Assim, a escolha das pessoas a serem ouvidas, quanto à gestão da imagem da Universidade, foi feita a partir de entrevista realizada com o Reitor da PUC Minas, onde ficaram determinados quais eram os setores da Universidade

considerados responsáveis pela sua imagem. Foram entrevistados o Reitor, o Pró-Reitor de Extensão (responsável pela comunicação no período anterior a criação da Secretaria de Comunicação) e a Secretária de Comunicação.

Em relação aos receptores foram considerados os alunos do 3º ano do ensino médio e dos cursos pré-vestibulares que poderão se tornar alunos da Universidade, e professores dessas mesmas escolas. A coleta de dados junto aos alunos foi feita em sala de aula, onde todos os alunos presentes em sala (média de 40 alunos por sala de aula) responderam a um questionário. Os professores (média de dois professores por escola), foram entrevistados através de roteiros previamente estruturados. As pesquisas foram realizadas em duas escolas particulares do ensino médio, duas escolas católicas do ensino médio, duas escolas públicas do ensino médio, sendo uma estadual e uma municipal, e dois cursos pré-vestibulares. A escolha desses alunos assim como dos professores foi intencional, neste sentido a pesquisa procurou ampliar a diversidade desse segmento.

Considerando ainda que a boa imagem de uma instituição começa em casa, foram entrevistados os alunos dos cursos de graduação da PUC Minas. Na seleção dos alunos foram considerados os do penúltimo período do curso, por esses conhecerem melhor a Universidade, e já terem a oportunidade de viver experiências distintas. Não foram entrevistados os de último período porque, em geral, seus horários são mais flexíveis, tornando o processo de coleta de dados mais difícil. Para a seleção dos cursos pesquisados foram considerados os cursos que tiveram o mais alto índice de procura na relação candidato/vaga do vestibular do 1º semestre de 2002, em cada um dos Departamentos/Institutos, de forma que todas as áreas do conhecimento fossem abarcadas.

A PUC Minas mantém relação com um grande número de empresas que, periodicamente, contratam alunos da Universidade para trabalharem como estagiários, ou mesmo como profissionais. Do total, com base em uma relação fornecida pela área de estágios da Universidade, de 135 empresas de diversos setores, foram realizadas nove entrevistas, diretamente com o profissional de recursos humanos da empresa.

Para finalizar, como fonte de dados secundários, utilizou-se o jornal PUC Minas (edições de 1987 a 2002), documentos oficiais dos seminários Identidade e Missão da Universidade Católica (2001 e 2002), informações da *homepage* da Universidade na *internet*, e em publicações oficiais sobre a Universidade, além de pesquisa sobre a PUC Minas realizada pela *Vox Populi*, em 1998.

## A imagem da PUC Minas

Em 1998, os resultados da pesquisa<sup>i</sup> *Vox Populi* indicavam uma imagem de Universidade capacitada perante o mercado, tradicional e cara. Em alguns aspectos essa imagem era difusa, ressaltando pouco conhecimento dos respondentes sobre os cursos oferecidos pela instituição, a qualificação de seus professores, e de atributos que a distinguiam perante outras Faculdades. Mesmo aqueles que estavam prestes a fazer o vestibular, sinalizavam a procura de informações: em revistas e guias específicos para vestibulandos que avaliavam os cursos; através de seus professores; ou repetiam o que tinham ouvido de terceiros.

A partir desse cenário, observou-se que a PUC Minas estava em um processo de evolução grande, com mudanças significativas, que a colocavam num patamar de modernização e qualidade, necessitando buscar um maior alinhamento entre o seu momento atual e a imagem percebida por segmentos de seu interesse.

O trabalho de Carl (2002) mostra a evolução da identidade da PUC Minas, caracterizando o período de 1969 a 1986 como “o grande colégio”, com uma gestão paternalista, predomínio das relações informais, e reconhecida por sua tradição católica, sendo identificada como mãe, família e lar. Destaca a mudança identitária, que se constituiu nos anos 1987 a 2002, com mudanças na direção, maior profissionalização, competitividade, voltada não apenas para a formação do aluno em nível de graduação, dentre outros fatores que a posicionaram como uma das mais respeitadas Universidades do país.

Constata-se tanto na pesquisa da *Vox Populi*, de 1998, como no trabalho sobre identidade de Carl (2002), que as mudanças vividas pela Universidade indicavam a necessidade de um esforço maior no sentido de construir

<sup>i</sup> Em 1998 a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais contratou a empresa de pesquisa – *Vox Populi* –, para traçar um retrato da percepção de segmentos de públicos de seu interesse: público interno, subdividido em dois segmentos, alunos e professores; público externo, professores, alunos e pais de alunos do ensino médio de escolas particulares e públicas; formadores de opinião ligados à área de ensino.

junto a seus públicos internos e externos, a imagem mais próxima de sua nova configuração. Para atender a esse propósito, decidiu-se, em agosto de 1998, criar a Secretaria de Comunicação.

Os resultados dessa atual pesquisa, realizada em 2001, com alunos e professores de ensino médio, alunos de graduação da PUC Minas, e com profissionais das áreas de recursos humanos de empresas mineiras, demonstra que a imagem que esses segmentos têm, atualmente, da PUC Minas evoluiu significativamente em relação à pesquisa de 1998, realizada pela empresa *Vox Populi*. A pesquisa atual evidenciou que o conceito de Universidade, até 1998, era pouco percebido como fator de distinção em relação a outras Faculdades e, os dados levantados na pesquisa atual, demonstraram que as pessoas citam a UFMG e a PUC Minas como Universidades. Na primeira pesquisa, o público externo inicialmente apontava somente a UFMG como uma Universidade. Na pesquisa atual, o emprego do termo e dos conceitos de Universidade – mesmo que difusos – foram usados amplamente. Destacaram também a grande quantidade de cursos, a beleza e grandiosidade do *campus* e o nome PUC. A antiga “Católica”, reconhecida pela geração anterior, passa a ser denominada pelos jovens como PUC:

Uma universidade conceituada nacionalmente, onde o aluno se forma com boa base para o mercado e acessível através do crédito educativo (aluno de graduação 3).

Universidade unida, satisfaz seus alunos, ambiente tranquilo e alegre, que passa muita coisa boa (aluno de graduação 4).

As entrevistas atuais mostraram também que o conceito de qualidade de ensino, percebido pelos públicos externos na pesquisa de 1998, foi mantido, ganhando maior visibilidade. Para esses segmentos, a PUC Minas tem se mostrado mais através da divulgação de eventos, cursos, fatos que envolvem a participação da comunidade de Belo Horizonte. Constata-se que conhecem mais sobre a Universidade hoje do que em relação a anos anteriores:

A PUC (...) evoluiu muito, criando novos cursos para atender o mercado com profissionais de gabarito (professor do ensino médio 1).

(...) séria, muito bem dirigida e com profissionais exemplares (professor do ensino médio 5).

Dentre todos os professores do ensino médio, houve uma única resposta crítica de um professor formado na PUC, conforme sua citação:

Uma universidade que investe pouco na área de pesquisa (professor do ensino médio 7).

Um tema aparentemente contraditório que parece ter contribuído para a melhoria da imagem da PUC Minas é a proliferação de Faculdades particulares isoladas. Nos anos em que a opção se restringia entre UFMG e PUC, observava-se que a PUC Minas era considerada uma escola inferior em relação à qualidade do ensino, carência total de pesquisa institucionalizada e atividades de extensão pouco significativas. Além disso, arcava com o ônus de ser uma Universidade paga. Com o surgimento de grande quantidade de escolas de nível superior, a polarização se desfez e, num quadro mais diluído, a PUC Minas se destacou mais como um “contraponto” à Federal e não uma “contraposição”, como mostram os depoimentos:

(...) a única que faz frente à UFMG (professor do ensino médio 9).

Considerada a Segunda universidade de BH. Percebo alto grau de satisfação de seus alunos (professor do ensino médio 5).

O prestígio da PUC em Minas só é inferior à UFMG (professor do ensino médio 6).

Já no aspecto da cobrança de mensalidades, mais uma vez, a proliferação de escolas particulares parece ter contribuído com a melhoria da imagem da PUC ao institucionalizar, perante a opinião pública, o ensino pago no nível superior. De novo, a PUC Minas se destaca por oferecer, em diversos cursos, mensalidades mais baixas e, principalmente, ensino de melhor qualidade. A PUC Minas passou a ser percebida como uma das “*escolas mais baratas*”, apresentando uma relação custo/benefício mais favorável para o aluno:

Escola que ajuda quem não tem condições para pagar (aluno do ensino médio 22)

Oferece bolsas de estudo (aluno do ensino médio 55).

Mais barata que outras particulares (aluno do ensino médio 66).

Professores e alunos do ensino médio destacaram a melhoria no processo do vestibular da Universidade. Em 1998, haviam inúmeras críticas em relação à qualidade das provas e às dificuldades para fazer a inscrição. Os professores elogiaram a elaboração das provas, alunos destacaram a inscrição através da *Internet*, e o programa PUC Aberta.

Permanece inalterado o critério, entre estudantes de ensino médio e pré-vestibular, para escolha da Universidade onde ingressar. A primeira opção continua sendo sempre a UFMG, principalmente por ser gratuita e pela qualidade do ensino. Logo em seguida vem a PUC Minas, bastante distanciada das demais, exceto em um ou outro curso em que se destacam determinadas Faculdades. De modo claro, os alunos do ensino médio revelam que essa preferência ocorre especialmente pela boa imagem da PUC Minas. Não há dados objetivos, conhecimento específico da realidade da instituição e de seus cursos para embasar tal escolha. Elas permanecem ancoradas em suposições, “*no ouvir dizer, na fama*”, da mesma forma como foi constatado em 1998:

Uma escola bem estruturada e com muitos cursos bons (aluno do ensino médio 4).

Uma das melhores de Minas, competitiva e que oferece bons cursos em quase todas as áreas (aluno do ensino médio 88).

Um outro aspecto: o caráter de “confessionalidade” continua não tendo grande influência na percepção dos públicos externos e internos. Não é decisivo ou impeditivo para ingresso na PUC Minas. Contudo, mais uma vez reforçou-se positivamente essa característica, ao ser percebido que a PUC, ‘apesar de católica’, é bastante receptiva aos alunos de qualquer credo ou religião:

(...) é moderna, laica e de ótima qualidade (professor de ensino médio 17).

(...) uma universidade católica que aceita todas as religiões (aluno de pré-vestibular 4).

A pesquisa demonstrou também que a qualificação de professores é pouco percebida e destacada para os públicos externos, fato também constatado na pesquisa de 1998.

Nas entrevistas realizadas com os alunos de graduação, do penúltimo período de seus cursos, constataram-se visões contraditórias, percepções positivas e negativas sobre um mesmo assunto, dependendo do curso no qual estejam inseridos. Há elogios e críticas severas quanto à infra-estrutura, qualificação de professores, trabalhos das coordenações de cursos, biblioteca:

Uma das melhores instituições de ensino do país, mas que dá mais importância ao crescimento do número de alunos e expansão física do campus do que a melhoria da qualidade de ensino (aluno da graduação 33).

Vejo a PUC como uma universidade conservadora, que possui um corpo docente qualificado e estrutura física moderna com destaque para as instalações e equipamentos do curso de Comunicação Social... (aluno da graduação 21)

Uma Universidade que está piorando a cada dia que passa os professores estão piores e o DA e DCE não funcionam mais (aluno da graduação 3).

Uma Universidade onde a gente entra com boas expectativas e vai se decepcionando durante o curso (aluno da graduação 12).

Uma universidade que oferece ambiente favorável ao aprendizado prático e teórico.

Universidade particular com resquício de estrutura pública (aluno da graduação 63).

Boa infra-estrutura, mas com problemas que seriam facilmente resolvidos, apresenta falta de qualificação de professores, falta de infra-estrutura em algumas salas e laboratórios e falta de conservação (aluno da graduação 123).

Há ainda depoimentos em que os alunos de graduação citam “*modelo de ensino/aprendizado extremamente tradicional*”, “*instituição autoritária*”, “*Universidade com pouca abertura para mudanças, estrutura rígida, cara e baixa relação custo/benefício*”, “*Universidade extremamente mercenária*”. E, contrapõem-se a esses depoimentos outros como “*Universidade conceituada nacionalmente, onde o aluno se forma com uma boa base para o mercado e acessível através do crédito educativo*”, e “*boa teoria, bons laboratórios, procura aproximar os alunos das empresas, mas precisa melhorar a qualidade dos professores*”, mostrando, muitas vezes, uma imagem dúbia: é uma Universidade com boa infra-estrutura, mas tradicional nas relações pessoais, no tratamento dado aos alunos; a qualidade das instalações é boa, mas a qualidade dos professores não é tão boa assim. Essa duplicidade de percepções está presente quando se perguntou sobre a filantropia, sobre a condição de entidade filantrópica. Os alunos de graduação da Universidade questionaram essa condição, salientando que, por sua característica de filantropia, não deveriam ser cobradas mensalidades.

A pesquisa realizada com profissionais de recursos humanos de empresas demonstra a percepção positiva em relação a imagem dos alunos graduados na PUC, em que reconhecem a competência dos alunos formados na

instituição. No entanto, ressaltam que o nome da escola não é fator decisivo no processo de seleção de profissionais. Em seus depoimentos, as inferências são positivas como “*Universidade séria*”; “*exigente*”; “*comprometida com a qualidade de ensino*”; “*corpo docente altamente qualificado*”; “*instituição de referência*”; “*atualizada*”; “*moderna*”; “*em franca expansão e com imagem consolidada*”. Embora os profissionais afirmem não considerar a escola no processo de seleção, observou-se que a imagem positiva da Universidade contribui para reforçar o perfil de um profissional bem qualificado.

A pesquisa, de maneira geral, constatou que a imagem da PUC Minas sofreu mudanças significativas diante desses segmentos de públicos, considerando o período de 1998 a 2002. As estratégias de comunicação da PUC Minas contribuíram para os propósitos, definidos pelos gestores da Universidade, de dar maior visibilidade a seus cursos, reforçando a qualidade do ensino, pesquisa e extensão; aos investimentos em infra-estrutura, à qualificação do corpo docente, a seus valores e sua tradição.

Os propósitos explicitados pelos gestores da Universidade de buscar, criar, e consolidar uma imagem de uma Universidade com qualidade no ensino, pesquisa e extensão; moderna, com valores fundamentados no humanismo, devem ser diretrizes para sua política de comunicação, que deve ser continuamente monitorada e mesmo atualizada, sob o risco de tornar-se equivocada ou não coerente com a percepção de seus públicos.

Pode-se afirmar que, para os públicos externos – alunos e professores do ensino médio, pré-vestibular, e profissionais de recursos humanos de empresas mineiras –, iniciou-se o processo de consolidação de uma imagem da PUC como Universidade, o que não ocorria até 1998. Isso pode ser entendido como resultado dos esforços de comunicação mais intensificado e direcionado a esses segmentos de públicos, tendo como objetivo específico reforçar o conceito de “Universidade”, e as ações implementadas nesse sentido como abertura de programas de pós-graduação “*stricto sensu*” e institucionalização da pesquisa, dentre outras.

Em relação aos três segmentos – alunos do ensino médio e de pré-vestibulares; professores do ensino médio e alunos de graduação da PUC Minas –, observa-se que as maiores críticas vêm justamente de seus alunos. Constatam-se críticas em relação à qualificação do corpo docente e sobre a qualidade do ensino, sendo que essas variam sensivelmente de acordo com cada curso. A grande reivindicação desse público se refere à infra-estrutura,

sendo que reconhecem que houve melhorias significativas nos últimos anos.

Outra característica destacada é o fato de ser “católica”, valor reconhecido pela tradição das instituições de ensino, agregando o caráter de seriedade e de experiência, tendo formado várias gerações. Esse é um aspecto que pode ser trabalhado na imagem da instituição como um diferencial positivo. Aliado ao aspecto de ser “católica”, que a Universidade já utiliza em sua comunicação, e que deve continuar destacando, a transmissão de valores e conceitos éticos e humanísticos, princípios que devem ser privilegiados além da formação profissional, lhe asseguram uma percepção positiva.

Atualmente, nos discursos institucionais, a PUC Minas tem reforçado seu papel de transmissora de valores culturais, desmistificando e negando o papel e a relação entre empresa e cliente. Nesse sentido, a Universidade tem se pautado por deixar claro a seus professores e alunos que o espaço da academia não pode ser visto e nem tratado como mercado e, muito menos, o ensino deve se tornar um produto de consumo. A relação aluno–professor–instituição deve ser vista e entendida como um processo de construção de saberes multidisciplinares, interligados e disponibilizados através do diálogo das diversas ciências.

## Considerações finais

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas -, conforme apresentado na leitura das pesquisas realizadas, se baseia em diretrizes perenes, rejeitando apelos de um certo, irreconhecível, e volúvel “mercado”. A instituição tem como princípio sua adequada evolução, tendo como base a Constituição Apostólica e documentos editados pelo Vaticano sobre o papel das Pontifícias. Conta também com métodos e técnicas científicos, como pesquisas e avaliações institucionais, para conhecer melhor a si própria e para entender como os outros a percebem. Ainda, amplia suas esferas de debate, em seminários específicos sobre a sua missão, com a participação da comunidade acadêmica que procura discutir e entender o atual momento da vida da PUC Minas

Por outro lado, a Universidade admite e reconhece também algumas de suas limitações como períodos longos para determinadas mudanças, atritos e disputas internas, e democracia incipiente. Uma instituição que carrega o peso de tradições e normas seculares que, ao mesmo tempo

em que lhe assegura valores fundamentais, impõe-lhe certa rigidez e excesso de burocracia. Ainda assim, assume novos e constantes desafios, toma as medidas cabíveis, age e reage sobre as exigências que lhe são colocadas.

A imagem da PUC Minas, entendida como um reflexo da organização, que soma razão e imaginação, formas lógicas e cognitivas, tem sido trabalhada de forma planejada e sistematizada a partir do ano de 1998, quando foi criada a Secretaria de Comunicação Social. Naquele ano, ampla pesquisa de opinião pública mostrou uma curva em que a imagem se deslocava e afastava do que a instituição estava se transformando. Ficavam marcados os aspectos mais resistentes e duradouros, como os de uma Universidade séria e tradicional. Entretanto, não agregava inovações e avanços que a instituição já conquistara. A imagem, junto ao público interno, não se apresenta como a instituição se via naquele momento. As mudanças não eram percebidas como positivas e um clima de insatisfação e insegurança pairava entre os funcionários. Como exposto no marco teórico, o principal esforço para a construção da identidade de uma organização deve ser dedicado a esse público. Sem essa identificação, compartilhamento e defesa, torna-se utópico a tentativa de erguer uma imagem positiva e sólida.

Com os dados da pesquisa realizada em 1998, a Universidade identificou o potencial da instituição, seus pontos fortes e fracos, a percepção de segmentos de públicos de interesse. Também obteve alguma sinalização, por parte de alguns grupos sociais, do que esperavam ou não de uma Universidade. Era preciso, contudo, moldar a identidade a ser destacada. Qual o melhor ângulo, o melhor posicionamento para mostrar, aos distintos segmentos de público, a Universidade que se pretendia e estava sendo construída. Nesse sentido, foram criadas novas formas de relacionamento com seus públicos de interesse, implantados novos meios de comunicação – mais modernos, ágeis e editorialmente trabalhados –, e estruturados novos processos de comunicação, tanto com seu público interno (alunos, funcionários e professores), quanto externo (imprensa, colégios e pré-vestibulares, comunidade local, dentre outros). Multiplicaram-se as oportunidades de interlocução.

Outro ponto identificado, através de dados secundários, foi a falta de uma marca forte, uma tradução iconográfica de seu perfil. Essa definição faz parte, em geral, dos manuais de *marketing* e de comunicação visual. A PUC Minas tem trabalhado, ao mesmo tempo, com o brasão e o logotipo “PUC MINAS”. Uma marca forte

que traduza os conceitos da Universidade certamente poderá contribuir para uma melhor comunicação

Durante quatro anos, foi desenvolvido e implementado um projeto, com objetivos e propósitos alinhados à estratégia da Universidade, buscando levar a todos os segmentos sociais a visão de uma Universidade moderna, comprometida com a qualidade de seus cursos, com a qualificação de seu corpo docente com valores humanísticos solidificados, voltada para a formação não apenas de profissionais, mas de cidadãos críticos e atuantes na construção de uma sociedade mais solidária e justa.

A pesquisa realizada, demonstra que houve uma evolução da imagem da PUC Minas, com maior percepção por parte de segmentos, de públicos interno e externo, de atributos que contribuem para a consolidação de uma imagem positiva. É importante que a instituição faça também pesquisas com outros segmentos como professores e funcionários, imprensa, comunidade em geral para que se tenha uma análise mais detalhada de sua imagem, de forma a ter elementos que possam subsidiar uma compreensão melhor tanto de sua identidade quanto de sua imagem.

## Referências bibliográficas

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 7. Greenwich, C.T: JAI Press, 1985.
- BALMER J. M. T.; GREYSER, S. A. *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. London: Routledge, 2003.
- BERENS, G. A. J. M. *Corporate branding: the development of corporate associations and their influence on stakeholder reactions*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2004.
- BERG, P.O. Organization change as a symbolic transformation process. In: FROST, P. et al. *Reframing organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.
- BOULDING, K.E. *The image*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1956. *Apud* TREADWELL, D.F.; HARRISON, T. M. *Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment, and communication*. Annandale: Communication Monographs, 1994.
- CALDAS, M. P.; WOOD JÚNIOR, T. Identidade Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, janeiro/março, 1997.
- CARL, T. C. *O processo de mudança e sua influência na transformação da identidade da PUC Minas*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

- CARRIERI, A de P. *O Fim do "Mundo TELEMIG: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- CAVEDON, N. R. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2003.
- DANCIN, P. A.; BROWN, T. J. Corporate identity and corporate associations: a framework for future research. *Corporate Reputation Review*, London, v.5, n.2/3, p.254-263, 2002.
- DOWLING, G.R. *Managing Your Corporate Image*. *Industrial Marketing Management*, 15, p.109-115, 1986.
- ELSTAK, M. N.; VAN RIEL, C. B. M. The impact of identity congruence on organizational identification and citizenship behavior. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CORPORATE REPUTATION, IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 8, 2004. Florida. *Proceedings of...* Florida: Fort Lauderdale, 2004.
- FERNANDES, F. *Fundamentos Empíricos da Explicação Sociológica*. São Paulo: T.A. Queiroz/Edusp, 1973.
- FIOL, M.C.; HATCH, M.J.; GOLDEN-BIDDLE, K. Organizational Culture and Identity: what's the difference anyway? In: WHETTEN, D.A., GODFREY, P.C. *Identity in Organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 1998.
- FLEURY, M. T. Estórias, Mitos, Heróis: Cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, v.27, n.4, p.7-18, 1987.
- FOREMAN, P.; WHETTEN, D. A. Member's identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, v.13, n.6, p.618-635, 2002.
- GIOIA, D.A. ; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sense-giving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, p.443-448, 1991.
- GIOIA, D.A. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, Mississippi State, jan, 2000.
- HARDY, C.; LAWRENCE, T.B.; PHILLIPS, N. Talk and action: conversations and narrative in interorganizational collaboration. In: GRANT, D.; KEENOY, T.; OSWICK, E (Eds). *Discourse and Organization*. London: Sage, 1998. p.65-83.
- JAIME JÚNIOR, P. Múltiplas Interpretações para uma Análise da Dinâmica Cultural nas Organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2001, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2001.
- LUZ, T. R.. *TELEMAR Minas – competências que marcam a diferença*. 2001. 307f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- MARKEN, G.A. Corporate image - we all have one, but few work to protect and project it. *Public Relations Quarterly*, 35, p.21-23, 1990.
- MARTIN, J. *Organizational culture: mapping the terrain*. London:Sage, 2002.
- MARTINS, P.E.M. *A Reinvenção do Sertão: estratégia organizacional de Canudos*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.
- PFEFFER, J. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B. (Eds.). *Research in organizational behavior*. Vol. 3. Greenwich: JAI Press, 1981. p.1-52.
- POIESZ, T.B.C. The image concept: its place in consumer psychology and its potencial for other psychological areas. In: XXIVth INTERNATIONAL CONGRESS OF PSYCOLOGY, Sydney, Australia, 1988.
- REIS, Maria do Carmo Souza. *Imagem corporativa: gênese, produção e consumo*. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1991.
- RIEL, C.B.M. van. *Principles of Corporate Communication*. London: Academic Service and Prentice Hall, 1995. 239p.
- RODRIGUES, S. B. *O Chefinho, o Telefone e o Bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações*. 1991. Tese (Tese para concurso de Prof. Titular) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.
- RODRIGUES, S. B. *Cultura Corporativa e Identidade: desinstitucionalização em uma companhia de telecomunicações brasileira*. Belo Horizonte, 1995.
- 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.
- SCHULTZ, M.; HATCH, M.J.; LARSEN, M.H. *The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand*. New York: Oxford University Press, 2000. 272p.
- TAVARES, M.C. *A Força da Marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998.
- TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- TREADWELL, D.F. *et al.* Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment, and communication. *Communication Monographs*, Annandale, v.61, n.1, p.63, 1994.
- VASCONCELOS, F. F. G.; VASCONCELOS, F. C.. Identidade, legitimação social e teoria organizacional: contribuições de uma análise sociológica da política de gestão de pessoas da Natura. *Organizações & Sociedade*, v.10, n.27, Maio-Agosto, 2003.
- VILAÇA, W. P. T. *Construções identitárias em um processo de aquisição*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica, PUC-Minas, Belo Horizonte, 2003. 122p.

