

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

A IMAGEM ORGANIZACIONAL DA PUC MINAS:
um estudo de caso nas Unidades Barreiro, Betim, Contagem,
Coração Eucarístico e São Gabriel

Luiz Henrique Guimarães Almeida

Belo Horizonte

2007

Luiz Henrique Guimarães Almeida

**A IMAGEM ORGANIZACIONAL DA PUC MINAS:
um estudo de caso nas Unidades Barreiro, Betim, Contagem,
Coração Eucarístico e São Gabriel**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Ana Luísa de Castro Almeida

Belo Horizonte

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

A447i

Almeida, Luiz Henrique Guimarães

A imagem organizacional da PUC Minas: um estudo de caso nas unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel / Luiz Henrique Guimarães Almeida. Belo Horizonte, 2008.

118f. : II.

Orientadora: Ana Luísa de Castro Almeida

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Comunicação nas organizações. 2. Imagem corporativa. 3. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Administração. 4. Universidades e faculdades – Administração. I. Almeida, Ana Luisa de Castro. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 378.096

*A meu pai, exemplo de caráter,
e Alessandra, amor para sempre.*

AGRADECIMENTOS

- A Deus, sempre a meu lado, seja nos momentos de agonia ou de euforia. Ao longo destes quase três anos de Mestrado, nos momentos em que quase entrava em desespero, recorria a Ele que, irremediavelmente, mostrava-me o caminho a seguir;
- A meu pai, pessoa que, por meio do exemplo de caráter, honestidade, esforço, perseverança, enfim, qualidades inerentes a um grande homem, involuntariamente moldou minha personalidade;
- A Alessandra, meu amor, sem dúvida alguma minha principal fonte de motivação nesta jornada. Presente em cada momento do Mestrado, sempre me apoiou e entendeu os diversos finais de semana nos quais minha única “diversão” eram os estudos;
- A Suely, pelo apoio incondicional; a meus irmãos Frederico, pelas palavras de incentivo em momentos difíceis; e Filipe, que, com seu bom humor, é a única pessoa capaz de me fazer gargalhar em pleno domingo às 22 horas;
- A meu querido sobrinho e afilhado, Luís Gustavo; sempre que estava com ele, esquecia-me completamente de todas as dificuldades do Mestrado;
- A minha orientadora, Prof^a. Dra. Ana Luisa de Castro Almeida, por não me deixar desanimar e pela responsabilidade direta na conclusão deste trabalho;
- Ao Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes, pelo importante auxílio na definição e revisão da estatística aplicada na presente pesquisa;
- Aos amigos que fiz no Mestrado, Jefferson e Magnus, mais do que simples colegas, grandes parceiros nos diversos trabalhos. Compartilhamos momentos difíceis, mas o prazer de superá-los juntos valeu a pena, e muito;
- A Ana Cristina, pela ajuda fundamental com a parte de estatística deste trabalho;
- A meus grandes amigos, Fernando e Helder, que, apesar de meu distanciamento, continuaram persistindo para me mostrar que o lazer também é necessário;
- A meu cunhado e amigo, Joãozinho, pelo longo empréstimo do *notebook*;
- A todos os professores e coordenadores de curso que permitiram a realização desta pesquisa nas Unidades da PUC Minas que foram objetos de análise;
- A todos os alunos da PUC Minas que participaram desta pesquisa e tiveram a paciência e a boa vontade de responder ao questionário;
- E a todos que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho. Há três anos atrás, ele era apenas um sonho distante...

*Vencer não é nada, se não se teve
muito trabalho; fracassar não é
nada se se fez o melhor possível.
(Nadia Boulanger, pianista)*

RESUMO

A presente dissertação envolveu um estudo acerca do tema Imagem Organizacional, tendo sido realizada na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), em suas Unidades na Região Metropolitana de Belo Horizonte. O principal objetivo do trabalho foi verificar como está o alinhamento entre a imagem geral da instituição PUC Minas e as imagens das Unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel, na percepção dos alunos dos cursos de graduação em Administração e Direito dessas Unidades, considerando-se os atributos de imagem projetados pela instituição. Para o alcance do objetivo proposto, foi realizada uma revisão da literatura que trata do tema imagem organizacional e assuntos correlatos. A título de contextualização, foi feita uma breve abordagem sobre o atual ambiente competitivo em que se encontram as instituições de ensino superior privadas no Brasil, além de uma descrição do objeto de estudo, a PUC Minas. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso. A pesquisa de campo dividiu-se em duas etapas, sendo uma qualitativa exploratória e outra quantitativa descritiva. Na etapa qualitativa, foi realizado um levantamento documental através de diversas publicações oficiais da PUC Minas, com o objetivo de se identificarem os principais atributos de imagem projetados pela instituição. Foram identificados vinte e quatro atributos. A partir da identificação dos atributos, partiu-se para a etapa quantitativa, elaborando-se o instrumento de coleta de dados, um questionário fechado. Para facilitar a elaboração e aplicação do questionário, os vinte e quatro atributos foram agrupados em nove atributos-chave. A amostra selecionada para aplicação dos questionários foram os alunos do último período dos cursos de graduação em Administração e Direito, que são os únicos cursos de graduação oferecidos simultaneamente em todas as unidades da PUC Minas e que foram objeto de estudo nesta pesquisa. Ao todo foram respondidos trezentos e setenta questionários, os quais tiveram seus resultados analisados por meio de estatística descritiva (que considerou os atributos de forma separada) e análise de *cluster* (que considerou os atributos em conjunto), utilizando-se o *software* estatístico SPSS. Com a análise descritiva, verificou-se que dos vinte e quatro atributos avaliados, dezessete apresentaram alinhamento entre as Unidades de Análise, concluindo-se que, de forma geral, existe um bom nível de alinhamento entre as Unidades de análise em termos de imagem organizacional, uma vez que a maioria dos atributos avaliados (70,8%) estão em sintonia. Por meio da análise de *cluster*, concluiu-se que as Unidades Betim, São Gabriel, Barreiro e Contagem estão alinhadas entre si em termos de imagem, pelo fato de possuírem pequena distância entre si. Por outro lado, estas Unidades estão relativamente distantes da imagem da Unidade Coração Eucarístico, que, por sua vez, está bastante próxima da imagem geral da instituição PUC Minas. Os resultados levantados podem configurar-se em importantes subsídios para que a PUC Minas possa elaborar estratégias voltadas à sua imagem.

Palavras-chave: Imagem organizacional; Atributos de imagem; Percepção de imagem; Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

The following dissertation is about a study in Organizational Image, and it was carried out at Pontifícia Católica University in Minas Gerais (PUC Minas), Belo Horizonte Units. The main objective of it was to check how the alignment between the overall image of PUC Minas institution and the images of Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico and São Gabriel units are, in the perception of the students taking under graduation courses in Administration and Law at these units. The attributes of image planned by the institution were taken into consideration. To achieve the objective proposed, it was done a review of the literature that deals with the organizational image and other subjects related to it. In order to contextualize, it was done a concise approach about the current competitive environment where the undergraduate private teaching institutions in Brazil are, besides a description of the topic of study (PUC Minas). The research method adopted was the Case Study. The research was divided into two stages: one was qualitative exploratory and the other was quantitative descriptive. On the qualitative exploratory stage, it was done a documental raising through several official publishing of PUC Minas, having as objective to identify the main attributes of image planned by the institution. Twenty-four attributes were identified. From the identification of the attributes, the quantitative stage was performed, elaborating data collection instrument, which was a close questionnaire. In order to make the elaboration and application of the questionnaire easier, the twenty-four attributes were arranged in nine key attributes. The sample selected for the application of the questionnaires was the students of the last term of undergraduate courses in Administration and Law, which are the only courses offered in all PUC Minas units simultaneously, and they were the topic in this research. On the whole, three hundred seventy questionnaires were answered. Their result was analyzed by descriptive statistic (that considered the attributes separately) and cluster analysis (that considered the attributes together), using the statistical analysis software SPSS. With the descriptive analysis, it was verified that from the twenty-four attributes evaluated, seventeen showed alignment between the Units of Analysis, concluding that, in a general way, there is a good level of alignment between the Units of Analysis in terms of Organizational Image, once the majority of the evaluated attributes (70,8%) are in harmony. Through the cluster analyses, it was concluded that Betim, São Gabriel, Barreiro and Contagem Units are aligned in terms of image due to the fact of having a little distance among them. On the other hand, the units are relatively distant from Coração Eucarístico Unit image, which is very close to the general image of PUC Minas institution. The results arisen may configure in important subsidies for PUC Minas elaborate strategies related to its image.

Key words: Organizational image; Image attributes; Image perception; Undergraduate Teaching Institution.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1: As seis dimensões-chave do Quociente de Reputação..... | 44 |
| Figura 2: O Rep Trak..... | 47 |
| Figura 3: Principais públicos de uma Instituição de Ensino Superior..... | 55 |
| Figura 4: Análise de conteúdo..... | 74 |
| Figura 5: Modelo da pesquisa..... | 77 |
| Figura 6: Visualização dos conglomerados isolados antes do processo de aglomeração..... | 96 |
| Figura 7: Visualização do primeiro estágio do processo de aglomeração..... | 97 |
| Figura 8: Visualização do segundo estágio do processo de aglomeração..... | 98 |
| Figura 9: Visualização do terceiro estágio do processo de aglomeração..... | 99 |
| Figura 10: Visualização do quarto estágio do processo de aglomeração..... | 100 |
| Figura 11: Visualização do último estágio do processo de aglomeração..... | 101 |
| Figura 12: Dendograma utilizando o Método de Ward..... | 101 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Notas médias do atributo “Tradição” | 82 |
| Gráfico 2: Notas médias do atributo “Religiosidade” | 82 |
| Gráfico 3: Notas médias do atributo “Ética” | 83 |
| Gráfico 4: Notas médias do atributo “Cidadania” | 83 |
| Gráfico 5: Notas médias do atributo “Qualidade de Ensino” | 84 |
| Gráfico 6: Notas médias do atributo “Investimento em Infra-estrutura” | 84 |
| Gráfico 7: Notas médias do atributo “Promoção da Cultura/Arte” | 85 |
| Gráfico 8: Notas médias do atributo “Desenvolve Projetos Sociais” | 85 |
| Gráfico 9: Notas médias do atributo “Presta Serviços Gratuitos à Comunidade Carente” | 86 |
| Gráfico 10: Notas médias do atributo “Promove a Inclusão Social” | 86 |
| Gráfico 11: Notas médias do atributo “Realiza Campanhas Educativas” | 87 |
| Gráfico 12: Notas médias do atributo “Incentiva a Preservação Ambiental” | 87 |
| Gráfico 13: Notas médias do atributo “Investimento em Pesquisa” | 88 |
| Gráfico 14: Notas médias do atributo “Estabelecimento de Parcerias” | 88 |
| Gráfico 15: Notas médias do atributo “Aproxima a Teoria da Prática” | 89 |
| Gráfico 16: Notas médias do atributo “Promove Eventos Acadêmicos” | 89 |
| Gráfico 17: Notas médias do atributo “Incentiva a Interdisciplinaridade” | 90 |
| Gráfico 18: Notas Médias do Atributo “Oferece Ensino a Distância via Internet” | 90 |
| Gráfico 19: Notas médias do atributo “Investe em Pós-graduação” | 91 |
| Gráfico 20: Notas médias do atributo “Possui Variedade de Cursos” | 91 |
| Gráfico 21: Notas médias do atributo “Foco no Aluno” | 92 |
| Gráfico 22: Notas médias do atributo “Qualificação dos Professores” | 92 |
| Gráfico 23: Notas médias do atributo “Qualificação dos Funcionários” | 93 |
| Gráfico 24: Notas médias do atributo “Qualificação dos Dirigentes” | 93 |
| Gráfico 25: Média geral/somatório dos atributos | 94 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1: Definições de imagem na perspectiva organizacional..... | 22 |
| Quadro 2: As inter-relações entre cultura, identidade, imagem e reputação..... | 32 |
| Quadro 3: Os efeitos da reputação organizacional de acordo com os vários grupos de interesse..... | 46 |
| Quadro 4: Resumo dos fatos marcantes da história da PUC Minas..... | 60 |
| Quadro 5: Conglomerados isolados antes do processo de aglomeração..... | 95 |
| Quadro 6: Primeiro estágio do processo de aglomeração..... | 96 |
| Quadro 7: Segundo estágio do processo de aglomeração..... | 97 |
| Quadro 8: Terceiro estágio do processo de aglomeração..... | 98 |
| Quadro 9: Quarto estágio do processo de aglomeração..... | 100 |
| Quadro 10: Último estágio do processo de aglomeração..... | 100 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Evolução do número de Instituições de Ensino Superior (IES) – Brasil – 1990-2004..... | 49 |
| Tabela 2: Evolução no número de Instituições de Ensino Superior (IES) por categoria administrativa – Brasil – 1994-2004..... | 50 |
| Tabela 3: Predominância das Instituições de Ensino Superior privadas – Brasil – 2004..... | 51 |
| Tabela 4: Nível de retorno da amostra..... | 80 |
| Tabela 5: Resumo geral das médias absolutas por atributo em cada Unidade de análise..... | 81 |
| Tabela 6: Esquema de aglomeração pelo Método de Ward..... | 95 |

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 19 |
| 2.1. Abordagens sobre o conceito de imagem..... | 19 |
| 2.2 O Conceito de imagem na perspectiva organizacional..... | 21 |
| 2.2.1 <i>Diferenciando os conceitos de imagem e reputação organizacional.....</i> | <i>24</i> |
| 2.3 Relacionando imagem com cultura e identidade organizacional..... | 25 |
| 2.3.1 <i>Identidade projetada.....</i> | <i>27</i> |
| 2.4 Relacionando cultura, identidade, imagem e reputação organizacionais..... | 31 |
| 2.5 Imagem organizacional enquanto recurso intangível..... | 33 |
| 2.6 Administrando crises de imagem organizacional..... | 37 |
| 2.7 Mensuração da imagem organizacional..... | 41 |
| 3 ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL: O ACIRRAMENTO DA CONCORRÊNCIA..... | 49 |
| 3.1 Imagem: fator crítico de sucesso em face à acirrada competição no âmbito das IES privadas..... | 52 |
| 4 O OBJETO DE ANÁLISE: A PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS – PUC MINAS..... | 57 |
| 4.1 Um breve histórico da PUC Minas..... | 59 |
| 4.2 As Unidades objeto de estudo..... | 62 |
| 4.2.1 <i>O Campus Coração Eucarístico.....</i> | <i>62</i> |
| 4.2.2 <i>O Campus Contagem.....</i> | <i>63</i> |
| 4.2.3 <i>O Campus Betim.....</i> | <i>63</i> |
| 4.2.4 <i>O Núcleo Universitário São Gabriel.....</i> | <i>63</i> |
| 4.2.5 <i>O Núcleo Universitário Barreiro.....</i> | <i>64</i> |
| 5 METODOLOGIA..... | 65 |
| 5.1 Estratégia e tipo de pesquisa..... | 65 |
| 5.2 Método de pesquisa..... | 70 |
| 5.3 Universo e amostra..... | 71 |
| 5.4 Estratégia de coleta de dados..... | 72 |
| 5.5 Estratégia de análise de dados..... | 73 |
| 5.6 Modelo da pesquisa..... | 77 |
| 6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA..... | 79 |
| 6.1 Análise descritiva dos dados..... | 79 |
| 6.2 Análise de <i>cluster</i> (ou análise de conglomerados)..... | 94 |
| 7 CONCLUSÃO..... | 103 |

REFERÊNCIAS.....107

APÊNDICE (Questionário aplicado)

1 INTRODUÇÃO

A palavra imagem, que possui origem no latim – *imagine*, é um termo correntemente utilizado em uma variedade de situações. Dependendo do contexto em que é aplicado, pode significar, por exemplo, o reflexo de um objeto, a representação de uma pessoa ou coisa, uma percepção em relação a algo, a representação mental de qualquer forma, enfim, diversos podem ser seus significados.

Para efeito deste estudo, uma definição geral de imagem proposta por Dowling (1986) torna-se adequada: imagem é o conjunto de significados através dos quais um objeto é conhecido, é o resultado da interação das crenças, idéias, sentimentos e impressões do indivíduo com relação ao objeto.

Considerando-se que a imagem de determinado objeto é influenciada pelas crenças e sentimentos do indivíduo, então, conforme explica Almeida (2005), a formação da imagem torna-se um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais.

Sendo assim, pode-se inferir que uma imagem não corresponde, necessariamente, à realidade, uma vez que é subjetiva, dependente de crenças e valores prévios de cada indivíduo. Nesse sentido, Antunes (2004) afirma que o comportamento humano não é baseado na verdade, mas naquilo que se sente ou acredita ser verdade; não no fato em si, mas nas mensagens filtradas por um mutável sistema de valores. Os indivíduos constroem uma imagem do mundo que não coincide com a imagem de fato, situada no tempo e espaço reais, mas com a imagem de valor, oriunda de interpretações simbólicas agregadas a objetos e acontecimentos. Portanto, conclui-se que a imagem de determinado objeto nada mais é do que a percepção particular do indivíduo acerca desse objeto.

No campo organizacional não é diferente. As organizações são, basicamente, as percepções que seus *stakeholders*¹ possuem acerca delas. Nesse sentido, reconhecendo que as organizações aparecem para a sociedade em geral sob a forma da percepção de seus diversos públicos, fica evidente a importância de se procurar assumir comportamentos que correspondam àquilo que esses públicos valorizam, de forma a estabelecer-se uma imagem organizacional favorável no ambiente em que a organização está inserida.

¹ A definição adotada nesta dissertação é a de Freeman (1984, p. 79), que conceitua *stakeholders* como “indivíduos e grupos que podem afetar ou serem afetados pelas organizações através de suas realizações.”

Fombrun e Shanley (1990) afirmam que as empresas competem por *status* em reputação, com administradores tentando influenciar a percepção dos *stakeholders*, salientando as vantagens da organização. De acordo com os mesmos autores, uma imagem favorável pode, dentre outras vantagens, atrair investidores e possibilitar a prática de preços acima dos praticados pelo mercado em geral.

Percebe-se, assim, a necessidade das organizações voltarem suas atenções para a imagem que as mesmas possuem perante seus diversos públicos. A reputação corporativa, como afirma Hall (1992), é um dos recursos intangíveis mais valiosos para as organizações.

As instituições do setor educacional de ensino superior, como qualquer outra organização, também precisam estar atentas à imagem que possuem perante a sociedade, principalmente considerando-se seu papel social de formadoras, não apenas de profissionais, mas, sobretudo, de cidadãos. Além disso, existe o fato de as empresas em geral optarem pela contratação de profissionais formados em instituições de ensino superior de boa reputação.

A presente dissertação propõe uma pesquisa sobre imagem organizacional a ser realizada na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). A PUC Minas é, atualmente, uma das cinco maiores universidades brasileiras: são cerca de 52 mil alunos, matriculados em 49 cursos de graduação e em outros de pós-graduação, ministrados por mais de 2.500 professores e sustentados por uma infra-estrutura técnico-administrativa que reúne aproximadamente 1.400 funcionários. A partir do início da década de 90, a PUC Minas expandiu-se através da criação de novas unidades na Região Metropolitana de Belo Horizonte e no interior do Estado de Minas Gerais. (PUC MINAS, 2006b).

Dentre outros diversos aspectos a serem considerados na gestão da imagem de uma organização, seu monitoramento é tarefa fundamental, principalmente no caso da PUC Minas, que atravessa um processo de expansão de grandes proporções. Uma imagem de alta credibilidade pode contribuir consideravelmente para o crescimento de uma organização, contudo é preciso estar atento ao gerenciamento da imagem durante o processo de expansão. Caso os *stakeholders* comecem a perceber incoerências e desalinhamento em relação à imagem anteriormente estabelecida, a organização poderá sofrer prejuízos a médio e longo prazos.

Nesse sentido, esta dissertação apresenta uma pesquisa cujo principal objetivo é verificar como está o alinhamento da imagem organizacional da PUC Minas em suas Unidades na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Para tanto, foi realizado um estudo de caso que analisou comparativamente a imagem geral da PUC Minas, ou seja, a imagem da Instituição PUC Minas e as imagens das Unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração

Eucarístico e São Gabriel, através da percepção de seus alunos acerca dos principais atributos de imagem projetados pela Instituição.

A imagem organizacional decorre das percepções favoráveis, neutras ou desfavoráveis que os diversos *stakeholders* possuem sobre determinada organização. A maneira através da qual os públicos de uma empresa desenvolvem suas impressões com relação a essa empresa é influenciada por diversos fatores, tais como seus produtos, serviços, funcionários e programas de comunicação. (TAVARES, 1998).

Dessa forma, o estabelecimento de uma imagem organizacional de alta credibilidade no mercado não é uma tarefa simples, exigindo um processo de gestão próprio, em função da dependência e da dificuldade de controlar os citados fatores que influenciam diretamente na percepção da imagem de uma organização.

Além da difícil tarefa de construir uma imagem de alta credibilidade, existe a necessidade de mantê-la ao longo da existência da organização. Considerando-se que as organizações são estruturas dinâmicas, estando em constante mutação em decorrência de diversas variáveis internas e externas, pode-se dizer que a imagem organizacional também é influenciada por esse dinamismo. Isto contribui para a afirmação de que a gestão da imagem organizacional é uma tarefa complexa, uma vez que essa imagem não é estática, podendo ser alterada a partir de mudanças internas ou no ambiente em que está inserida.

Organizações que possuem uma imagem favorável no mercado têm uma tendência natural ao crescimento, sendo, às vezes, até mesmo difícil evitar a expansão, devido ao aumento da demanda. Contudo, ao expandirem-se os negócios, é necessário estar atento ao gerenciamento da imagem organizacional, procurando-se evitar distorções de imagem.

Um processo de expansão organizacional, geralmente, envolve a criação de novas unidades ou filiais. É muito importante que as imagens organizacionais de cada uma dessas novas unidades estejam alinhadas em relação aos atributos projetados. Imagens incongruentes entre matrizes e filiais/unidades confundem a percepção dos diversos públicos daquela organização, gerando atitudes desfavoráveis que podem prejudicar a imagem da organização como um todo.

Segundo Fonseca (2003), foi a partir do início da década de 90 que a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), tradicionalmente estabelecida no *Campus* Coração Eucarístico em Belo Horizonte, iniciou seu processo de expansão, ao criar novas Unidades na Região Metropolitana de Belo Horizonte e em cidades do interior do Estado de Minas Gerais.

Em 1991, iniciaram-se as atividades do *Campus* Contagem; em 1995, foi inaugurado o *Campus* de Betim; o *Campus* de Poços de Caldas foi aberto em 1996; em 1999, criou-se o *Campus* de Arcos; em 2000, mais uma Unidade foi criada em Belo Horizonte, no bairro São Gabriel; em 2002, foi implantada a Unidade do Barreiro, também na capital; em 2003, a PUC Minas inaugurou o *Campus* de Serro; e, no primeiro semestre de 2005, iniciaram-se as atividades nas cidades de Guanhães e Sete Lagoas. (PUC MINAS, 2006).

O problema proposto para esta pesquisa compreende o estudo da imagem da PUC Minas após sua expansão, manifestada, dentre outros aspectos, na criação de novas Unidades. Mais especificamente, procurar-se-á realizar a verificação do grau de alinhamento entre a imagem da PUC Minas, enquanto instituição, e as imagens específicas das Unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel, levando-se em consideração os atributos de imagem projetados pela PUC Minas.

O problema em questão pode ser traduzido através da seguinte pergunta:

Como está o alinhamento entre a imagem geral da instituição PUC Minas e as imagens das Unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel, na percepção de seus alunos dos cursos de graduação em Administração e Direito dessas Unidades, considerando-se os atributos de imagem projetados pela instituição?

A necessidade e a importância da gestão da imagem organizacional está justamente no fato de que a imagem é aquilo que aparece para o mercado consumidor e para os demais *stakeholders* da organização, ou seja, é a forma como a empresa é vista não apenas no mercado em que atua, mas por seus diversos públicos.

De acordo com Antunes (2004), a avaliação da imagem deve ser considerada parte imprescindível no planejamento estratégico das organizações, independentemente do segmento de atividade em que estas estão inseridas. Para a referida autora, o objetivo dessa avaliação é investigar como ações e competências dessas organizações estão sendo percebidas por seus diversos públicos de interesse.

Nesse sentido, conforme explica Antunes (2004), é necessário que as instituições de ensino superior interajam com o ambiente externo, com o intuito de identificar a imagem formulada por seus *stakeholders*. Com base nessa identificação, as organizações poderão capacitar-se a desenvolver respostas estratégicas adequadas para cada tipo de situação encontrada, objetivando corrigir possíveis falhas e distorções, de acordo com seus objetivos de imagem.

Fonseca (2003, p. 11) destaca os esforços que as organizações vêm realizando no sentido de agregar valor à sua imagem:

Ao observar-se no dia-a-dia, através da imprensa e dos meios de comunicação de massa, o crescente volume de publicidade e promoções, constata-se que, nos últimos anos, houve um crescimento dos investimentos, por parte das empresas e instituições, em ações que gerem benefícios e agreguem maior valor à sua imagem. As organizações procuram evidenciar a sua imagem, seja através da projeção de sua marca, seja através de ações que criem uma maior identidade com a sociedade.

Para o mesmo autor, a imagem percebida pelos diversos públicos influencia suas atitudes (favoráveis ou desfavoráveis) com relação à organização. Percebe-se, assim, que a gestão da imagem organizacional é fundamental para o sucesso das organizações, sobretudo no atual ambiente de acirrada competição.

No setor educacional, mais especificamente no ensino superior, pode-se dizer que uma imagem de credibilidade torna-se fator crítico de sucesso, considerando-se que o mercado tende a ser mais receptivo a profissionais egressos de instituições com boa reputação.

A partir do governo Fernando Henrique Cardoso, na segunda metade da década de 1990, observou-se um crescimento sem precedentes na abertura de instituições de ensino superior no Brasil. Essa situação deveu-se, principalmente, ao estabelecimento de uma nova política pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), que favoreceu esse crescimento através da adoção de normas e critérios mais flexíveis com relação à abertura de novas faculdades, facilitando, consideravelmente, o processo de credenciamento e reconhecimento dessas instituições:

[...] políticas públicas para a área de educação superior foram sendo criadas e implementadas no Brasil, mais especificamente na década de 90. A partir de uma percepção governamental de que a universidade pública não conseguiria suprir a grande demanda reprimida por educação superior no País, uma postura mais flexível foi assumida. Essas políticas voltadas para atender à realidade mercadológica estimularam a proliferação de cursos e escolas de ensino superior privadas em todo o País, e, conseqüentemente, o aumento da competitividade no setor educacional. (ANTUNES, 2004, p. 15).

Esse acirramento da concorrência no setor de ensino superior brasileiro reforça a importância da gestão da imagem organizacional nessas instituições, na medida em que uma boa reputação pode ser o critério-chave de escolha por parte de alunos em potencial.

Em termos teóricos, a pesquisa será importante, principalmente, em razão da escassez de estudos empíricos que tratam da imagem corporativa em instituições de ensino superior do Brasil. Já em termos práticos, os resultados da pesquisa poderão configurar-se em importantes subsídios para tomada de decisão em relação à gestão da imagem organizacional da instituição que será pesquisada, bem como servir de ponto de partida para estudos futuros sobre imagem corporativa em outras instituições de ensino superior.

Retornando aos objetivos da pesquisa, destacamos que esta dissertação tem como objetivo geral verificar como está o alinhamento entre a imagem geral da instituição PUC

Minas e as imagens das Unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel, na percepção dos alunos dos cursos de graduação em Administração e Direito destas Unidades, considerando-se os atributos de imagem projetados pela instituição.

Ao detalharmos este objetivo geral, determinamos os seguintes objetivos específicos da dissertação: identificar os principais atributos de imagem projetados pela PUC Minas; verificar qual a imagem geral da instituição PUC Minas, e as imagens, em específico, das Unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel a partir da percepção de seus alunos com relação aos atributos de imagem projetados pela PUC Minas que foram anteriormente identificados; por fim, elaborar uma análise comparativa entre as imagens identificadas para as Unidades e para a Instituição PUC Minas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Abordagens sobre o conceito de imagem

O termo imagem traz consigo uma característica de pluralidade, constituindo-se em uma palavra que se pode remeter a diversas interpretações: reflexo de um objeto, representação de uma pessoa ou coisa, escultura santificada, percepção em relação a algo, representação mental de qualquer forma, etc.

Contudo, apesar dessa multiplicidade de sentidos, um aspecto inerente a qualquer significação que se dá à imagem é a possibilidade de interpretá-la de forma pessoal, a partir das percepções e valores prévios de cada indivíduo. Nesse sentido, Reis (1991, p. 5) explica que:

Uma imagem é criada a partir da percepção por alguém de alguma coisa exterior a si próprio. Essa percepção se constitui enquanto um imbricado de símbolos do receptor que desencadeia reações internas de conteúdo sensitivo-emocional: as sensações. Estas são processos seletivos onde o receptor apreende apenas alguns dos valores que se apresentam no objeto exterior e agrega a eles valores objetivos.

Assim, pode-se inferir que uma imagem não corresponde, necessariamente, à realidade. Ou seja, duas pessoas podem interpretar de maneira completamente diferente um mesmo indivíduo ou coisa, em função, principalmente, de seus valores individuais e, se for o caso, de suas experiências anteriores com relação a esse indivíduo ou coisa. A imagem é, então, a maneira através da qual os indivíduos interpretam as pessoas e coisas existentes à sua volta, podendo-se dizer, por exemplo, que a imagem de uma pessoa é a forma como essa pessoa é percebida pelos outros.

De acordo com Fonseca (2003), o processo de produção da imagem é concebido a partir da percepção, por algum indivíduo, da emissão de uma mensagem, desencadeando um processo de interpretação que vai resultar em uma versão particular da mensagem para cada indivíduo. Concluído esse processo, o conteúdo da mensagem terá sido apreendido de forma diferente do real, na medida em que o receptor terá agregado valores pessoais à mensagem.

Reis (1991, p. 8) apresenta um esquema que explica, através de estágios, como se dá o processo de formação da imagem:

1 – Apresentação (intencional ou não) de uma determinada informação genericamente rotulada como mensagem a um dado receptor (sujeito individual, coletivo ou massa).

2 – Criação de um primeiro estágio de recepção, que conduz à identificação da existência de uma mensagem. Neste estágio, os valores objetivos são predominantes. Conceitualmente, identificaremos este estágio como percepção.

3 – Desenvolvimento, internamente ou sujeito, do processo de transformação da percepção em sensação. Este pode ser assumido como o primeiro estágio da elaboração cognitiva, em que são agregados à mensagem emitida os valores do sujeito receptor. Este pode ser caracterizado como um estágio de reconhecimento. Nele, o receptor apreende a informação apresentada.

4 – Sofrendo um segundo movimento de reconstrução simbólica subjetiva, um novo estágio cognitivo dota o sujeito receptor de uma visão própria da realidade apresentada. É o que estamos rotulando de apropriação da informação. Constitui-se no que conceitualmente estamos caracterizando como imagem.

É nesse estágio que o consumo da mensagem se dá. Neste momento, ocorre internamente ao sujeito uma correlação de forças entre valores objetivos, que induz o receptor à tomada de atitude. É a partir da imagem formada que o receptor estabelece sua atitude frente àquela dada mensagem. A imagem se institui não apenas como representação, mas como significação da informação emitida.

Dessa forma, percebe-se a característica de flexibilidade que permeia o processo de formação da imagem. Valores particulares de cada receptor são acrescentados à mensagem real, fazendo com que a maneira através da qual essa mensagem é percebida aconteça de forma diferente. É justamente essa percepção divergente por parte dos diversos receptores que caracteriza o dinamismo do processo de formação da imagem.

Reforçando as características de flexibilidade e dinamismo da imagem, Boulding (1956 *apud* ALMEIDA, 2005) afirma ainda que uma imagem apropriada por um indivíduo pode ser alterada na medida em que este recebe novos estímulos ou informações. Sendo atingida por uma nova mensagem, a imagem existente poderá, segundo o referido autor, incorrer em quatro diferentes reações: não ser afetada, ser alterada por meio da adição de conteúdo, ser colocada em dúvida ou ser reformulada. Apesar de as imagens apreendidas por um indivíduo serem, a princípio, resistentes à mudança gerando indiferença em relação a novas informações, se os estímulos forem coerentes com a imagem originalmente concebida, esta será alterada por meio da adição de conteúdo. Por outro lado, se as novas informações e estímulos não forem coerentes com a imagem original e acontecerem de forma constante, a imagem inicial poderá ser colocada em dúvida e, em último caso (que é o mais difícil de acontecer), poderá ser completamente reformulada.

Dessa forma, fica claro que imagem não é algo rígido, pelo contrário, a imagem é altamente permeada por percepções e julgamentos pessoais, caracterizando-se também pelo seu dinamismo, ou seja, é algo que sempre está sujeito à adição de novas informações e alterações.

2.2 O conceito de imagem na perspectiva organizacional

Aplicado ao campo dos estudos organizacionais, o conceito de imagem já vem sendo discutido há muitos anos. Conforme explica Kennedy (1977), as discussões iniciais acerca desse tema surgiram na década de 1950, contudo, no início de seu desenvolvimento, o conceito de imagem organizacional foi amplamente difundido sem maiores preocupações com bases e fundamentos metodológicos.

De acordo com Tavares (1998), o conceito surgiu na literatura mercadológica em 1955. Inicialmente, a imagem estava mais relacionada aos produtos comercializados, ou seja, o foco era na imagem dos produtos e marcas, e não na organização como um todo. (ALVESSON, 1990; TAVARES, 1998). Posteriormente, tal conceito foi ampliado de forma a abarcar todas as relações entre a organização e seus diversos *stakeholders*.

O Quadro 1 a seguir, baseado em Kennedy (1977), fornece um conjunto de definições desenvolvidas por diversos autores que ajudam a elucidar o conceito de imagem organizacional:

| Autor | Definição |
|----------------------------|---|
| Harris (1958) | A imagem corporativa é a imagem individual da organização criada na mente dos consumidores através da publicidade total da organização e relações públicas, bem como através da marca individual da organização, propaganda, embalagem, valor e o conhecimento atual e/ou experiência do consumidor com as marcas ou serviços da organização. |
| Robinson e Barlow (1959) | Imagem corporativa é um meio útil e conveniente de visualizar as idéias das pessoas sobre as organizações. |
| Winick (1960) | A imagem de uma organização é o resultado final das experiências, recordações e impressões de uma pessoa acerca da organização. Está relacionada diretamente a como o indivíduo percebe a organização. |
| Spector (1961) | A soma total das percepções das características de personalidade da organização é o que nos referimos como sendo imagem corporativa. |
| Gunther (1963) | A imagem corporativa pode ser definida como a composição do conhecimento, sentimentos, idéias e crenças associadas à organização como um resultado da totalidade de suas atividades. |
| Messner (1963) | Cada indivíduo integrante dos públicos com os quais a organização mantém contato possui um retrato mental da organização, o qual ele pensa corresponder a suas características. |
| Downing (1966) | Uma imagem é uma reunião de sentimentos, idéias e crenças. |
| Bevis (1967) | Imagem corporativa é o resultado em rede da interação de todas as experiências, crenças, sentimentos e conhecimento que as pessoas possuem acerca da organização. |
| Flanagan (1967) | Em sua forma mais simples possível, uma imagem é o retrato mental de alguma coisa – um produto, uma marca, uma organização, uma pessoa – que existe na mente de um indivíduo. |
| Christopher e Pitts (1969) | Imagem corporativa é a idéia espontânea sobre a organização geralmente baseada em percepções obtidas a partir de contatos subjetivos com a organização, seus produtos, reputação e <i>mix</i> promocional. Também é baseada em opiniões formadas em função de campanhas deliberadas de imagem corporativa. |

Quadro 1: Definições de imagem na perspectiva organizacional

Fonte: Adaptado de Kennedy, 1977, p. 163

Apesar da extensa literatura existente do assunto, nenhuma definição universalmente aceita pode ser atribuída ao conceito de imagem organizacional, uma vez que os conceitos permanecem, ainda, rodeados por ambigüidades e falta de clareza. (ABRATT, 1989).

Contudo, analisando o Quadro 1, pode-se perceber uma característica inerente ao conceito de imagem corporativa, que permaneceu presente em seu desenvolvimento ao longo dos anos: a imagem corporativa está intimamente relacionada a percepções, sentimentos, idéias, crenças, experiências e conhecimento do indivíduo com relação à determinada organização.

Em definições mais recentes, também se verifica a presença marcante dessa característica. Nesse sentido, Tavares (1998, p. 66) fornece a seguinte definição para imagem corporativa:

É a categoria mais ampla e abrangente de imagem. É a que os vários públicos têm, em termos gerais, da empresa como um todo. Pode ser conceituada como o resultado líquido das interações de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimento que as pessoas possuem da empresa.

Para Schuler (2004) a imagem de determinada organização corresponde ao modelo mental criado por seus *stakeholders* para representar essa organização sempre que eles pensam nela. Como discutido anteriormente na explanação inicial acerca do conceito de imagem, também no campo organizacional trata-se de uma descrição que contém informações cognitivas, afetivas e sensoriais. Ainda de acordo com Schuler (2004), a imagem é formada através das informações que os indivíduos recebem sobre a organização, organizando-as em seu “banco de dados” de uma maneira bastante pessoal.

Na mesma linha de pensamento, Cornelissen (2000) afirma que a imagem está relacionada às interpretações dos vários atributos de determinada organização provenientes de diversas fontes, ou seja, é um complexo de interpretações cognitivas dos *stakeholders* acerca da organização.

Assim, pode-se dizer que a característica comum dos diversos significados do conceito mais amplo de imagem, que é justamente a possibilidade de interpretá-la de forma pessoal a partir das percepções e valores prévios de cada indivíduo, pode ser também aplicada à perspectiva organizacional da imagem.

Na prática organizacional, também não se pode dizer que a aplicação do conceito de imagem é algo recente. Martineau (1958) já dizia que a idéia de imagem corporativa certamente não é nova, afirmando, já naquela época, que as empresas vinham direcionando esforços para a propaganda institucional há muitos anos. Além disso, o mesmo autor já apresentava novas perspectivas para o conceito de imagem corporativa, as quais iam muito além da propaganda institucional. Os objetivos de propaganda e *marketing*, no campo do consumidor, já estavam além de simples estágios funcionais: estratégias conscientes, preparadas pela alta administração, já eram elaboradas para se criar uma distintiva e positiva imagem corporativa junto aos diversos públicos. (MARTINEAU, 1958).

2.2.1 Diferenciando os conceitos de imagem e reputação organizacional

De acordo com Whetten e Mackey (2002), alguns estudiosos do assunto têm utilizado os conceitos de imagem e reputação organizacional como sinônimos, enquanto outros afirmam que se trata de conceitos independentes, porém com uma relação bastante próxima.

Apesar de, como dito, alguns autores utilizarem os conceitos de imagem e reputação corporativa como sinônimos, estudos recentes destacam uma característica básica que diferencia tais conceitos: a imagem organizacional é como se fosse uma fotografia que determinado indivíduo ou grupo possui acerca de uma organização em função de interações e levantamento de informações em determinado momento; já a reputação é constituída ao longo de anos, como consequência das ações e dos comportamentos adotados pela organização ao longo de sua existência. (ALMEIDA, 2005).

Fombrun e Rindova (1996 *apud* FOMBRUN; VAN RIEL, 2003, p. 230) definem reputação corporativa como:

(...) uma representação coletiva das ações passadas e resultados da organização que descrevem sua habilidade de entregar resultados de valor aos múltiplos *stakeholders*. Ela mede o prestígio relativo da organização internamente com os empregados e externamente com seus *stakeholders*, nos ambientes competitivo e institucional. (Tradução nossa)².

Pode-se dizer que a reputação organizacional é o resultado das imagens reproduzidas pela organização ao longo de sua história, ou seja, é um efeito cumulativo da imagem organizacional. Sendo assim, a reputação corporativa, ao contrário da imagem, não é algo momentâneo, trata-se de um processo que tem como característica básica o longo prazo.

Como se pode perceber, apesar de não serem sinônimas, imagem e reputação organizacionais são dois conceitos que estão totalmente interligados.

É importante ressaltar que o presente estudo corresponde à análise de imagem organizacional, na medida em que realiza esta análise em um momento específico, ou seja, os resultados encontrados correspondem à imagem da instituição no período em que o estudo foi realizado.

² A corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments.

2.3 Relacionando imagem com cultura e identidade organizacional

A cultura organizacional pode ser conceituada como sendo todos os aspectos da vida diária da organização, envolvendo valores expressos e comunicados através do comportamento e das interpretações dos membros componentes da organização. (HATCH; SCHULTZ, 2000).

Fleury e Fischer (1996, p. 9) conceituam cultura organizacional como “o substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização”.

Na mesma linha de raciocínio, Alvesson (1998) afirma que a cultura refere-se a aspectos significantes da vida organizacional, como o compartilhamento de significados, idéias e conhecimentos entre os membros da organização, e esses aspectos possuem alta relevância no modo de funcionamento das organizações. Vista desse modo, afirma o autor que a cultura passa a ser especialmente significativa em termos de controle e coordenação em situações organizacionais complexas e incertas, que demandam alto grau de descentralização.

Conforme explica Fonseca (2003), a importância de se desenvolver uma análise sobre cultura organizacional, relacionando-a à imagem corporativa, está no fato de que a gestão do público interno de uma organização é tarefa fundamental para se formar e manter uma boa imagem da empresa junto a seus *stakeholders*.

A cultura organizacional é materializada através de diversos símbolos, tais como seu nome, produtos, prédios, logomarcas, dentre outros. Esses símbolos, enquanto elos de contato da empresa com seus diversos públicos, constituem-se em importantes fontes para a construção da imagem organizacional. (HATCH; SCHULTZ, 1997).

Para evidenciar ainda mais a relação entre imagem corporativa e cultura organizacional, destacam-se as seguintes afirmações de Reis (1991):

Imagem corporativa é a percepção produzida mais imediatamente visível da cultura organizacional: é um retrato com retoques, um recorte cristalizado e fragmentado do que uma organização gostaria de aparentar ser. (REIS, 1991, p.31).

A imagem corporativa é uma representação dos valores institucionais privilegiados por determinada organização. Não reflete em todos os seus aspectos características objetivas destas, mas – como toda representação – identifica, categoriza, e legitima valores e ideais cultivados e/ou perseguidos pela organização. É, portanto, a projeção estruturada de significados hierarquizados pela organização; entendida, neste caso, como um grupo que compartilha significados. (REIS, 1991, p. 37).

Pode-se afirmar, então, que a imagem é a representação da cultura organizacional, na medida em que expressa os valores e ideais existentes na organização, informando-os para seus *stakeholders* e para a sociedade em geral.

Deve, contudo, ficar claro que a imagem corporativa não se constitui apenas na projeção de símbolos, valores e atitudes, mas na manifestação de uma resposta coerente com as perspectivas da sociedade em relação à *performance* organizacional. Assim, é fundamental que as organizações tenham a capacidade de adequar seu desempenho com as expectativas de seus públicos. (REIS, 1991).

Nesse sentido, conforme afirma Fonseca (2003), a cultura não pode existir como se fosse uma camisa de força, atuando de forma a coibir ou neutralizar a mudança por parte dos indivíduos que compõem a organização. Pelo contrário, a cultura deve agir como fator impulsionador da mudança, de forma a se ajustar constantemente ao ambiente externo.

Hatch e Schultz (1997) afirmam que a cultura organizacional atua tanto sobre as iniciativas administrativas que influenciam a imagem quanto sobre as interações diárias entre os membros da organização e o público externo. Percebe-se, então, que a cultura organizacional atua de forma bastante significativa na formação da imagem das organizações, podendo-se dizer que desenvolve um papel de alicerce para a construção da imagem organizacional.

Assim como a cultura, a identidade organizacional, que será abordada a seguir, é um aspecto de fundamental relevância para viabilizar o entendimento do tema imagem organizacional. (ALVESSON, 1990).

O termo “identidade” tem sua origem no latim: *idem* e *identitas* significam “o mesmo”, enquanto *entitas* significa entidade. Portanto, o significado de identidade pode ser entendido como “a mesma entidade”. A identidade é, frequentemente, tida como uma forma pessoal e intransferível de estabelecer quem são as pessoas, identificando, em alguma extensão, suas características particulares. Dessa maneira, pode-se dizer que a identidade do ser humano age como sendo uma forma de estabelecer seu propósito e significado. (TAVARES, 1998).

No campo organizacional, a identidade pode ser definida, de acordo com Whetten e Mackey (2002), como as características mais centrais, duradouras e distintivas de uma organização. Ou seja, trata-se de um entendimento coletivo dos membros de uma organização acerca de suas características supostas como centrais e permanentes que, fundamentalmente, distinguem-na de outra organização.

Para Whetten e Mackey (2002), o fundamento da identidade organizacional pode ser traduzido através da seguinte questão: “Quem somos nós, enquanto organização?”. Em conformidade, Albert (1998) propõe que a questão central da identidade organizacional baseia-se nas respostas aos seguintes questionamentos: “Quem sou eu? Que tipo de organização é esta?”.

Segundo Whetten e Mackey (2002), o domínio natural da identidade organizacional é o estudo de como as organizações definem a si próprias em termos daquilo que elas possuem em comum com algumas outras organizações e aquilo que, efetivamente, elas possuem de diferente e que as distingue das demais.

É importante ressaltar que a identidade organizacional não se restringe apenas a aspectos internos da empresa:

A empresa, contudo, precisa preocupar-se com a dimensão interna e externa da sua identidade. A primeira, junto aos empregados atuais e potenciais e a segunda, junto aos seus demais públicos, principalmente clientes atuais e potenciais.

O primeiro esforço de construção de uma identidade deve estar orientado para os empregados.

O ponto de partida para o impacto no ambiente externo é a realidade interna da empresa. Se ela deseja construir sua imagem externa, primeiro precisa cuidar da realidade interna de seus produtos e serviços. Os empregados deverão sentir orgulho da empresa, devido aos valores, propósitos, sucesso e objetivos dela. Quando a identidade representa uma visão clara do que os empregados aceitam, será vitalizada e guiará a empresa. Assim, para ser forte, uma identidade deverá se assentar nos valores organizacionais. (TAVARES, 1998, p. 74).

Percebe-se que, para Tavares (1998), a identidade exerce influência direta na imagem da organização, na medida em que as atitudes dos membros da organização refletirão no ambiente externo, podendo ou não inspirar confiança em importantes públicos, tais como consumidores e investidores.

2.3.1 Identidade projetada

O conceito de identidade projetada ajuda a estabelecer uma ligação ainda mais forte entre imagem e identidade.

A identidade projetada pode ser entendida, de acordo com Van Riel (2003), como sendo os sinais explícitos e implícitos por meio dos quais a organização transmite seus

atributos-chave a seus *stakeholders* internos e externos através da comunicação e de seus símbolos.

A imagem organizacional é aquilo que os membros da organização desejam que os *stakeholders* externos percebam como sendo as características mais centrais, duradouras e distintivas da organização (WHETTEN; MACKEY, 2002). Percebe-se que essa definição de imagem aproxima-se bastante do conceito de identidade projetada, o que demonstra a forte conexão entre esses dois conceitos.

Para Grunig (2003), enquanto a imagem corresponde às percepções dos públicos acerca da organização, a identidade é justamente aquilo que a organização escolhe utilizar para formar essas percepções, ou seja, sua *identidade projetada*. Nessas perspectivas se reconhece novamente que o processo de formação da imagem possui uma ligação bastante estreita com a identidade da organização.

Já Cornelissen (2000) afirma que a imagem é a percepção de receptores acerca da *identidade corporativa projetada* pela organização e suas interpretações próprias dos atributos organizacionais vindos de várias fontes.

Para facilitar o entendimento e o relacionamento dos conceitos de identidade e imagem organizacional, Whetten e Mackey (2002) fazem uma analogia, afirmando que a identidade seria uma autobiografia da organização, elaborada por seus membros, enquanto a reputação seria uma biografia da organização, elaborada por seus *stakeholders* externos.

Balmer (1998) também reconhece a influência da identidade sobre a imagem organizacional, afirmando, ainda, que um fator-chave para se alcançarem imagem e reputação favoráveis é justamente a administração da identidade organizacional.

Ao desenvolver efetivamente a gestão de sua identidade através da observância das interfaces da identidade com a imagem, com a reputação e com as influências do ambiente em que está inserida, a organização pode construir um entendimento e um comprometimento entre seus diversos *stakeholders*. Esse comprometimento pode configurar-se em uma capacidade de atrair e manter clientes e empregados, construir alianças estratégicas, conseguir suporte do mercado financeiro, além de gerar um senso de direção e propósito, resultando em uma imagem organizacional consistente. (BALMER, 1998).

Hatch e Schultz (1997) separam o conceito de identidade aplicado às empresas em duas vertentes básicas: identidade corporativa e identidade organizacional. A identidade corporativa, com origem na literatura de *marketing*, está relacionada ao modo como a administração apresenta suas idéias-chave ao público externo, através de comportamentos, produtos, comunicação, etc. A identidade organizacional, originada na literatura

organizacional, está mais voltada para o relacionamento que se desenvolve entre os empregados e a organização como um todo (estudos sobre comprometimento, identificação, etc.).

Conforme destacam Gioia, Schultz e Corley (2000), nos últimos anos os conceitos de identidade e imagem organizacional têm sido temas constantes nos estudos organizacionais, adquirindo *status* de conceitos-chave empregados para se descreverem e explicarem os comportamentos individuais e organizacionais.

Para Gioia, Schultz e Corley (2000), a identidade, ao contrário do que foi dito anteriormente e que é amplamente defendido na literatura, deve ser vista como algo flexível e dinâmico, e não como um aspecto organizacional de características permanentes e duradouras. Segundo esses autores, o conceito de identidade, enquanto algo estável e inflexível, não passível de mudança, deve ser repensado, em consequência de a identidade possuir uma fronteira muito próxima da imagem. Portanto, essa “instabilidade” da identidade surge, de acordo com Gioia, Schultz e Corley (2000), principalmente de suas inter-relações com a imagem organizacional, a qual é claramente caracterizada por um alto grau de instabilidade. Contudo é necessário ressaltar que essa característica de instabilidade da identidade organizacional deve ser vista como um fator facilitador da mudança organizacional em função das demandas ambientais. (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000).

Tavares (1998) acredita que é a realidade interna da empresa que vai influenciar o público externo. Gioia, Schultz e Corley (2000), no entanto, defendem que, além da identidade organizacional estar relacionada à influência do público interno sobre o público externo, ela também envolve as percepções do público interno sobre as impressões que o público externo possui sobre a organização.

De acordo com Hatch e Schultz (1997), a identidade corporativa surge a partir das interações constantes entre os membros internos da organização, incluindo-se aí todos os níveis organizacionais, o que indica que a identidade corporativa está mais voltada para o interior das organizações. Essa identidade, porém, não é projetada apenas para o público interno, sendo exposta, também, para os *stakeholders* externos, transpondo os limites da organização.

Nesse sentido, o *feedback* percebido pelo público interno acerca da imagem externa da organização também exerce influência sobre seus membros, ou seja, as influências exercidas pelos públicos interno e externo da organização possuem um caráter recíproco: identidade (enquanto processo interno da organização) é influenciada pela imagem externa e vice-versa.

Assim, a interface entre identidade e imagem organizacional permite observar se existem inconsistências (*gaps*) entre as práticas/comportamentos organizacionais e a forma como a organização é percebida por seus principais *stakeholders*. (BALMER, 1998).

Nesse sentido, Almeida e Muniz (2005, p. 2) afirmam que:

[...] compreender a identidade projetada e o grau de concordância dos stakeholders com o que a empresa diz sobre si mesma pode contribuir para que a empresa faça um alinhamento destas percepções. Ou seja, conhecer os gaps entre o que os membros da empresa consideram como essencial, o que a empresa projeta e como os stakeholders externos percebem estes atributos, fornece elementos para que a empresa defina estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento, construindo imagens mais coerentes e consistentes e uma reputação mais forte.

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) correlacionam de forma ainda mais incisiva os conceitos de imagem e identidade organizacional, ao afirmarem que existem, basicamente, duas imagens organizacionais-chave: a identidade organizacional percebida e a imagem externa construída.

A identidade organizacional percebida é baseada naquilo que os membros da empresa acreditam ser distintivo, central e duradouro com relação à organização. As crenças e os valores dos indivíduos podem estar ou não alinhados com a identidade organizacional percebida; quando essa identidade está em sintonia com os valores dos membros, ocorre o que os autores denominam identificação organizacional. Quando esta ocorre, os indivíduos tendem a tornar-se mais comprometidos e satisfeitos com o trabalho e com a organização como um todo, uma vez que as características que eles percebem acerca da organização vão ao encontro de seus próprios conceitos, ou seja, de seus valores e crenças. Em suma, a força da identificação organizacional de um membro é produto do grau em que seu conceito próprio está entrelaçado aos atributos distintivos da organização, ou seja, uma identificação organizacional será forte quando o conceito próprio do indivíduo estiver em grande parte incorporado àquilo (valores) que ele acredita ser distintivo, central e duradouro na organização. Assim, a identificação organizacional é uma forma de ligação psicológica em que os membros adotam as características centrais que definem a organização como sendo de si próprios. (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

Já a imagem externa construída está relacionada àquilo que os componentes da organização acreditam que os *stakeholders* externos pensam acerca dela. Enquanto a identidade organizacional percebida é uma avaliação feita pelo indivíduo acerca das características da organização, a imagem externa construída relaciona-se ao modo como ele sente que a sociedade em geral a percebe, influenciando, também, o nível de identificação do

indivíduo com a organização. Para os membros, a imagem externa construída responde à seguinte indagação: “Como os públicos externos me percebem em função da minha associação com esta organização?”. A partir dessa pergunta, pode-se notar a importância da imagem externa construída enquanto um poderoso reflexo da opinião pública, que pode trazer conseqüências positivas ou negativas para a organização. Quando a imagem externa construída é percebida de forma positiva pelos membros, ou seja, quando se acredita que a organização possui um conceito positivo por parte da sociedade, ela fortalece o nível de identificação dos membros para com a organização. O contrário (enfraquecimento do nível de identificação) também poderá ocorrer, quando os componentes da organização avaliarem sua imagem externa construída de forma negativa. (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

Diante do exposto e conforme defendem Gioia, Schultz e Corley (2000), é necessário reconhecer a existência de um relacionamento próximo e recíproco entre os conceitos de identidade e imagem organizacional.

2.4. Relacionando cultura, identidade, imagem e reputação Organizacionais

Feita a apresentação dos conceitos de cultura, identidade, imagem e reputação organizacionais, torna-se necessário, agora, ressaltar a existência de uma relação bastante próxima entre eles.

O Quadro 2 ajuda a elucidar algumas das inter-relações entre os principais conceitos apresentados neste estudo:

| Cultura | Identidade | Imagem | Reputação | Entendendo as inter-relações |
|---|--|---|---|---|
| Fornece o universo simbólico sobre o qual ocorre a construção de sentidos | Formada pelo público interno | Formada pelos públicos externos | Mecanismos através do qual públicos externos manifestam suas expectativas sinalizando satisfação ou insatisfação com ações e identidades da organização | Identidade é construída pelo público interno, mas sofre interferência das imagens e vice-versa |
| Cultura como padrão de crenças e pressupostos mais ou menos compartilhados entre membros e não membros da organização | Identidade como projeção de si mesma | Imagem como percepção e interpretação de outros | Organizações que conseguem deixar sua identidade mais clara, geralmente têm melhor reputação | Quem somos não pode ser separado da percepção de outros sobre nós e de nossa percepção sobre como os outros nos vêem |
| Cultura como produto da construção de sentido das atividades do dia-a-dia | Identidade corporativa envolve uso de símbolos em sua comunicação, artefatos como logotipo, nome, <i>slogan</i> , estilo, estórias | Imagens múltiplas quando os públicos são diversos | Reputação se cria ao longo do tempo, como resultado de repetidas interações e experiências acumuladas | Múltiplas imagens referem-se a uma mesma organização. As imagens cumulativas dos diversos <i>stakeholders</i> , ao longo do tempo, determinam a reputação |

Quadro 2: As inter-relações entre cultura, identidade, imagem e reputação

Fonte: Hatch e Schultz, 2000; Rindova e Fombrun, 1998, *apud* Almeida, 2005, p. 78

Como se pode perceber ao observar o Quadro 2, identidade, imagem e reputação são conceitos que estão totalmente interligados, na medida em que a reputação se constitui nas interpretações e consolidação das identidades e imagens e estas, por sua vez, irão se retroalimentar da reputação. (ALMEIDA, 2005).

De acordo com Whetten e Mackey (2002), as concepções de imagem e reputação organizacional seguem a premissa de que as organizações precisam manter um alinhamento adequado entre sua identidade (aquilo que é central, duradouro e distintivo), sua imagem projetada (aquilo que os membros da organização desejam que os *stakeholders* externos

percebam) e sua reputação adquirida (resultado de repetidas interações entre membros da organização e os *stakeholders* externos).

2.5 Imagem organizacional enquanto recurso intangível

Conforme explicam Pike, Roos e Marr (2005), de acordo com a Resource Based View (RBV), ou visão baseada em recursos, a vantagem competitiva sustentável adquirida por uma organização resulta da utilização de recursos que são inimitáveis, insubstituíveis, tácitos por natureza e sinérgicos. Os gestores organizacionais precisam compreender quais são os recursos-chave que mais se aproximam dessas características e que determinam a *performance* e a criação de valor em suas organizações.

Tradicionalmente, tais recursos eram físicos, ou tangíveis, como, por exemplo, máquinas e capital financeiro. Mais recentemente, os recursos não-físicos ou intangíveis têm sido identificados como fontes de vantagem competitiva fundamentais na determinação da *performance* da organização, bem como em sua capacidade de geração de valor. (PIKE; ROOS; MARR, 2005)

De acordo com Hall (1992), os recursos intangíveis de uma organização vão desde direitos de propriedade intelectual sob a forma de patentes e marcas registradas até redes de relacionamento, cultura organizacional e reputação de produtos e da empresa como um todo. Para o mesmo autor, muitas empresas têm conseguido vantagem competitiva sustentável a partir do momento em que elas disponibilizam produtos com atributos (intangíveis) que correspondem ao critério-chave de compra para a maioria dos consumidores que constituem seu mercado-alvo.

Para Brito *et al.* (2005), os recursos intangíveis são vistos, cada vez mais, como fontes de vantagem competitiva para as organizações, o que pode ser justificado pelo fato de que tais recursos são difíceis de serem copiados, ao contrário dos recursos tangíveis, mais facilmente imitáveis. Sendo assim, uma empresa não pode considerar que um recurso seja uma vantagem competitiva se ele está disponível para outros competidores num mesmo setor econômico.

Brito *et al.* (2005) alertam para o importante fato de que os recursos intangíveis precisam ser desenvolvidos pela empresa, uma vez que alguns desses recursos, como é o caso da imagem organizacional, não podem ser comprados ou negociados. Nesse sentido, a imagem organizacional, enquanto recurso intangível, passa a ser vista como uma fonte de

vantagem competitiva, na medida em que gera valor para os *stakeholders* e é difícil de ser duplicada, além de não poder ser comprada e nem transferida.

Considerando-se que um recurso intangível, para ser considerado como fonte de vantagem competitiva, precisa ser inimitável, é importante ressaltar que, conforme explica Marken (1990), a administração da imagem não deve restringir-se apenas à propaganda e à promoção. Esses dois aspectos que contribuem para a imagem organizacional são importantes, porém estão disponíveis também para os demais competidores. De acordo com Marken (1990, p. 22), “tudo que a organização é, diz e faz é um componente da sua imagem.” Portanto, para constituir-se em um diferencial competitivo, a imagem deve ser considerada em um nível de maior complexidade e não apenas nos níveis de propaganda e em outras formas de comunicação.

Nas empresas prestadoras de serviços, a preocupação com a imagem é ainda maior pois, conforme afirma Brito *et al.* (2005), quanto maior o grau de intangibilidade de um serviço, maior deve ser a atenção dada à reputação. Segundo o autor, uma reputação favorável adiciona valor psicológico aos produtos e serviços, diminuindo os riscos que o cliente imagina durante o processo de compra e, conseqüentemente, influenciando-o.

Com o objetivo de determinar a contribuição relativa de cada recurso intangível para o sucesso de uma organização, Hall (1992) conduziu uma pesquisa junto a 847 presidentes de empresas de diversos setores no Reino Unido. O resultado da pesquisa apontou que, na opinião dos presidentes, a reputação da empresa é o recurso intangível mais importante para o sucesso do negócio.

Percebe-se, dessa maneira, a importância da imagem corporativa enquanto recurso intangível que, quando bem administrado, pode configurar-se em uma excelente fonte de vantagem competitiva sustentável para organizações que atuam nos mais variados setores.

Parece não haver dúvidas de que uma imagem organizacional favorável pode trazer diversos benefícios às organizações. Marken (1990) apresenta algumas das vantagens possíveis de alcançar através de uma sólida imagem organizacional:

- a) Aumento do ciclo de vida dos produtos;
- b) Melhor entendimento da organização, seus objetivos e sua direção por parte de empregados, fornecedores, dirigentes e mídia;
- c) Cultivar a simpatia da comunidade financeira com relação à organização;
- d) Melhoria das comunicações interna e externa;
- e) Estabelecimento de uma consciência entre os administradores acerca dos objetivos de longo prazo da organização;

- f) Maior clareza do rumo e dos objetivos organizacionais;
- g) Melhoria na compreensão da posição competitiva da organização perante o mercado;

Greyser (2003) também destaca algumas das vantagens alcançadas através deste importante recurso intangível, que é a imagem positiva. Três principais benefícios estratégicos são apresentados pelo autor: preferência em fazer negócios com a organização de melhor reputação quando a qualidade e o preço dos produtos ou serviços são similares aos de outras organizações; dar suporte à organização em períodos de turbulência; e aumentar o valor da organização no mercado financeiro.

A possibilidade de atribuir preços *premium* aos produtos, a diminuição de custos de *marketing*, a atração de funcionários mais talentosos, a geração de propaganda “boca-a-boca” positiva e a criação de uma barreira contra imitações são aspectos citados por Fombrun e Gardberg (2000) como benefícios possíveis de serem alcançados através de uma forte reputação organizacional.

Através de uma revisão na literatura de imagem corporativa, Kennedy (1977) reuniu, em quatorze categorias, as principais razões destacadas pelos estudiosos do assunto para se investir na promoção de uma imagem corporativa consistente. A autora destaca que as categorias identificadas podem apresentar sobreposições, contudo foi necessária a divisão para tornar possível a indicação das diferentes ênfases dadas pelos autores.

As razões, agrupadas por Kennedy (1977) em quatorze categorias, para se buscar alcançar uma imagem favorável, são relacionadas a seguir:

- a) Para promoção geral de valor:** os autores desta categoria pensam na imagem corporativa apenas enquanto mais uma ferramenta de relações públicas. O propósito da promoção da imagem é apenas igual ao propósito de qualquer outra forma de promoção, não se pensando em mudanças de comportamentos ou atitudes;
- b) Para estimular comportamento favorável em relação à organização:** aqui a imagem é considerada algo mais do que simplesmente promoção da organização. Ao contrário, a imagem é considerada um meio de criar nos *stakeholders* uma predisposição favorável à organização, em detrimento aos demais competidores;
- c) Para influenciar a venda de produtos:** diferentemente da categoria anterior, que está preocupada em criar uma predisposição geral em relação à organização, esta categoria visa, através da imagem corporativa, um objetivo bem mais específico, que é justamente aumentar o volume de vendas e a lucratividade;

- d) Para prover uma vantagem adicional aos produtos:** a principal argumentação destes autores é que as pessoas compram a reputação e/ou a ilusão implícita nos produtos, e não simplesmente suas características tangíveis. Assim, a imagem torna-se critério fundamental de escolha quando as características tangíveis são similares;
- e) Para atrair acionistas:** a imagem positiva pode contribuir para manter a confiança dos acionistas atuais e daqueles que podem vir a tornar-se acionistas, dando suporte financeiro à organização;
- f) Para atrair empregados:** os empregados atuais precisam estar convictos de que a organização para a qual trabalham oferece o ambiente por que eles realmente anseiam. Além disso, a organização precisa atrair funcionários que possuam características que vão ao encontro de suas necessidades. A promoção de uma imagem consistente pode contribuir para ambas as situações;
- g) Para auxiliar boas relações com a comunidade:** a promoção da imagem corporativa pode manter a comunidade local informada acerca do que está acontecendo na organização e, desse modo, pode assegurar relações mais sinceras. Esse aspecto é particularmente importante se a comunidade em que a organização está inserida é fonte de mão-de-obra e matéria-prima para a execução de suas atividades;
- h) Para auxiliar boas relações com o governo:** mantendo boa imagem, as organizações podem alcançar a confiança de instituições governamentais, o que, principalmente no caso das grandes corporações, pode resultar em decisões governamentais favoráveis;
- i) Para influenciar atitudes:** os autores deste grupo estão preocupados com a imagem enquanto meio de influência de atitudes positivas em geral, em vez de influenciar os *stakeholders* com um propósito específico. O indivíduo persuadido a adotar atitudes favoráveis em relação à organização provavelmente irá praticar ações favoráveis para essa organização;
- j) Para criar familiaridade e conseqüentemente uma atmosfera favorável:** o princípio básico desta categoria é que, criando-se um alto nível de familiaridade da organização com seus públicos, aumenta-se a probabilidade de alcançar uma atmosfera favorável. Portanto a preocupação é levar a boa imagem da organização ao conhecimento de seus públicos;
- k) Para refletir a organização:** a organização pode utilizar a promoção de sua imagem para dizer aos *stakeholders* o que ela é, o que ela faz, como ela faz, e assim

por diante. Se as informações dadas forem ao encontro das perspectivas de seus públicos, então a organização poderá alcançar respostas favoráveis;

l) Para servir aos objetivos corporativos: quaisquer que sejam os objetivos da organização, um programa formal de promoção da imagem pode ajudar a executá-los, podendo ser desenvolvido o programa simplesmente com este propósito;

m) Para auxiliar as decisões da Administração: organizações preocupadas com sua imagem buscam realizar pesquisas para verificar como a organização está sendo percebida por seus públicos. Os resultados podem apresentar discrepâncias entre as políticas administrativas e a imagem da organização, mostrando as áreas que precisam ser corrigidas e auxiliando, assim, decisões da administração;

n) Para servir como ferramenta competitiva para organizações de pequeno porte: a imagem corporativa pode ser uma poderosa ferramenta para organizações com poucos recursos. É mais fácil manter a coesão em organizações menores e isto se reflete em benefícios de imagem. Além disso, as pequenas organizações têm mais oportunidade de promover sua imagem através de contato pessoal.

Através da revisão apresentada por Kennedy (1977), verifica-se que diversas são as razões para se promover e manter uma imagem positiva da organização. Alguns autores destacam os benefícios em linhas gerais, enquanto outros apresentam razões para se promover a imagem corporativa de forma bastante específica. O importante, contudo, é que a organização tenha a consciência dos benefícios que podem ser atingidos com a melhoria da imagem, sejam esses benefícios em linhas gerais (favorecem a organização como um todo) ou em termos mais específicos (favorecem a organização em áreas e objetivos mais específicos).

Por outro lado, como se destaca no tópico a seguir, uma imagem negativa ou desgastada pode acarretar diversos prejuízos à organização tanto a curto, quanto a médio e longo prazos. Em momentos de crise de imagem organizacional, a alta administração possui papel determinante para a criação ou recuperação de uma imagem positiva.

2.6 Administrando crises de imagem organizacional

Hall (1992) alerta que a boa imagem de uma empresa, que normalmente é resultado de anos de demonstração de competência superior, pode tornar-se um recurso intangível frágil, quando mal administrado. Enquanto a organização leva tempo para criar uma reputação

positiva, ela pode ter sua imagem prejudicada em um curto espaço de tempo, podendo, conseqüentemente, deteriorar a reputação a médio e longo prazos. Sendo assim, uma tarefa-chave da administração é conscientizar todos os funcionários da organização acerca da importância da reputação corporativa, influenciando-os a serem defensores e promotores da imagem da empresa, mesmo em momentos de crise.

Gardberg e Fombrun (2002), em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos e em alguns países europeus, buscaram identificar as organizações com melhores e piores reputações. Era solicitado aos respondentes que apontassem organizações que, na opinião deles, possuísem uma boa reputação em termos gerais, e organizações que possuísem reputação negativa, também em termos gerais.

Um dos resultados dessa pesquisa demonstrou que as organizações apontadas como sendo de pior reputação haviam passado por recentes crises de imagem organizacional junto a seus principais *stakeholders*.

A empresa fabricante de pneus Firestone, que na época da pesquisa enfrentava uma grave crise de imagem nos Estados Unidos, em conseqüência de acidentes causados por estouro de seus pneus em automóveis Ford modelo Explorer, foi apontada como sendo a empresa de pior reputação entre os americanos. A própria Ford também teve alto índice de desaprovação, ficando em sétimo lugar entre as piores reputações, principalmente pelo fato de estar associada à Firestone. Essa pesquisa demonstra, de forma clara, os danos que uma crise pode causar à reputação de uma organização.

Dukerich e Carter (2000) apresentam o exemplo da Coca-Cola, que em 1999 passou por uma situação bastante delicada com relação à sua imagem: diversas pessoas adoeceram após beberem um refrigerante da Coca-Cola. Essa situação culminou no maior *recall* da história da empresa, além de forçá-la a fechar suas fábricas na Europa por mais de uma semana.

O incidente foi descrito como um pesadelo real para a empresa, mas, por outro lado, serviu para demonstrar para a própria Coca-Cola que sua poderosa marca também pode ser abalada, não apenas com relação a controle de qualidade, mas, sobretudo, com relação à possibilidade de mudança na percepção de seus mais fiéis consumidores. (DUKERICH; CARTER, 2000).

Melhorar a percepção dos *stakeholders* acerca de uma imagem organizacional que já é favorável é uma situação relativamente fácil, se comparada à recuperação de uma imagem abalada. Em situações como a que atravessou a Coca-Cola, os membros da organização devem não apenas “consertar” o problema, é necessário observar em que medida as

percepções do público externo foram afetadas, e então tomar a decisão de engajar-se no processo denominado “reparo de reputação”. (DUKERICH; CARTER, 2000).

O reparo de reputação é um processo através do qual se busca administrar as percepções dos principais *stakeholders* em momentos de crises ou fatos isolados que afetam a imagem da organização. O principal objetivo é reconquistar a confiança desses públicos e retornar a imagem organizacional a seu estágio anterior à crise. É importante ressaltar que, quando o processo de reparo da reputação é bem conduzido, a imagem organizacional pode tornar-se ainda mais forte do que antes de ter sido abalada. (DUKERICH, CARTER, 2000).

Tucker e Melewar (2005) destacam um caso clássico de sucesso em um processo de reparo de reputação: o caso da Johnson & Johnson e o medicamento Tylenol. Executivos da empresa descobriram que uma remessa de seu analgésico campeão de vendas, o Tylenol, havia sido propositadamente contaminada, causando a morte de algumas pessoas. A marca Tylenol e, conseqüentemente, a imagem da Johnson & Johnson sofreram danos imediatos. Apesar de ficar provado o fato de a empresa não ter qualquer tipo de responsabilidade pelo incidente, ela promoveu um *recall* total do medicamento Tylenol, o que resultou em significativas perdas financeiras em curto prazo. Por outro lado, em longo prazo, essa atitude da Johnson & Johnson resultou em um reconhecimento, pela sociedade em geral, da preocupação da empresa para com seus consumidores, em detrimento de seus próprios ganhos.

Dessa forma, percebe-se que a imagem organizacional é algo que pode ser administrado. Mesmo em situações em que a imagem sofre sérios danos, existem procedimentos a serem adotados pela alta administração que possibilitam o controle e até mesmo a reversão da situação. Contudo a má condução do processo pode arruinar, definitivamente, uma reputação construída ao longo de anos.

Dowling (1986) apresenta um modelo para modificação da imagem corporativa que pode ser utilizado para se alterar a imagem desgastada de uma organização. Para o autor, antes de tudo, modificar a imagem organizacional pressupõe o conhecimento profundo da imagem atual e a capacidade de se alterarem os fatores em que a essa imagem está baseada.

Cinco são os passos propostos por Dowling (1986) que devem ser realizados para se concretizar o processo de modificação da imagem corporativa: pesquisa inicial, definição dos objetivos de imagem corporativa, comunicação da nova imagem aos empregados, implementação de estratégias e auditoria.

Na fase de pesquisa inicial, Dowling (1986) enfatiza que não é provável que todos os *stakeholders* possuam a mesma imagem em um momento específico acerca da organização.

Portanto, o primeiro passo é isolar as dimensões mais importantes da imagem de acordo com a percepção de cada grupo de *stakeholders* considerados mais importantes para a organização. Feito isso, a organização deve estar preparada para pesquisar a imagem de seus principais concorrentes, com o intuito de descobrir sua imagem relativa no mercado.

O segundo passo proposto por Dowling (1986) para a modificação da imagem corporativa é a formulação de um conjunto de objetivos levando-se em consideração como a organização deseja ser percebida pelos *stakeholders*. Esses objetivos devem contemplar os valores, a filosofia, os códigos de conduta, a responsabilidade social, dentre outros, que a organização pretende promover, e precisam estar em sintonia com as necessidades dos públicos-alvo.

No terceiro passo, Dowling (1986) ressalta a necessidade de se comunicar a nova imagem aos empregados (público interno, de forma geral), para que estes não sejam pegos de surpresa e possam transmiti-la de forma confiante no momento do contato com o público externo.

O quarto passo corresponde à implementação efetiva da estratégia de modificação da imagem corporativa, que pode ser realizada através da utilização de propaganda e especialistas em relações públicas. Alguns dos meios apontados por Dowling (1986), através dos quais a mudança pode ser comunicada aos públicos, são: produto, preço, símbolos visuais, propagandas, canais de distribuição, eventos, publicações oficiais da instituição, novas atitudes e habilidades interpessoais do pessoal que possui contato direto com o público externo, dentre outros.

O quinto e último passo do programa de modificação da imagem corporativa proposto por Dowling (1986) é a condução de uma auditoria para se verificar se houve, efetivamente, uma mudança da imagem na percepção dos principais *stakeholders* da organização. A fase de auditoria é muito importante, também, para se corrigirem possíveis distorções na percepção dos *stakeholders* acerca da nova imagem, que pode estar sendo comunicada ou percebida de forma divergente aos objetivos anteriormente estabelecidos na segunda fase do programa. (DOWLING, 1986).

2.7 Mensuração da imagem organizacional

Apesar de existir uma consciência entre os gestores organizacionais acerca da importância da imagem corporativa enquanto recurso intangível, ainda se percebe um esforço insuficiente para a mensuração dessa imagem. Diversos métodos têm sido utilizados, porém ainda não se tem uma noção clara de qual deve ser o melhor método para se mensurar imagens corporativas. (VAN RIEL; STROEKER; MAATHUIS, 1998).

Da mesma forma, diversos estudos acadêmicos no campo organizacional têm sido elaborados com o intuito de prover conceituações e formas de mensuração da reputação das organizações. No entanto não estão totalmente claros quais são os tipos de associações/percepções que podem ser vistos como dominantes nas pesquisas sobre reputação corporativa. (BERENS; VAN RIEL, 2004).

Em um trabalho que procurou apresentar um panorama sobre estudos em reputação corporativa realizados nas últimas cinco décadas, Berens e Van Riel (2004) identificaram três principais correntes de pensamento relativas à mensuração da reputação nas organizações.

A primeira corrente de pensamento identificada é baseada no conceito de **expectativas sociais**, que são, basicamente, as expectativas e as percepções que as pessoas desenvolvem considerando-se o comportamento das organizações na sociedade. Essas expectativas podem estar relacionadas à entrega de bons produtos, à manutenção de uma boa *performance* financeira, à postura frente a questões ambientais, enfim, à atuação da organização enquanto parte constituinte da sociedade. Dentre os estudos que fizeram parte da amostra, o conceito de expectativas sociais apresentou-se como sendo o mais frequentemente utilizado como base para se diferenciarem os diversos tipos de associações/percepções dos *stakeholders* com relação às organizações. (BERENS; VAN RIEL, 2004).

A segunda principal corrente baseia-se no conceito de **personalidade corporativa**, na qual as pessoas identificam e atribuem diferentes traços de personalidade às organizações. De acordo com Spector (1961), as corporações tendem a ser “humanizadas” pelas pessoas, ou seja, elas são percebidas como detentoras de personalidade própria. Berens e Van Riel (2004) afirmam que Spector (1961) foi um dos primeiros autores a propor que as pessoas julgam as organizações de forma semelhante como consideram os indivíduos, e que, dessa forma, elas atribuem uma série de traços de personalidade às organizações.

De acordo com Davies *et al.* (2001), as organizações produzem, como extensão de sua cultura organizacional, hábitos, atitudes e traços próprios que se tornam familiares a seus

stakeholders. Essas características organizacionais são “personificadas”, ou seja, são correlacionadas a características típicas da personalidade humana com o intuito de se simplificar a mensuração do complexo fenômeno que é a imagem organizacional. (DAVIES *et al.*, 2001)

Ao contrário do conceito de expectativas sociais, o conceito de traços de personalidade corporativa nem sempre está relacionado a avaliações: um certo traço de personalidade corporativa é percebido pelos *stakeholders* como negativo ou positivo caso ele esteja, de alguma forma, em acordo com a personalidade desses *stakeholders*; ao contrário, a expectativa social está relacionada àquilo que as pessoas acreditam ser a organização, ou seja, a suas avaliações acerca da organização. O conceito de traços de personalidade corporativa é fortemente baseado em estudos sobre personalidade humana e personalidade de marca. (BERENS; VAN RIEL, 2004).

A terceira e última principal corrente de pensamento em mensuração de reputação corporativa identificada pelos autores é baseada no conceito de **confiança**: as diferentes razões que as pessoas têm para confiar ou não em determinada organização. Relaciona-se, principalmente, à percepção dos *stakeholders* acerca da confiabilidade e da benevolência da organização. A confiabilidade pode ser definida como a habilidade percebida de manter uma promessa implícita ou explícita, enquanto a benevolência é a disposição percebida para o comportamento que beneficie as partes relacionadas. (BERENS; VAN RIEL, 2004).

Van Riel, Sroeker e Maathuis (1998) apresentam seis métodos para se mensurar a imagem corporativa, sendo três métodos fechados (quantitativos) e três abertos (qualitativos).

Os métodos quantitativos são: *Attitude Scales*, *Q-sort* e *Photosort*. No método *Attitude Scales*, atributos da organização são apresentados aos principais *stakeholders* para que sejam classificados em ordem de importância, geralmente utilizando-se a escala de Likert. Na coleta dos dados são normalmente utilizados o questionário ou a entrevista por telefone. O método *Q-sort* tem como fundamento básico a comparação entre o discurso institucional (aquilo que a organização diz que é) e a percepção de seus *stakeholders*. Esse método é operacionalizado apresentando-se aos *stakeholders* afirmações sobre determinada organização e solicitando-lhes que apontem as afirmações que mais se adaptam e aquelas que menos se aplicam à organização. No método *Photosort* é apresentado aos *stakeholders* um conjunto de diversas fotografias para serem vinculadas à organização com a qual, na opinião deles, cada fotografia mais se relaciona. O *Photosort* é mais utilizado como complemento a outros métodos, de forma a adicionar uma avaliação afetiva das impressões dos *stakeholders* sobre a organização. (VAN RIEL; STROEKER; MAATHUIS, 1998).

Os métodos qualitativos são: *Laddering*, *Kelly Repertory Grid (KRG)* e *Natural Grouping*. No método *Laddering*, são realizadas entrevistas pessoais e individuais com os *stakeholders*, solicitando a eles que expressem, de forma espontânea, seus pensamentos e outras associações em relação à determinada organização. No método *Kelly Repertory Grid*, são apresentados por escrito aos *stakeholders* os nomes de três organizações, solicitando-lhes que indiquem as duas que mais se assemelham e aquela que possui a menor relação com as outras duas, explicando o porquê das indicações. As explicações dadas pelos respondentes constituem as dimensões usadas por eles mesmos para distinguirem as organizações. Solicita-se, então, que os respondentes avaliem ou classifiquem as organizações com base nessas dimensões. Já no método *Natural Grouping*, são apresentados aos respondentes os nomes de diversas organizações para que estas sejam divididas em dois subconjuntos, solicitando-lhes que expliquem os critérios adotados para dividir as organizações e descrevam cada subconjunto com suas próprias palavras. O procedimento é repetido até que os respondentes não consigam mais realizar nenhum tipo de subdivisão. Os critérios utilizados nas subdivisões são as dimensões com as quais os *stakeholders* distinguem uma organização de seus competidores. (VAN RIEL; STROEKER; MAATHUIS, 1998)

Para testar empiricamente cada um dos métodos acima descritos, Van Riel, Stroeker e Maathuis (1998) realizaram uma pesquisa exploratória junto a empresas de transporte aéreo (utilizando os métodos quantitativos) e instituições financeiras (utilizando os métodos qualitativos). Na comparação entre os métodos quantitativos, verificou-se que os métodos *Attitude Scales* e *Q-sort* produzem resultados relativamente similares com relação à importância dada pelos *stakeholders* aos atributos, enquanto o método *Photosort* induz a descrições que dão maior ênfase aos componentes humano e emocional da imagem corporativa. Já na comparação entre os métodos qualitativos, observou-se que estes produziram resultados bastante diferentes, se comparados aos resultados mais próximos encontrados entre as metodologias quantitativas. Dentre os métodos qualitativos, o *Laddering* demonstrou ser o que fornece os resultados mais elaborados e maiores detalhes acerca das percepções de imagem que os *stakeholders* possuem.

Como conclusão geral do teste empírico desses seis métodos de mensuração da imagem organizacional, Van Riel, Stroeker e Maathuis (1998) afirmam que a escolha do método depende fortemente da proposta do estudo de imagem. Os métodos abertos serão mais úteis para explicitar as dimensões da imagem corporativa e para colher informações mais elaboradas e extremamente detalhadas. Já a opção pelos métodos quantitativos deverá ocorrer

quando o objetivo for monitorar a imagem da organização ao longo do tempo e compará-la com a imagem dos principais competidores.

É importante ressaltar que, para Van Riel, Stroecker e Maathuis (1998), os resultados mais elaborados e detalhados alcançados utilizando-se as metodologias qualitativas podem servir como uma valiosa base para a aplicação dos métodos quantitativos. Nesse sentido, percebe-se que a aplicação das duas metodologias em um mesmo estudo de imagem corporativa pode levar a resultados mais confiáveis.

Outra importante ferramenta desenvolvida para se mensurar a reputação organizacional é o *Reputation Quotient (RQ)* ou Quociente de Reputação. Esse instrumento, desenvolvido nos Estados Unidos, está fundamentado nas seis dimensões-chave representadas na Figura 1, consideradas a base através da qual os *stakeholders* normalmente avaliam as organizações. (FOMBRUN; GARDBERG, 2000).

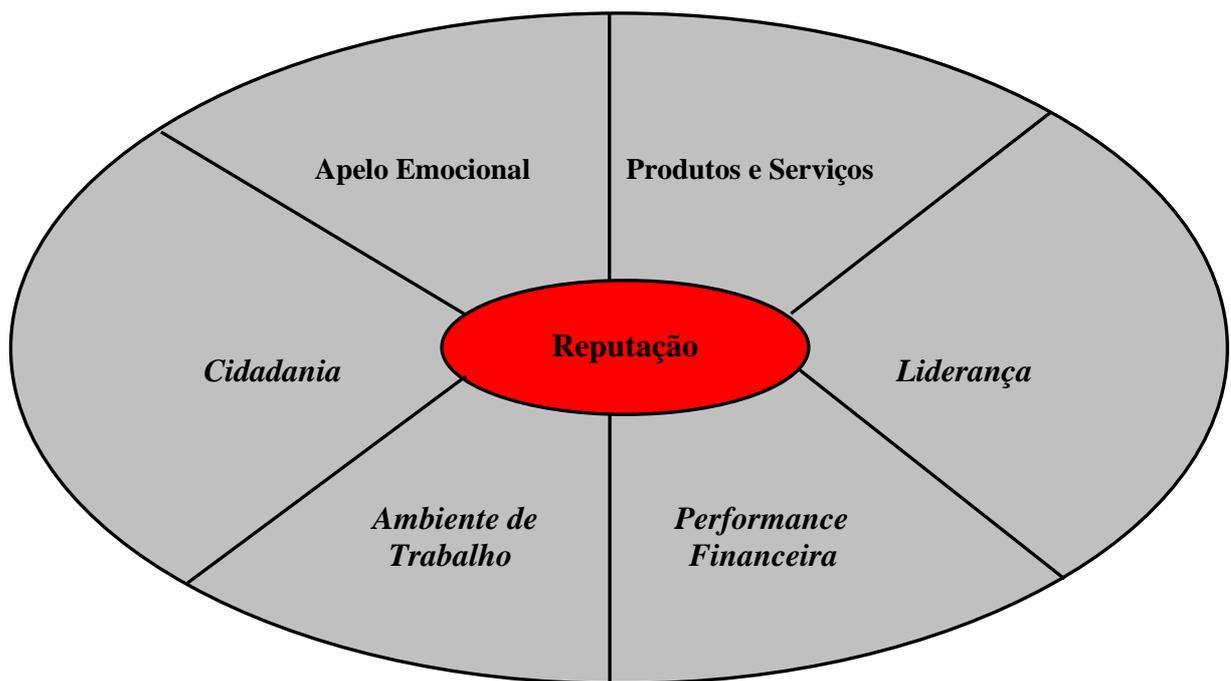


Figura 1: As seis dimensões-chave do Quociente de Reputação
 Fonte: adaptado de Prado, 2006

Esses seis pilares que fundamentam o Quociente de Reputação são conceituados por Fombrun e Gardberg (2000) da seguinte maneira:

- a) Apelo emocional:** o quanto a organização é admirada e respeitada;

- b) Produtos e serviços:** percepções acerca de qualidade, inovação, valor e confiabilidade dos produtos e serviços da organização;
- c) Performance financeira:** percepções com relação à lucratividade, perspectivas de crescimento e riscos de investimento;
- d) Visão e liderança:** o quanto a organização demonstra possuir uma visão clara de futuro e uma forte liderança;
- e) Ambiente de trabalho:** percepções acerca de quão bem a organização é administrada, como é trabalhar nela e a capacidade de seus funcionários;
- f) Responsabilidade social ou cidadania:** percepções sobre a organização acerca de seus relacionamentos com a comunidade, funcionários e o meio ambiente.

Com o objetivo principal de validar essas seis dimensões do Quociente de Reputação e verificar sua aplicabilidade em outro ambiente cultural além do americano, Groenland (2002) conduziu uma pesquisa qualitativa junto a consumidores e executivos na Holanda. Baseando-se em dados levantados nessa pesquisa, Groenland (2002) sugere que mais duas dimensões deveriam ser adicionadas ao Quociente de reputação: origem nacional e representantes carismáticos. Por outro lado, a conclusão mais importante da pesquisa foi que os resultados corroboraram todas as seis dimensões do Quociente de Reputação, consolidando-o como sendo uma consistente ferramenta de mensuração da reputação também na Holanda. (GROENLAND, 2002)

Conforme ressaltam Fombrun e Gardberg (2000), a importância dada a cada uma dessas seis dimensões varia de acordo com o tipo de *stakeholder*: um investidor, por exemplo, dará mais atenção à *performance* financeira da organização do que um consumidor, enquanto um ativista social será mais influenciado pela atuação da organização enquanto cidadã do que por suas finanças. Portanto, ao se medir a imagem de uma organização, é preciso que as diferenças de percepção dos diversos *stakeholders* sejam levadas em consideração.

O Quadro 3 demonstra os efeitos da reputação organizacional sobre cada tipo de público da organização, enfatizando que cada grupo de *stakeholders* valoriza aspectos específicos de uma reputação organizacional positiva. (GROENLAND, 2002).

| Grupo de Interesse | Efeito |
|---------------------------|---|
| Consumidores | Uma organização com reputação positiva gera confiança no consumidor, que a escolherá em detrimento de outra em um mesmo setor. |
| Acionistas | Uma organização com reputação positiva passa a gerar melhoria em termos de faturamento e lucro, tornando-se ser uma oportunidade de investimento. |
| Investidores | Uma organização com reputação positiva é segura, com baixos riscos de investimento. |
| Fornecedores | Uma organização com reputação positiva é confiável, uma vez que honra seus compromissos, gerando relações de longo prazo com fornecedores. |
| Setor/Competidores | Uma organização com reputação positiva pode estimular o crescimento de todo o setor, servindo como modelo para a prática de <i>benchmarking</i> por parte dos competidores. |
| Agências de Publicidade | O sucesso das agências de publicidade é geralmente associado ao sucesso da reputação de suas empresas clientes. |
| Empregados | Uma reputação positiva é associada com boas condições de trabalho para os funcionários, atraindo novos funcionários com facilidade. Além disso, trabalhar para uma organização com boa reputação traz certo <i>status</i> para o funcionário. |
| Sociedade | De uma organização com boa reputação espera-se atitudes responsáveis para com a comunidade local e para com o meio ambiente. |

Quadro 3: Os efeitos da reputação organizacional de acordo com os vários grupos de interesse
Fonte: Adaptado de Groenland, 2002, p. 311

O Quadro 3 mostra a importância de se considerarem as diferenças na percepção de imagem de acordo com cada grupo de *stakeholder* quando se pretende mensurar a imagem organizacional. Ou seja, ao se mensurar a imagem junto aos diversos *stakeholders*, é importante ter a consciência de que a imagem de uma mesma organização pode variar de acordo com o grupo de interesse.

Mais recentemente, em 2005, desenvolveu-se com base no Quociente de Reputação outro instrumento de avaliação e mensuração da imagem organizacional, que está representado pela Figura 2, denominado como *Rep Trak*. (PRADO, 2006).

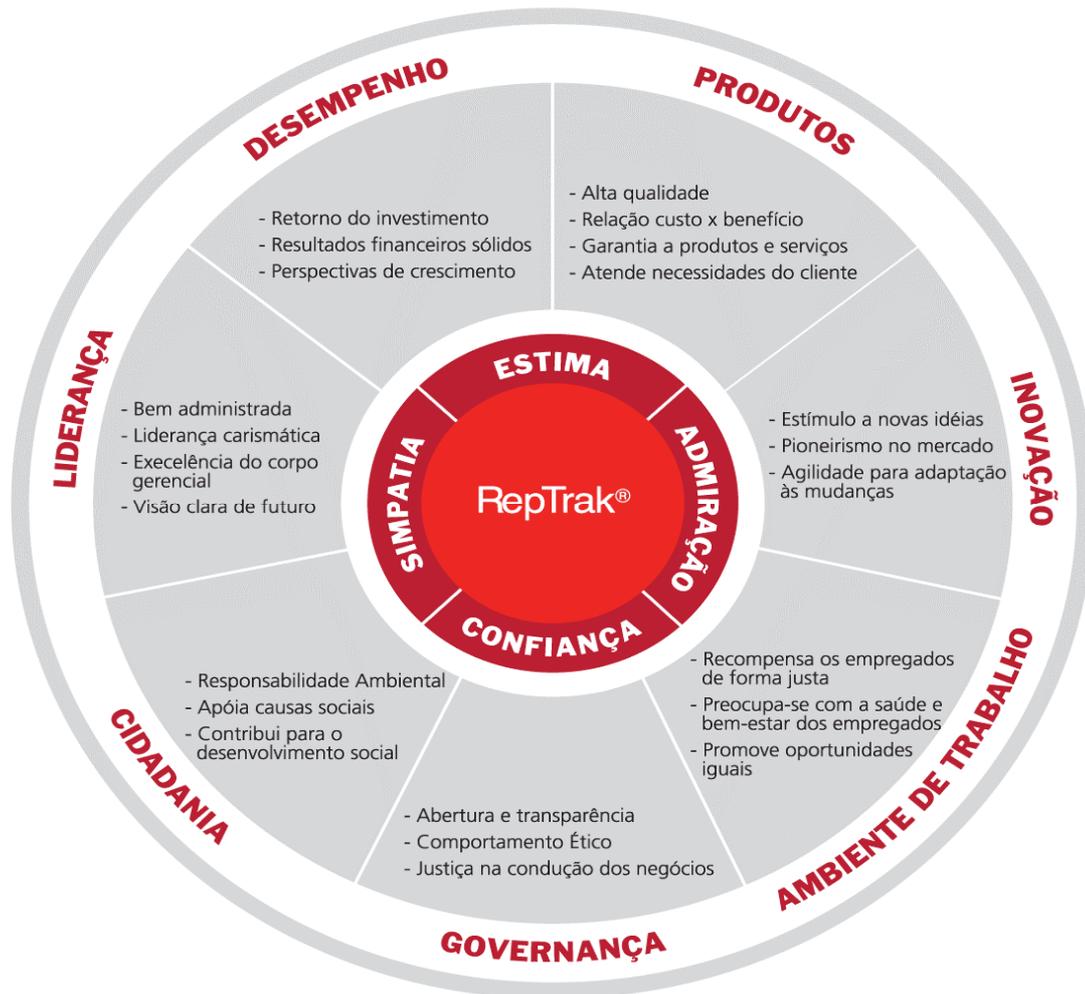


Figura 2: O Rep Trak
Fonte: Almeida, 2006

Nessa nova ferramenta, construída através de pesquisas qualitativas e quantitativas, uma das seis dimensões do Quociente de Reputação, o “apelo emocional”, foi excluída, passando a ser considerada não como uma das bases através das quais os *stakeholders* avaliam a organização, e sim como resultado da reputação positiva. Mais duas dimensões foram acrescentadas: **inovação**, enquanto estímulo a novas idéias e pioneirismo; e **governança**, que representa comportamento ético e transparência. (PRADO, 2006).

Conforme apresentado, existem vários métodos para se mensurar a imagem organizacional, contudo é fundamental que o método de mensuração selecionado esteja coerente com o objetivo que se pretende alcançar. Assim, conclui-se que o método dependerá

do objetivo do trabalho, não existindo um único método que seja aplicável a qualquer situação.

Este estudo foi realizado com base no conceito de expectativas sociais que, conforme dito anteriormente, ao mensurar a imagem organizacional, considera as expectativas e as percepções que as pessoas desenvolvem em relação às organizações.

O próximo capítulo procurará contextualizar o tema sobre imagem organizacional no âmbito do atual setor de ensino superior privado no Brasil.

3 ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL: O ACIRRAMENTO DA CONCORRÊNCIA

Ao iniciar-se a discussão do tema a respeito do ensino superior no Brasil, deixa-se claro que não é objetivo deste estudo estabelecer uma análise profunda do setor e sim contextualizar o assunto dentro do tema principal desta pesquisa, que é justamente a importância da imagem de uma Instituição de Ensino Superior (IES), principalmente se for levado em consideração o acirramento da concorrência pelo qual o setor atravessou nos últimos anos.

A partir do governo Fernando Henrique Cardoso, na segunda metade da década de 1990, observou-se um crescimento sem precedentes na abertura de IES no Brasil. Através da análise da Tabela 1, é possível perceber essa tendência, a partir do período que se inicia após 1995.

TABELA 1

Evolução do número de Instituições de Ensino Superior (IES) – Brasil – 1990-2004

| ANO | Nº de IES | Δ% |
|-----------|-----------|-------|
| 1990 | 918 | - |
| 1995 | 894 | -2,6 |
| 2000 | 1.180 | 32,0 |
| 2004 | 2.013 | 70,6 |
| 1990-2004 | 918-2.013 | 119,3 |

Fonte: BRASIL - INEP/MEC, 2005

Legenda: Δ% = Variação Percentual

Observa-se que, na primeira metade da década de 1990, não houve crescimento no número de IES, e sim uma redução de 918 para 894, ou seja, em termos percentuais, houve uma redução de 2,6%. Por outro lado, a partir de 1996, percebe-se um aumento bastante significativo, se comparado aos anos anteriores: de 894 IES em 1995, houve um salto para 1.180 em 2000, configurando-se um aumento percentual de 32,0%. Já no período compreendido entre 2000 e 2004, a tendência de crescimento no número de IES não apenas se confirmou, mas apresentou um aumento percentual de 70,6%, o que corresponde a mais do dobro do período anterior, em termos percentuais. Nesse período final do censo realizado pelo INEP/MEC, o número de IES saltou de 1.180 para 2.013 instituições. Considerando-se todo o

período analisado (de 1990 a 2004), verifica-se que a quantidade de IES mais que dobrou, configurando-se um aumento percentual de 119,3%.

Essa situação deveu-se, principalmente, ao estabelecimento de uma nova política pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura) a partir de 1996, que favoreceu esse crescimento através da adoção de normas e critérios mais flexíveis com relação à abertura de novas faculdades, facilitando, consideravelmente, o processo de credenciamento e reconhecimento das instituições de ensino superior. A Tabela 2 detalha a evolução do número de IES no período de 1994 a 2004 por categoria administrativa (pública: federal, estadual e municipal; e privadas).

TABELA 2
Evolução no número de Instituições de Ensino Superior (IES) por categoria administrativa – Brasil – 1994-2004

| ANO | Total | Δ% | Fed. | Δ% | Est. | Δ% | Mun. | Δ% | Priv. | Δ% |
|-----------|-----------|-------|---------|------|---------|-------|---------|-------|-----------|-------|
| 1994 | 851 | - | 57 | - | 73 | - | 88 | - | 633 | - |
| 1995 | 894 | 5,1 | 57 | 0,0 | 76 | 4,1 | 77 | -12,5 | 684 | 8,1 |
| 1996 | 922 | 3,1 | 57 | 0,0 | 74 | -2,6 | 80 | 3,9 | 711 | 3,9 |
| 1997 | 900 | -2,4 | 56 | -1,8 | 74 | 0,0 | 81 | 1,3 | 689 | -3,1 |
| 1998 | 973 | 8,1 | 57 | 1,8 | 74 | 0,0 | 78 | -3,7 | 764 | 10,9 |
| 1999 | 1.097 | 12,7 | 60 | 5,3 | 72 | -2,7 | 60 | -23,1 | 905 | 18,5 |
| 2000 | 1.180 | 7,6 | 61 | 1,7 | 61 | -15,3 | 54 | -10,0 | 1.004 | 10,9 |
| 2001 | 1.391 | 17,9 | 67 | 9,8 | 63 | 3,3 | 53 | -1,9 | 1.208 | 20,3 |
| 2002 | 1.637 | 17,7 | 73 | 9,0 | 65 | 3,2 | 57 | 7,5 | 1.442 | 19,4 |
| 2003 | 1.859 | 13,6 | 83 | 13,7 | 65 | 0,0 | 59 | 3,5 | 1.652 | 14,6 |
| 2004 | 2.013 | 8,3 | 87 | 4,8 | 75 | 15,4 | 62 | 5,1 | 1.789 | 8,3 |
| 1994-2004 | 851-2.013 | 136,5 | 57 - 87 | 52,6 | 73 - 75 | 2,7 | 88 - 62 | -29,5 | 633-1.789 | 182,6 |

Fonte: BRASIL - INEP/MEC, 2005

Legenda: Δ% = Variação Percentual

Analisando-se a evolução do número de IES no Brasil por categoria administrativa entre 1994 e 2004 apresentada na Tabela 2, pode-se chegar a importantes constatações, dentre as quais, para efeito deste estudo, destacam-se:

- a) À exceção da categoria municipal, em todas as demais categorias administrativas houve um crescimento do número de IES ao longo do período analisado;
- b) O período em que ocorreu o maior crescimento percentual no número de IES, em geral, foi 2000-2001, com índice de 17,9%. Houve um salto de 1.180 para 1.391 IES;

c) A maioria esmagadora das IES do Brasil é privada; ao final do período levantado, em 2004, eram 1.789 IES privadas, contra 87 federais, 75 estaduais e 62 IES municipais;

d) O maior crescimento percentual apresentado ao longo do período foi destacadamente no âmbito das IES privadas, com índice de 182,6%, contra 52,6% nas IES federais, 2,7% nas estaduais e -29,5% nas IES municipais;

e) O número de IES privadas no período analisado quase triplicou (de 633 para 1.789), configurando um crescimento percentual da ordem de 182,6%, o que demonstra o acirramento da concorrência e competição nesse setor. É importante ressaltar que a PUC Minas, objeto de estudo deste trabalho, encontra-se nesse setor.

Para enfatizar ainda mais a predominância do número de IES privadas sobre todas as demais categorias administrativas (federal, estadual e municipal) no Brasil, apresenta-se a Tabela 3:

TABELA 3
Predominância das Instituições de Ensino Superior privadas – Brasil – 2004

| Categoria Administrativa | Nº de IES | Frequência Simples Percentual |
|---------------------------------|------------------|--------------------------------------|
| Privada | 1.789 | 88,9 % |
| Federal | 87 | 4,3 % |
| Estadual | 75 | 3,7 % |
| Municipal | 62 | 3,1 % |
| TOTAL | 2.013 | 100 % |

Fonte: BRASIL - INEP/MEC, 2005

Percebe-se que as Instituições de Ensino Superior do Brasil estão amplamente concentradas no âmbito do setor privado, com participação de 88,9%, contra 4,3% das IES federais, 3,7% das estaduais e 3,1% das IES municipais.

É importante ressaltar que a concorrência acirrada e a competição pela busca de alunos se dão justamente no setor privado, não apenas em consequência da maior concentração, mas pelo fato de essas instituições competirem por alunos que, na maioria das vezes, não conseguiram ingressar nas IES públicas. Ou seja, a concorrência e a competição por alunos ocorrem no âmbito privado das IES, uma vez que a primeira opção dos candidatos ao ensino superior normalmente são as IES públicas. Assim, as IES privadas competem pelos candidatos que não obtiveram êxito na tentativa de ingresso nas IES das demais categorias administrativas, sobretudo as federais.

3.1 Imagem: fator crítico de sucesso em face da acirrada competição no âmbito das IES privadas

O aumento da concorrência neste setor sugere que, inevitavelmente, as IES privadas precisarão apresentar, além de qualidade no ensino, serviços adicionais e uma postura que reflita uma imagem organizacional forte, consistente e atrativa, configurando-se em um diferencial competitivo perceptível não apenas pelo público que já faz parte da instituição, mas por todo o mercado em potencial. Esse acirramento da concorrência no setor de ensino superior privado reforça a importância da gestão da imagem organizacional nessas instituições, na medida em que uma boa reputação pode ser o critério-chave de escolha por parte de alunos em potencial. Além disso, existe o fato de as organizações em geral optarem pela contratação de profissionais formados em instituições de ensino superior de boa reputação.

Além da necessidade de possuírem uma imagem positiva junto a seu mercado específico, as instituições do setor educacional de ensino superior, como qualquer outra organização, também precisam estar atentas à imagem que possuem perante a sociedade como um todo, principalmente considerando-se seu papel social de formadoras não apenas de profissionais, mas, sobretudo, de cidadãos.

Dessa forma, diante do contexto apresentado e considerando-se o aumento da concorrência e conseqüente competição por alunos, a imagem organizacional torna-se fator crítico de sucesso para as IES privadas. Portanto, passa a ser fundamental que essas instituições conheçam quem são seus principais *stakeholders*, ou seja, os públicos que são responsáveis diretos ou indiretos pela formação e manutenção de uma imagem favorável nas instituições de ensino superior. Assim, através da identificação desses públicos, torna-se possível concentrar esforços na busca por uma imagem positiva e de destaque perante a concorrência.

Os públicos de uma Universidade, como a PUC Minas, abrangem, de acordo com a classificação apresentada por Kotler e Fox (1994), públicos internos e externos. Dentre o público interno de uma IES pode-se citar os administradores, o conselho universitário, o corpo docente, os alunos e os funcionários. Já no ambiente de mercado, ou público externo, destacam-se as comunidades locais, a imprensa, os órgãos reguladores governamentais, dentre outros. Para construir e manter uma imagem forte, uma IES deve considerar os interesses

diversos de todos os seus públicos, dando prioridade, contudo, àqueles que afetam mais diretamente sua imagem organizacional.

Para Kotler e Fox (1994), os principais públicos de uma Instituição de Ensino Superior são os seguintes:

- a) **Alunos matriculados (corpo discente):** são os alunos regulares da instituição, os quais podem ser considerados os principais consumidores dos serviços oferecidos pelas IES;
- b) **Estudantes potenciais:** neste grupo, estão compreendidos alunos recém-egressos do ensino médio, alunos de cursos pré-vestibulares e profissionais que não possuem curso superior e buscam qualificação profissional em função das exigências de mercado;
- c) **Mídia:** são as empresas de mídia que dão notícias e opiniões editoriais, como jornais, revistas, estações de rádio e televisão;
- d) **Comunidade local:** comunidades vizinhas às IES, formadas por seus moradores e organizações comunitárias;
- e) **Ex-alunos:** são alunos que já concluíram algum curso na instituição;
- f) **Fundações:** são instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das IES;
- g) **Órgãos governamentais:** são os órgãos reguladores da atividade educacional, envolvidos no processo de autorização para implantação, acompanhamento e avaliação da IES;
- h) **Comunidade empresarial:** formada pelos empresários em geral, que fazem parte de um conjunto das potenciais organizações empregadoras dos alunos egressos das IES;
- i) **Fornecedores:** são as organizações que atendem às solicitações da instituição, fornecendo produtos e serviços destinados ao funcionamento da atividade educacional;
- j) **Concorrentes:** são as diversas IES privadas que oferecem cursos similares e que buscam atrair o maior número de alunos para esses cursos, dentro de um mercado concorrencial;
- k) **Conselho universitário:** consiste em órgão deliberativo na estrutura da IES, formado geralmente pelo reitor e representantes da administração, corpo docente e corpo discente (alunos matriculados);

- l) Corpo docente:** consiste em profissionais habilitados – professores e outros instrutores – que prestam os serviços educacionais das IES;
- m) Administração e funcionários:** a administração é composta por pessoas responsáveis por dirigir a IES (reitores, diretores, coordenadores). Os funcionários fazem parte do quadro de pessoal da instituição, mas não exercem atividade docente, nem de direção;
- n) Pais de alunos:** são os pais dos alunos regularmente matriculados na IES (no caso das IES privadas, eles são, muitas vezes, os responsáveis pelo custeamento do curso);
- o) Órgãos fiscalizadores:** compreendem as entidades públicas e privadas que possuem interesse em verificar a obediência à legislação vigente e o desempenho das Instituições de Ensino Superior, bem como a aplicação de recursos e os resultados auferidos;
- p) Público geral:** considera-se, como público geral, o público que não se enquadra em nenhuma das outras classificações citadas anteriormente, mas que, em determinado momento, possa vir a manter algum tipo de relação com as Instituições de Ensino Superior.

A Figura 3 representa o ambiente de mercado em que as Instituições de Ensino Superior estão inseridas, indicando seus principais públicos de acordo com classificação apresentada, baseada em Kotler e Fox (1994).

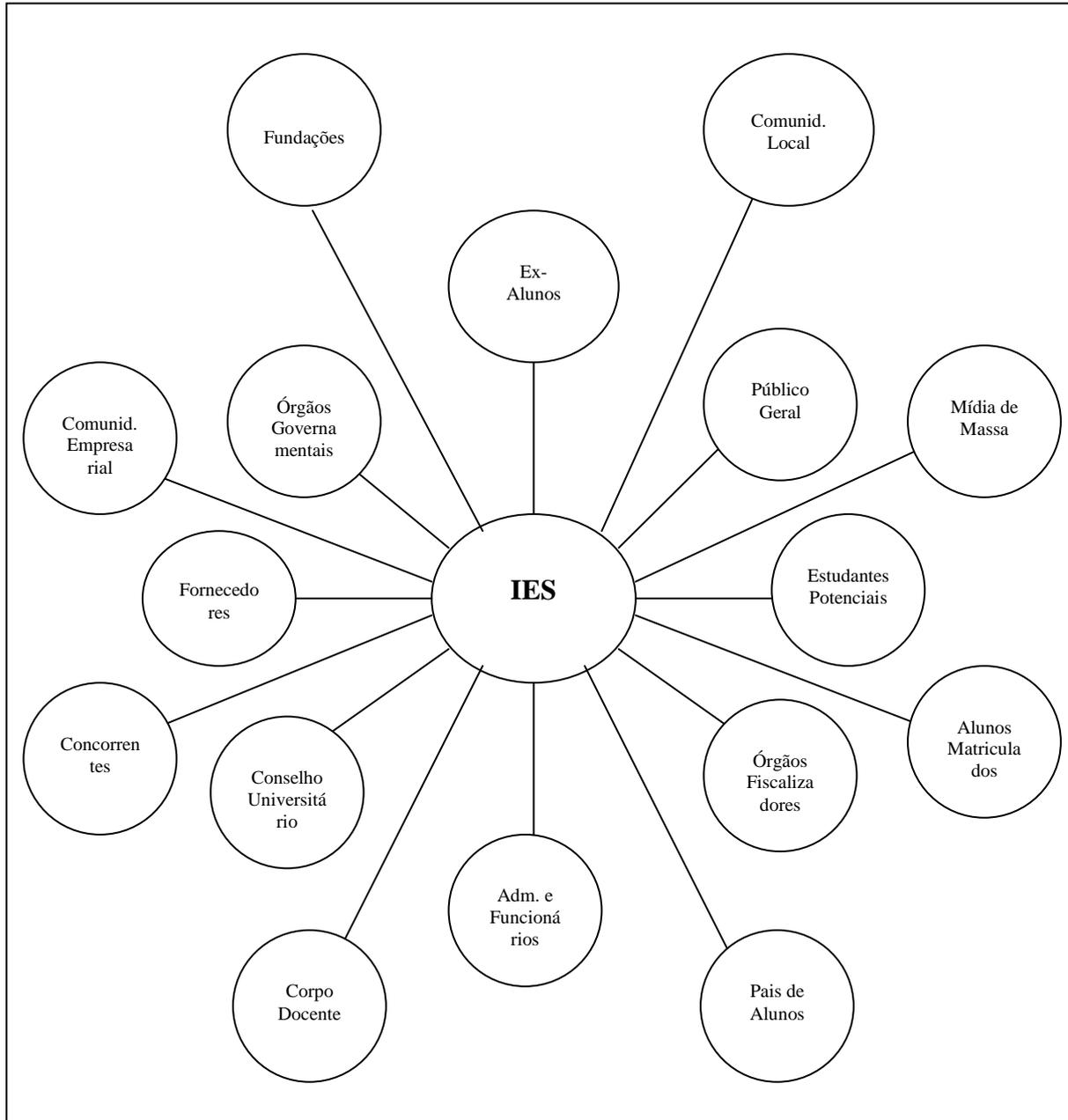


Figura 3: Principais públicos de uma Instituição de Ensino Superior
Fonte: Kotler e Fox, 1994, p. 43

Conforme explica Machado (2001), as instituições de ensino superior devem procurar constantemente estar sintonizadas com o mercado, interagindo com seus públicos. Necessitam de credibilidade, prestígio e boa reputação junto a esses públicos, uma vez que estes são os melhores divulgadores da instituição.

De acordo com Kotler e Fox (1994), as instituições de ensino superior possuem interesse vital em conhecer suas imagens e assegurar-se de que elas refletem, de forma precisa e favoravelmente, essas instituições. Reforçando a importância da imagem, os autores defendem, ainda, que a qualidade real de uma Instituição de Ensino Superior é

freqüentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade, pois é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões de alunos em potencial.

Assim, manter uma imagem positiva perante seus diversos públicos é fundamental para as IES, principalmente no âmbito do setor de ensino superior privado brasileiro, considerando-se a mudança para um quadro de acirrada concorrência estabelecido nos últimos anos.

No capítulo a seguir, será apresentada a Instituição de Ensino Superior que foi o objeto de análise deste estudo: a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

4 O OBJETO DE ANÁLISE: A PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS – PUC MINAS

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), com sede em Belo Horizonte, reconhecida pelo Decreto Federal n.º 45.046, de 12 de dezembro de 1958, é uma entidade particular criada e mantida pela Sociedade Mineira de Cultura, associação civil de fins não econômicos, criada em 24 de junho de 1948, e declarada entidade de utilidade pública estadual pela Lei n.º 2.278, de 22 de dezembro de 1960, e de utilidade pública federal pelo Decreto n.º 61.690, de 13 de novembro de 1967. (PUC – ESTATUTO, 2002).

A PUC Minas é, atualmente, uma das cinco maiores universidades brasileiras: são cerca de 52 mil alunos, matriculados em 49 cursos de graduação e pós-graduação, ministrados por mais de 2.500 professores e sustentados por uma infra-estrutura técnica e administrativa que reúne aproximadamente 1.400 funcionários. (PUC MINAS, 2006b).

A maior concentração das atividades da PUC Minas encontra-se em Belo Horizonte, onde possui o *Campus* do bairro Coração Eucarístico e Unidades na região do Barreiro, no bairro São Gabriel e na Praça da Liberdade, além da sede da PUC Minas Virtual. Na Região Metropolitana da capital, há Unidades de ensino também em Betim e em Contagem e a Fazenda Experimental na cidade de Esmeraldas. Outros quatro *Campi* funcionam em Arcos, região central de Minas, em Poços de Caldas, no sul do Estado, em Serro, Alto Jequitinhonha, e em Guanhães. Essa estrutura *multicampi* reúne aproximadamente uma centena de prédios, que abrigam salas de aulas, laboratórios, bibliotecas, museu, salas multimídia, teatros, auditórios, hospitais veterinários, clínicas de fisioterapia, de odontologia e de psicologia, canal de TV e diversos equipamentos. (PUC MINAS, 2006b).

Nos últimos anos, a PUC Minas investiu e expandiu suas atividades em pesquisa, pós-graduação e extensão, com a criação de cursos de Mestrado e de Doutorado, maior interação com o setor produtivo e científico e o estreitamento de relações com a sociedade, com ênfase nos projetos de inclusão social e de redução das diferenças. Fazem parte dessa postura os programas de educação continuada e a atuação em campos como assistência judiciária gratuita, atendimento à saúde e desenvolvimento de projetos voltados para os setores mais carentes da sociedade, com envolvimento de seus professores e alunos. (PUC MINAS, 2006b)

Toda a Universidade - seu funcionamento interno e sua atuação perante a sociedade - está fundamentada nos princípios cristãos da Igreja Católica:

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais é uma instituição que se propõe garantir uma presença cristã no mundo universitário, exercendo suas atividades-fim na fidelidade à doutrina da Igreja Católica, na reflexão permanente - à luz da fé - sobre as novas aquisições do conhecimento humano, no empenho institucional ao serviço da família humana na sua busca do desenvolvimento cultural e social, bem como na procura do sentido transcendente da vida e da pessoa. (Estatuto da Universidade, 2002).

De acordo com o Artigo 3º do Estatuto da PUC Minas (2002), a Universidade tem por fins, especialmente:

- I - promover e incentivar a pesquisa filosófica, teológica, científica, tecnológica e artística, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e à criação e difusão da cultura, desenvolvendo o entendimento do homem e do meio em que vive;
- II - incentivar o diálogo interdisciplinar, a integração entre os diversos ramos do saber e o encontro entre a ciência e a fé católica, na investigação da verdade e na reflexão dos problemas humanos, com especial atenção às implicações ética e moral;
- III - formar pessoal nas diferentes áreas de conhecimento para o exercício das profissões liberais, técnico-científicas, de magistério e artísticas, bem como para o exercício dos ministérios eclesiais;
- IV - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- V - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- VI - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VII - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VIII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição;
- IX - cooperar com as entidades públicas e privadas, estrangeiras ou internacionais, na realização de pesquisas e na prestação de serviços;
- X - cooperar com os programas de desenvolvimento sócio-econômico e cultural, regional e nacional;
- XI - contribuir para o bem comum, no campo social e cultural, promovendo os valores cristãos na sociedade.

O professor Pe. Geraldo Magela Teixeira, que exerceu o cargo de Reitor da Universidade entre o período de 1987 a 2003, destaca a presença cristã e a importância dada à extensão universitária na PUC Minas:

A extensão faz parte do DNA da PUC Minas. A Universidade tem uma alma, uma missão, um espírito, mediante o compromisso delegado pela própria Igreja, de sua vinculação com a pessoa de Jesus Cristo. Lembro-me muito bem de um momento de São Paulo: antes de partir para uma missão, em que teria uma conferência, Paulo não recebeu nenhuma recomendação especial de Pedro, apenas que não se esquecesse dos pobres. Nossa missão é a mesma que Pedro deu a Paulo. Essa é nossa diferença em relação a outras instituições e organismos que servem à comunidade. (TEIXEIRA, 2002).

Percebe-se a forte presença de valores religiosos baseados na doutrina da Igreja Católica, o que traz, como uma de suas principais conseqüências, o exercício de atividades de cunho social, que se configuram na extensão universitária, traço marcante da PUC Minas.

4.1 Um breve histórico da PUC Minas

No ano de 1926, a antiga Fazenda da Gameleira cede lugar ao Seminário Coração Eucarístico. Durante mais de 30 anos, a instituição dedicou-se exclusivamente à formação religiosa. Em 1958, o então arcebispo metropolitano de Belo Horizonte, Dom Cabral, e um pequeno grupo de professores, criam a Universidade Católica de Minas Gerais (que em 1983 receberia do Vaticano o título de Pontifícia), trazendo cursos de formação para professores e oferecendo aos estudantes que deixavam os colégios da capital, a maioria colégios religiosos, uma opção de Universidade comprometida com os valores cristãos. Tombado pelo Patrimônio Histórico e Cultural do Município, o conjunto arquitetônico do antigo seminário, no bairro Coração Eucarístico, é hoje o portal de entrada da PUC Minas. (PUC MINAS, 2006b).

Da época da fundação da Universidade até os dias atuais, diversas mudanças ocorreram na PUC Minas. Acompanhando a modernização da capital Belo Horizonte, hoje centenária, a Universidade iniciou seu programa de expansão na década de 90, criando novas Unidades nos bairros São Gabriel, Barreiro e na Praça da Liberdade. Iniciou também, nessa época, sua expansão para fora da capital, abrindo Unidades em Betim e Contagem, na Região Metropolitana de Belo Horizonte e novos *Campi* no interior de Minas, em Poços de Caldas, Arcos e Serro.

O Quadro 4 resume os fatos marcantes da história da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, desde 1958, ano de seu reconhecimento oficial, até 2005:

| ANO | MARCO |
|------|---|
| 1958 | Em 12 de dezembro de 1958, o Diário Oficial da União publicava o decreto presidencial nº 45.046, de reconhecimento oficial da Universidade Católica de Minas Gerais (UCMG), assinado pelo presidente da República, Juscelino Kubitschek e pelo ministro da Educação e Cultura, Clóvis Salgado. |
| 1959 | Instalada, solenemente, diante da diretoria da Sociedade Mineira de Cultura e dava-se posse ao magnífico reitor, padre José Lourenço da Costa Aguiar. |
| 1960 | O arcebispo de Belo Horizonte, Dom João Rezende Costa indica o bispo auxiliar, Dom Serafim Fernandes de Araújo, para o cargo de reitor da Universidade Católica de MG. |
| 1962 | Nasce a Escola Superior de Cinema, dirigida pelo padre jesuíta Ademar Pinto Massote. Fundação do Colégio de Aplicação da Universidade Católica. |
| 1963 | Inaugurada a nova sede da UCMG, na avenida Brasil, esquina com rua Sergipe. Criação do Instituto Politécnico, o Ipuc, que em 1967 transfere-se para o antigo seminário do bairro Coração Eucarístico. |
| 1967 | Morre o idealizador e fundador da UCMG, Dom Antônio dos Santos Cabral. Criado o Departamento da Faculdade de Filosofia Santa Maria, que funcionaria a partir de 1968, formando professores do primeiro ciclo do ensino médio. |
| 1968 | Inauguradas as faculdades polivalentes de 1º grau de Ciências, Letras e Ciências Sociais em Curvelo, João Monlevade, Itabira, Pará de Minas, Mariana, Pedro Leopoldo e Ponte Nova. Elaborada a Carta de Princípios, com a finalidade de "definir os objetivos da Universidade no século XX". A UCMG assume a direção do Colégio Santa Maria. |
| 1969 | A Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais desliga-se da UCMG. Uma Portaria cria o <i>Campus</i> universitário do Coração Eucarístico, para onde se transfere a Reitoria. |
| 1970 | Criada a Faculdade de Comunicação Social, que encampou a Escola Superior de Cinema. |
| 1971 | A Faculdade Municipal de Ciências Econômicas é transferida para a Universidade Católica de MG. |
| 1972 | Inaugurados, no <i>Campus</i> Coração Eucarístico, o Centro de Audiovisual, o Posto Bancário e o Posto Volante da Empresa de Correios e Telégrafos. |
| 1976 | Transfere-se à Sociedade Mineira de Cultura parte do patrimônio da Sociedade Educacional União e Técnica (SEUT), de Coronel Fabriciano-MG. |
| 1978 | Aprovado e implantado o novo Estatuto da UCMG, que modifica a estrutura administrativa, com 20 departamentos reunidos em quatro centros no <i>Campus</i> de Belo Horizonte. Através de convênio com a Fundação Projeto Rondon, a Universidade assume o <i>Campus</i> Avançado de Araçuaí, no Vale do Jequitinhonha, para orientar sua prática em direção ao trabalho social. |
| 1979 | A Sociedade Mineira de Cultura cria a Fundação Dom Cabral e a Fundação Mariana Resende Costa (FUMARC). |

| | Continuação |
|------|--|
| ANO | MARCO |
| 1981 | O professor Gamaliel Herval assume a Reitoria da UCMG. |
| 1983 | A Universidade Católica de Minas Gerais recebe do Vaticano a outorga do título de Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Implantação do Museu de Ciências Naturais da PUC Minas. |
| 1985 | O prof. padre Lázaro Assis Pinto assume a Reitoria da PUC Minas. |
| 1987 | O prof. padre Geraldo Magela Teixeira assume no dia 20 de janeiro a Reitoria da PUC Minas. |
| 1988 | Implantação do primeiro programa de pós-graduação <i>stricto sensu</i> da PUC Minas, na área de Literatura de Língua Portuguesa. |
| 1990 | Implantada a Unidade PUC Minas Contagem. |
| 1994 | Criação do Instituto de Educação Continuada (IEC). |
| 1995 | Implantada a Unidade PUC Minas Betim. |
| 1997 | Implantado o <i>Campus</i> de Poços de Caldas, no Sul de Minas. |
| 1999 | Implantado o <i>Campus</i> de Arcos, no Centro-Oeste de Minas. |
| 2000 | Implantada a Unidade PUC Minas São Gabriel, na região Nordeste de Belo Horizonte. |
| 2001 | Instituída a Faculdade de Comunicação e Artes, que sucede ao Departamento de Comunicação. |
| 2002 | Implantada a Unidade PUC Minas Barreiro, em Belo Horizonte. A PUC Minas São Gabriel une-se ao Unicef, TV Globo e Prefeitura de Belo Horizonte para implantação do projeto Espaço Criança Esperança, no Aglomerado da Serra. |
| 2003 | Inaugurado o <i>Campus</i> do Serro, na região do Alto Jequitinhonha. O prof. Eustáquio Afonso Araújo é nomeado vice-reitor e, em seguida, assume interinamente a Reitoria da PUC Minas. Programação especial comemora os 45 anos da Universidade. |
| 2004 | Em 26 de março, Dom Walmor Oliveira de Azevedo é nomeado Grão-Chanceler da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Em 22 de novembro, o prof. Eustáquio Afonso Araújo é nomeado reitor. |
| 2005 | O Instituto de Educação Continuada (IEC) inaugura as atividades da PUC Minas em Sete Lagoas-MG. |

Quadro 4: Resumo dos fatos marcantes da história da PUC Minas

Fonte: PUC Minas, 2006

Em razão de toda sua importante história e representatividade no setor educacional de ensino superior brasileiro, sendo uma das maiores universidades do país, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais foi o objeto de estudo selecionado para a realização desta pesquisa.

4.2 As Unidades objeto de estudo

As Unidades da PUC Minas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel) foram selecionadas como objeto de estudo para este trabalho. Foram excluídas as Unidades do interior, principalmente em consequência da diversidade cultural, o que poderia distorcer os resultados da pesquisa, e da distância em relação à capital, o que poderia inviabilizar financeiramente a pesquisa. A seguir, será apresentada uma breve descrição de cada uma das Unidades que foram objetos de análise.

4.2.1 O Campus Coração Eucarístico

Criado em 1969, o *Campus* Coração Eucarístico é o maior dos *Campi* da PUC- Minas, com 820 mil m². Possui uma biblioteca com um acervo de 90 mil títulos de livros, periódicos e revistas especializadas, dotada de um sistema de automação para facilitar a consulta dos estudantes e o gerenciamento de seus processos e serviços. Além da biblioteca, entre seus vários equipamentos estão o complexo poliesportivo, 142 laboratórios, uma editora, clínicas de atendimento médico e psicológico e programas de bolsas de estudo. Nesse universo convivem mais de 19 mil alunos e 800 professores, distribuídos entre mais de 30 cursos de graduação, 54 cursos de especialização, dez cursos de mestrado e dois doutorados. (PUC MINAS, 2006b)

É no *Campus* Coração Eucarístico onde a administração superior da PUC-Minas está concentrada.

4.2.2 O Campus Contagem

Inaugurada em 1990, a PUC Minas Contagem está instalada numa área de 76 mil m², no Centro Industrial de Contagem. Hoje são 3.118 alunos, 160 professores e 64 funcionários, abrigados em uma estrutura de oito prédios, biblioteca, seis laboratórios de informática e um laboratório de línguas, além de laboratório de Cartografia. A PUC-Minas Contagem abriga também um Centro de Excelência em Climatologia MG Tempo, sendo a PUC a única universidade particular no Brasil a possuir tal centro. (PUC MINAS, 2006)

Pelo fato de ter sido o marco inicial do processo de expansão da PUC Minas através da criação de novas unidades, a Unidade Contagem foi selecionada como unidade de análise neste estudo.

4.2.3 O Campus Betim

Inaugurada em 1995, a PUC Minas Betim conta atualmente com 5.171 alunos e 350 professores, distribuídos em dez cursos de graduação e diversos cursos de especialização. A Unidade também engloba estrutura técnico-administrativa de mais de cem funcionários. A comunidade acadêmica dispõe de biblioteca, auditório, duas quadras de esporte e mais de uma dezena de laboratórios. (PUC MINAS, 2006b)

Por tratar-se de uma das Unidades mais antigas da PUC Minas, com mais de dez anos de funcionamento, a Unidade Betim também foi uma das Unidades selecionadas.

4.2.4 O Núcleo Universitário São Gabriel

Inaugurada em 2000, a PUC Minas, em sua Unidade no bairro São Gabriel, conta com um corpo docente de aproximadamente 500 professores e 100 funcionários trabalhando para o suporte e o atendimento de mais de sete mil estudantes distribuídos em dez cursos de graduação, pós-graduações *lato sensu* em diversas áreas do conhecimento e um curso de Mestrado em Informática. A estrutura física da Unidade São Gabriel possui uma área total de

75.552 m², englobando 12 prédios, ambulatório com o suporte de profissionais da área de saúde, duas salas multimeios e auditório. Os estudantes contam ainda com 12 laboratórios de informática e biblioteca interligada às outras Unidades. (PUC MINAS, 2006)

O critério básico para a seleção da PUC-Minas São Gabriel como Unidade de análise foi o fato de tratar-se de uma Unidade com mais de cinco anos de funcionamento, já estando bem estabelecida, como pode ser comprovado observando-se os números acima apresentados.

4.2.5. O Núcleo Universitário Barreiro

O Barreiro, região de Belo Horizonte que concentra mais de 300 mil habitantes, além de indústria e comércio tradicionais, conta com a presença da PUC Minas desde fevereiro de 2002. No começo, utilizando infra-estrutura de terceiros, a PUC Minas Barreiro iniciou a primeira etapa das obras para construção de sua sede definitiva em julho de 2003, a partir de Plano Diretor que traça as diretrizes para a implantação gradativa do *Campus Barreiro*, contando com áreas verdes, completa infra-estrutura de serviços, auditório, biblioteca, áreas administrativas, salas de aulas e estacionamento compatível com a demanda da região. Com uma comunidade acadêmica de mais de duas mil pessoas, a Unidade Barreiro oferece os cursos de graduação em Administração, Direito, Ciências Contábeis e Sistemas de Informação. (PUC MINAS, 2006b).

A Unidade Barreiro compõe o grupo das cinco principais Unidades da PUC Minas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, as quais foram objetos de análise neste estudo.

5 METODOLOGIA

5.1 Estratégia e tipo de pesquisa

Do ponto de vista da estratégia de abordagem, a pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, sendo uma qualitativa e outra quantitativa.

a) Etapa qualitativa

A pesquisa qualitativa, segundo Menezes e Silva (2001), tem como característica básica a interpretação do fenômeno em seu ambiente natural e a atribuição de significados, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas. A pesquisa qualitativa está relacionada à interpretação mais aprofundada e detalhada do fenômeno em estudo, e não à sua quantificação, uma vez que não utiliza a estatística como técnica de análise de dados.

Em conformidade com Menezes e Silva (2001), Dias (2000) ensina que a abordagem qualitativa é mais indicada quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Assim, tem-se que a abordagem qualitativa será adequada a partir do momento em que os dados a serem obtidos forem muito detalhados ou complexos, ou ainda quando os fatos apresentarem certo grau de ambigüidade na análise do fenômeno.

De acordo com Richardson (1999), existem algumas situações de pesquisa que se enquadram mais adequadamente à utilização dos métodos qualitativos:

- Situações nas quais é evidente a necessidade de substituir informações estritamente estatísticas por dados qualitativos;
- Situações em que se observa a relevância de uma abordagem qualitativa para efeito de compreender aspectos psicológicos, em que os dados não podem ser coletados de forma completa por outros métodos, devido à complexidade que envolve a pesquisa. Como exemplo dessas situações, pode-se citar estudos voltados à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores, etc.;
- Situações nas quais observações qualitativas são utilizadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais.

Em termos gerais, as pesquisas que denotam uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou de caráter bastante específico. (RICHARDSON, 1999).

Para Azevedo (2001), a metodologia qualitativa vai lidar justamente com a incapacidade da estatística de analisar fenômenos únicos e complexos, que exigem análises mais aprofundadas. No método qualitativo, o pesquisador atua e intervém no objeto de estudo, como forma de participar e contribuir mais efetivamente para a geração de conhecimento. A interpretação e a análise profunda do fenômeno são um dos pressupostos básicos do método qualitativo.

A abordagem qualitativa justifica-se nesta etapa da pesquisa na medida em que se pretendeu interpretar, de forma mais aprofundada, os atributos de imagem projetados pela instituição, analisando-se não apenas os atributos em si, mas também as bases para sua construção e disseminação. Essa fase envolveu aspectos subjetivos que tendem a uma análise mais profunda e complexa, que dificilmente poderia ser traduzida em números.

Na etapa qualitativa, realizou-se um levantamento documental com base nas principais publicações institucionais da PUC Minas. O objetivo fundamental dessa etapa foi identificar quais são os principais atributos de imagem projetados pela instituição, ou seja, verificar qual imagem a PUC Minas pretende transmitir para seus principais *stakeholders*.

Foram analisadas as principais publicações institucionais da PUC Minas ao longo de 2005, a saber:

- **Jornal PUC Minas:** publicação mensal da PUC Minas que divulga as principais notícias da Universidade de uma forma geral;
- **PUC Informa:** publicação semanal da PUC Minas; trata-se de um informativo específico de cada uma das Unidades da PUC Minas. Foram analisados o **PUC Informa Barreiro, PUC Informa Betim, PUC Informa Contagem, PUC Informa Coração Eucarístico e PUC Informa São Gabriel;**
- **PUC Informa on line:** informativo eletrônico encaminhado semanalmente via *e-mail* para toda a comunidade acadêmica. Divulga as principais notícias da semana com relação à Universidade em geral;
- **Site Institucional da PUC Minas:** o *site* institucional é atualizado diariamente, contendo informações de toda a Universidade;
- **Agenda institucional da PUC Minas:** a agenda da PUC Minas é reformulada a cada ano, contendo diversas informações da Universidade em geral.

Com base na análise de conteúdo minuciosa de todas as citadas publicações, foram encontrados diversos atributos de imagem projetados pela Instituição. Foram compilados e selecionados aqueles que apareciam com maior frequência e destaque em todas as publicações

analisadas, resultando em um total de 24 atributos que foram agrupados em nove atributos-chave, tomados nesta pesquisa como sendo a identidade projetada pela PUC Minas.

Os atributos selecionados estão relacionados abaixo:

1. ATRIBUTOS DE IDENTIDADE
 - 1.1. Tradição
 - 1.2. Religiosidade
 - 1.3. Ética
 - 1.4. Cidadania
 - 1.5. Qualidade de Ensino
2. INVESTIMENTO EM INFRA-ESTRUTURA
3. PROMOÇÃO DA CULTURA/ARTE
4. EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA
 - 4.1. Desenvolve projetos sociais
 - 4.2. Presta serviços gratuitos à comunidade carente (serviços na área de saúde, assistência judiciária, lazer)
 - 4.3. Promove a inclusão social (portadores de necessidades especiais, idosos, inclusão racial)
 - 4.4. Realiza campanhas educativas
 - 4.5. Incentiva a preservação ambiental
5. INVESTIMENTO EM PESQUISA
6. ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS (para viabilização de projetos, estágios e convênios)
7. ENSINO
 - 7.1. Aproxima a teoria da prática
 - 7.2. Promove eventos acadêmicos (seminários, palestras, debates, etc.)
 - 7.3. Incentiva a interdisciplinaridade
 - 7.4. Oferece ensino a distância via internet
 - 7.5. Investe na educação continuada (pós-graduação)
 - 7.6. Possui variedade de cursos
8. FOCO NO ALUNO
9. QUALIFICAÇÃO DE PESSOAL
 - 9.1. Professores
 - 9.2. Funcionários
 - 9.3. Dirigentes

Esses atributos, identificados nas publicações oficiais da PUC Minas, forneceram a base qualitativa necessária para o avanço à próxima fase da pesquisa, a etapa quantitativa. Tais informações foram utilizadas, fundamentalmente, para a construção do questionário (APÊNDICE A), que foi o instrumento de coleta dos dados quantitativos utilizado nesta segunda etapa da pesquisa.

b) Etapa quantitativa

Conforme explicam Menezes e Silva (2001, p. 20), a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”.

Os métodos quantitativos estão voltados para a observação comparativa entre populações de objetos e suas relações entre si. Nessa metodologia, há um distanciamento entre sujeito e objeto, ou seja, o pesquisador conduz sua pesquisa sem intervir no objeto de estudo, tendo como preocupação básica a descrição do fenômeno em questão. A ferramenta básica da metodologia quantitativa é a estatística. (AZEVEDO, 2001).

Com relação à metodologia quantitativa, Richardson (1999, p. 70 e 71) explica que:

O método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. É freqüentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos. [...]

Os estudos que procuram investigar a correlação entre variáveis são fundamentais para as diversas Ciências Sociais, porque permitem controlar, simultaneamente, grande número de variáveis e, por meio de técnicas estatísticas de correlação, especificar o grau pelo qual diferentes variáveis estão relacionadas, oferecendo ao pesquisador entendimento do modo pelo qual as variáveis estão operando.

Malhotra (2001) explica que a pesquisa quantitativa tem por objetivo viabilizar a análise de resultados quantificáveis que possuam um grau de representatividade e que expressem o comportamento geral de determinada população, auxiliando, dessa forma, a tomada de decisões. Nesse sentido, observa-se que a pesquisa quantitativa visa à mensuração de eventos, buscando-se descobrir quantos indivíduos de uma determinada população (amostra) compartilham uma ou mais características. Um dos principais instrumentos de coleta de dados da pesquisa quantitativa é o questionário estruturado.

Nesta pesquisa, a abordagem quantitativa justifica-se a partir do momento em que se pretende mensurar em que medida os *stakeholders* apreendem os atributos de imagem projetados pela instituição e qual o nível de alinhamento entre as imagens organizacionais de cada uma das unidades da PUC Minas com relação à imagem geral da instituição. Nessa etapa pretendeu-se generalizar, com base na amostra a ser analisada, qual a percepção da população como um todo.

De acordo com atributos levantados na fase qualitativa, foi elaborado um questionário estruturado fechado que totalizava nove questões, exatamente o número de atributos-chave

anteriormente identificados, ou seja, cada questão estava relacionada a um dos atributos-chave. Algumas das questões possuíam subitens, que estavam relacionados aos *subatributos*.

No questionário, em cada questão, era solicitado ao respondente que marcasse um “X” em uma escala de 1 a 5, de acordo com sua percepção quanto ao grau de discordância ou concordância em relação aos atributos que estavam sendo avaliados. Cada questão solicitava ao respondente que fizesse a análise de cada um dos atributos tanto com relação à imagem geral da instituição PUC Minas, quanto à imagem específica da Unidade na qual ele era aluno.

Os questionários foram aplicados nos alunos do último período dos cursos de Administração e Direito de cada uma das Unidades da PUC Minas que foram objetos de análise nesta pesquisa (os critérios de seleção desta amostra estão detalhados no item “Universo e Amostra”).

Tipo de pesquisa

Com relação ao tipo, a pesquisa, em sua fase qualitativa, é exploratória. De acordo com Gil (2002, p. 41), as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. Nesse sentido, procurou-se, nessa fase da pesquisa, descobrir e explicitar quais são os principais atributos de imagem da PUC Minas. Gil (1999) explica que a pesquisa exploratória normalmente envolve levantamento documental, e muitas vezes constitui a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

A pesquisa exploratória englobou justamente a primeira etapa deste trabalho, na medida em que identificou os atributos de imagem da PUC Minas que compuseram o instrumento de coleta de dados (questionário), aplicado na etapa quantitativa imediatamente posterior.

Em sua etapa quantitativa, a pesquisa é do tipo descritiva. Gil (2002, p. 42) explica qual é o objetivo básico desse tipo de pesquisa:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Segundo Gil (1999, 2002), as pesquisas que têm como objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população e visam descobrir a existência de relações entre variáveis estão incluídas na classificação de pesquisa descritiva.

Juntamente com as pesquisas exploratórias, as pesquisas descritivas são, normalmente, realizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Além disso, entre as organizações que mais solicitam esses dois tipos de pesquisa, estão as instituições educacionais. (GIL, 1999; 2002).

A pesquisa descritiva aplica-se neste estudo, na medida em que, com a aplicação do questionário, procurou-se identificar e descrever qual a percepção do público-alvo com relação aos atributos de imagem da PUC Minas, identificados na etapa qualitativa anterior. Pretendeu-se estabelecer a relação entre os atributos identificados e o nível de percepção desses atributos.

5.2 Método de pesquisa

O método de pesquisa é o estudo de caso, definido por Gil (2002, p. 54) como “o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. O estudo de caso se justifica nesta pesquisa, uma vez que o problema em questão pressupõe uma análise aprofundada de um fenômeno (imagem organizacional) que ocorre em um objeto específico (a PUC Minas). Assim, em conformidade com as características bastante específicas do problema proposto, o estudo de caso apresenta-se como o método de pesquisa mais adequado para se alcançar sua solução.

Para Yin (2005), uma observação muito importante com relação aos estudos de caso é que eles não devem ser confundidos com “pesquisa qualitativa”, uma vez que podem incluir evidências quantitativas e, até mesmo, ficarem limitados a elas.

É importante ressaltar que, com relação a esta pesquisa em específico, o estudo de caso incluirá tanto evidências qualitativas como quantitativas.

De acordo com a classificação proposta por Yin (2001), do ponto de vista das Unidades de análise, o estudo de caso utilizado nesta pesquisa será do tipo único incorporado. Nesse tipo de estudo de caso existe um caso único, porém com uma ou várias subunidades incorporadas. Ao se acrescentarem subunidades em um estudo de caso único, o projeto torna-se mais complexo, mas, por outro lado, as subunidades frequentemente acrescentam

oportunidades significativas de uma análise extensiva, realçando o valor das impressões em um caso único. (YIN, 2001).

No caso específico desta pesquisa, a unidade maior de análise é a Instituição PUC Minas como um todo. Existem cinco subunidades incorporadas, que são os *Campi* Betim, Contagem e Coração Eucarístico e os Núcleos Universitários Barreiro e São Gabriel. Todas essas Unidades da PUC Minas, que fazem parte da pesquisa, estão localizadas em Belo Horizonte e Região Metropolitana.

As demais Unidades da PUC Minas, que estão localizadas no interior do estado de Minas Gerais, não foram incorporadas a este trabalho como Unidades de análise, principalmente devido às dificuldades de acesso (distância da Região Metropolitana de Belo Horizonte), aos altos custos financeiros para a pesquisa, além das diversidades sociais, econômicas e culturais com relação à Região Metropolitana, o que poderia gerar distorções nos resultados da pesquisa.

5.3 Universo e amostra

Para fins da etapa quantitativa desta pesquisa, tornou-se necessário definir o universo e a amostra por meio da qual serão levantados os dados quantitativos. Gil (1999, p. 99) justifica a necessidade da definição da amostra para se viabilizar a realização das pesquisas sociais:

De modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais é muito freqüente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.

Em termos de definição, o universo seria um conjunto definido de elementos que compartilham determinadas características. Já a amostra é um subconjunto do universo por meio do qual se estimam as características desse universo. (GIL, 1999).

Nas pesquisas sociais, as amostras podem ser enquadradas em dois grandes grupos: amostras probabilísticas e amostras não-probabilísticas. As amostras probabilísticas envolvem um alto rigor estatístico em sua definição, e todos os elementos do universo deverão possuir alguma chance de serem selecionados para compor a amostra. Por outro lado, as amostras não-probabilísticas são selecionadas mediante critérios próprios do pesquisador, como, por

exemplo, acessibilidade da amostra, conveniência e conhecimento prévio do pesquisador com relação ao universo. (RICHARDSON, 1999; GIL, 1999).

Na presente pesquisa, o universo são todos os alunos dos cursos de graduação em Administração de Empresas e Direito, turno noite, das cinco unidades da PUC Minas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (*Campi* Betim, Contagem e Coração Eucarístico e Núcleos Universitários Barreiro e São Gabriel.). A razão fundamental para a seleção dos cursos de Administração e Direito foi o fato de serem estes os únicos cursos de graduação oferecidos simultaneamente em todas as unidades da PUC Minas que são objetos de estudo nesta pesquisa.

Como amostra, foram selecionadas as turmas do último período dos cursos Administração e Direito de cada uma das Unidades da PUC Minas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, perfazendo um total de dez turmas, sendo cinco turmas do curso de Administração e cinco do curso de Direito. Justifica-se a definição intencional dos alunos do último período como amostra pelo fato de serem estes os alunos que, normalmente, possuem um maior conhecimento da Universidade e suas características. Pressupõe-se isso em razão, principalmente, do tempo de relacionamento desses alunos com a instituição e da maturidade acadêmica alcançada.

Portanto, percebe-se que a amostra deste estudo é do tipo não-probabilística, uma vez que foi selecionada a partir de critérios definidos pelo próprio pesquisador. De acordo com a subdivisão proposta por Gil (1999) para amostras não-probabilísticas, ela se enquadra no tipo amostra por tipicidade ou intencional, a qual, como a própria definição diz, é selecionada intencionalmente segundo critérios estabelecidos pelo pesquisador.

5.4 Estratégia de coleta de dados

Na etapa qualitativa da pesquisa, conforme dito anteriormente, foi realizada uma coleta de dados secundários por meio do levantamento documental. Tais dados foram obtidos da análise de publicações oficiais da PUC Minas com o objetivo de levantar os principais atributos de imagem projetados pela instituição que poderiam exercer influência sobre a percepção de imagem dos *stakeholders* selecionados para participar da pesquisa.

O levantamento documental, que utiliza como fonte de evidências documentos diversos, como, por exemplo, jornais, documentos oficiais, revistas, dentre outros, é um importante meio de coleta de dados.

[...] Muitos dados importantes na pesquisa social provêm de fontes de “papel”: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, biografias, jornais, revistas, etc. As fontes de “papel” muitas vezes são capazes de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo, sem contar que em muitos casos só se torna possível a investigação social a partir de documentos. (GIL, 1999, p. 160).

Yin (2001) apresenta algumas vantagens da documentação enquanto fonte de coleta de dados, dentre as quais pode-se destacar: é estável, pois pode ser revisada inúmeras vezes; e é exata, uma vez que contém nomes, referências e detalhes exatos de determinado evento. Além disso, o levantamento documental tem outra importante característica, que é a comprovação de evidências oriundas de outras fontes, no caso desta pesquisa, os dados provenientes dos questionários aplicados.

Já na etapa quantitativa da pesquisa, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado, no qual, conforme explica Gil (2002), devem constar preferencialmente questões fechadas, porém com opções suficientes para englobar a ampla gama de respostas possíveis. O questionário constitui-se na forma mais rápida e menos onerosa para obtenção das informações que se está buscando. Além disso, não exige treinamento de pessoal e garante o anonimato do respondente. (GIL, 2002).

Segundo Ricahrdson (1999) existe uma grande variedade de instrumentos de coleta de dados em pesquisas sociais; o questionário, dentre esses instrumentos, talvez seja o mais utilizado.

É importante ressaltar que o questionário utilizado nesta etapa quantitativa da pesquisa foi construído com base nos dados levantados na etapa anterior de pesquisa qualitativa.

5.5 Estratégia de análise de dados

Na **etapa qualitativa da pesquisa** foi utilizada como estratégia de análise de dados a análise de conteúdo, aplicada ao material selecionado no levantamento documental.

Conforme explica Richardson (1999), a análise de conteúdo é particularmente utilizada para estudar material de cunho qualitativo, aos quais não é possível aplicar técnicas estatísticas.

O objetivo da análise de conteúdo é, segundo Freitas (2000, p. 38), “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção com a ajuda de indicadores”. Ou seja, pela inferência através da leitura e compreensão das mensagens, os fatos podem ser deduzidos logicamente utilizando-se indicadores, permitindo-se obter novas informações e tirar conclusões através do exame detalhado dos dados. (FREITAS, 2000).

A Figura 4 auxilia a compreensão do processo da análise de conteúdo.

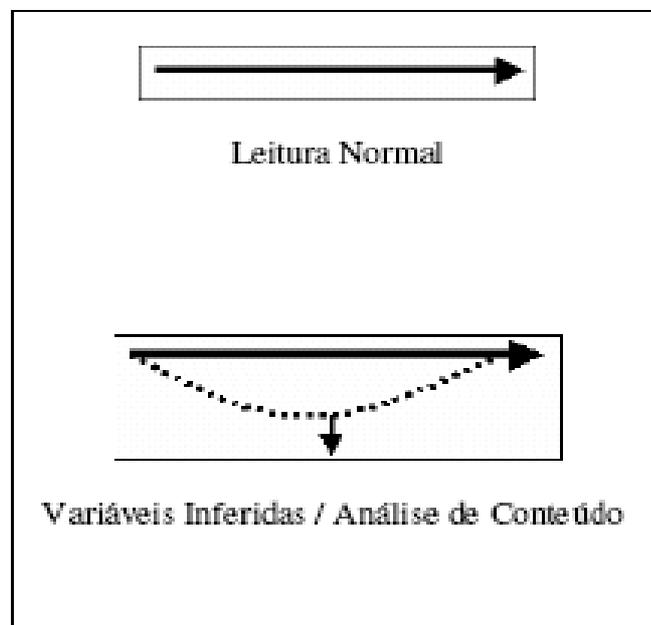


Figura 4 – Análise de conteúdo
Fonte: Freitas, 2000, p. 39

Assim, uma característica interessante da análise de conteúdo é que esta não se restringe às palavras expressas diretamente, possibilitando, também, a análise das entrelinhas das opiniões das pessoas. (FREITAS, 2000).

Já na **etapa quantitativa desta pesquisa**, os dados foram analisados através de técnicas estatísticas de análise de dados. Esta análise estatística foi feita utilizando-se o *software* estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 11.0. As perguntas constantes do questionário foram estruturadas de forma a proporcionar uma análise estatística que produzisse dados precisos e confiáveis.

Quantitativamente, os dados foram analisados em duas vertentes: análise descritiva e análise de *cluster*.

Na análise descritiva, os dados coletados foram analisados de forma separada para cada atributo, destacando-se comparativamente os resultados alcançados por cada um destes atributos nas diferentes Unidades que foram objeto de estudo nesta pesquisa.

A análise de *cluster*, também conhecida como análise de agrupamentos, classificação, ou conglomerados, é, segundo Malhotra (2001, p. 526), “uma técnica usada para classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos chamados conglomerados”. Para Malhotra (2001), um dos pressupostos básicos dessa técnica estatística é que os objetos dentro de um conglomerado tendem a ser semelhantes entre si, porém diferentes de objetos de outros conglomerados.

De acordo com Mingoti (2005), a análise de conglomerados tem como objetivo dividir os elementos da amostra ou população em grupos, de forma que os elementos pertencentes a um mesmo grupo sejam similares entre si e os elementos em grupos diferentes sejam heterogêneos, em relação às variáveis (características) que foram medidas. Nessa mesma linha, Malhotra (2001) afirma que o principal objetivo da análise de conglomerados é classificar objetos (elementos) em grupos relativamente homogêneos, com base no conjunto de variáveis considerado. Assim, os elementos constantes de determinado grupo (ou conglomerado) serão relativamente semelhantes entre si, mas heterogêneos em relação a elementos de outros grupos, em função das variáveis consideradas.

Uma questão importante com relação à análise de conglomerados refere-se ao critério a ser utilizado para se decidir até que ponto dois elementos do conjunto de dados podem ser considerados semelhantes ou não. Para isso é necessário, segundo Mingoti (2005), considerar medidas que descrevam a similaridade entre elementos amostrais de acordo com as características que neles foram medidas. Malhotra (2001) explica que, se o pressuposto da análise de conglomerados é agrupar objetos semelhantes, então é fundamental o estabelecimento de alguma medida para se avaliar quão semelhantes ou diferentes são esses objetos.

Normalmente, a semelhança/diferença é avaliada em termos de distância entre pares de objetos, e os objetos com menor distância entre si são mais semelhantes um do outro do que os objetos com maior distância. Existem diversas maneiras de calcular a distância entre dois objetos, sendo mais comumente utilizada para variáveis quantitativas a chamada “Distância Euclidiana”, que corresponde à raiz quadrada da soma dos quadrados das diferenças dos valores para cada variável considerada. (MALHOTRA, 2001).

No presente trabalho, para se verificar o quão próximas/distantes estavam as Unidades da PUC Minas em termos de imagem organizacional, utilizou-se como medida de distância/semelhança a Distância Euclidiana.

A técnica de conglomerado ou *cluster* é freqüentemente classificada como hierárquica e não hierárquica. As técnicas hierárquicas, por sua vez, são classificadas em aglomerativas e divisivas, e, na maioria das vezes, estas são utilizadas para identificar possíveis agrupamentos e valor provável do número de grupos (*clusters*). Já para o uso de técnicas não hierárquicas, é necessário que o valor do número de grupos já esteja pré-especificado pelo pesquisador. (MINGOTI, 2005)

A seguir, tem-se uma breve descrição da técnica hierárquica aglomerativa (ou conglomerado aglomerativo), utilizada neste trabalho para a construção dos conglomerados (*clusters*).

Malhotra (2001, p. 529) explica:

O conglomerado aglomerativo começa com cada objeto em um conglomerado separado. Os conglomerados são formados grupando-se os objetos em conglomerados cada vez maiores. O processo continua até que todos os objetos sejam membros de um único conglomerado.

A técnica hierárquica aglomerativa, segundo Mingoti (2005), parte do princípio de que, antes do início do processo de agrupamento, cada elemento do conjunto de dados observado é considerado como sendo um conglomerado isolado (no estágio inicial cada elemento amostral é considerado como um *cluster*). Em cada passo do algoritmo, os elementos amostrais vão sendo agrupados, formando novos conglomerados até o momento em que todos os elementos considerados estão num único grupo (no último estágio tem-se apenas um único *cluster* constituído de todos os elementos amostrais).

Devido à propriedade de hierarquia, é possível construir um gráfico chamado dendograma, que representa a história do agrupamento. O dendograma é um gráfico em forma de árvore, no qual a escala vertical indica o nível de similaridade ou dissimilaridade e no eixo horizontal são marcados elementos amostrais numa ordem conveniente relacionada à história do agrupamento (MINGOTI, 2005). Esse gráfico será apresentado mais adiante, com o objetivo de se detalharem os agrupamentos realizados para as Unidades da PUC Minas.

Para minimizar-se a variância nos conglomerados aglomerativos, utiliza-se, normalmente, o Método de Ward (apropriado para variáveis quantitativas), que também foi utilizado nas análises de conglomerado desta pesquisa. Nesse método, para cada conglomerado, calculam-se as médias de todas as variáveis. Posteriormente calcula-se, para

cada objeto, o quadrado da Distância Euclidiana às médias do conglomerado. Somam-se essas distâncias para todos os objetos. Em cada estágio, combinam-se os dois conglomerados que apresentam menor aumento na soma global de quadrados dentro dos conglomerados. (MALHOTRA, 2001).

5.6 Modelo da pesquisa

Todos os procedimentos metodológicos, descritos anteriormente neste capítulo da “Metodologia da pesquisa”, estão representados na Figura 5 a seguir, a qual pode ser entendida como sendo o modelo da pesquisa, eixo norteador de todo o trabalho realizado para se alcançarem os objetivos propostos.

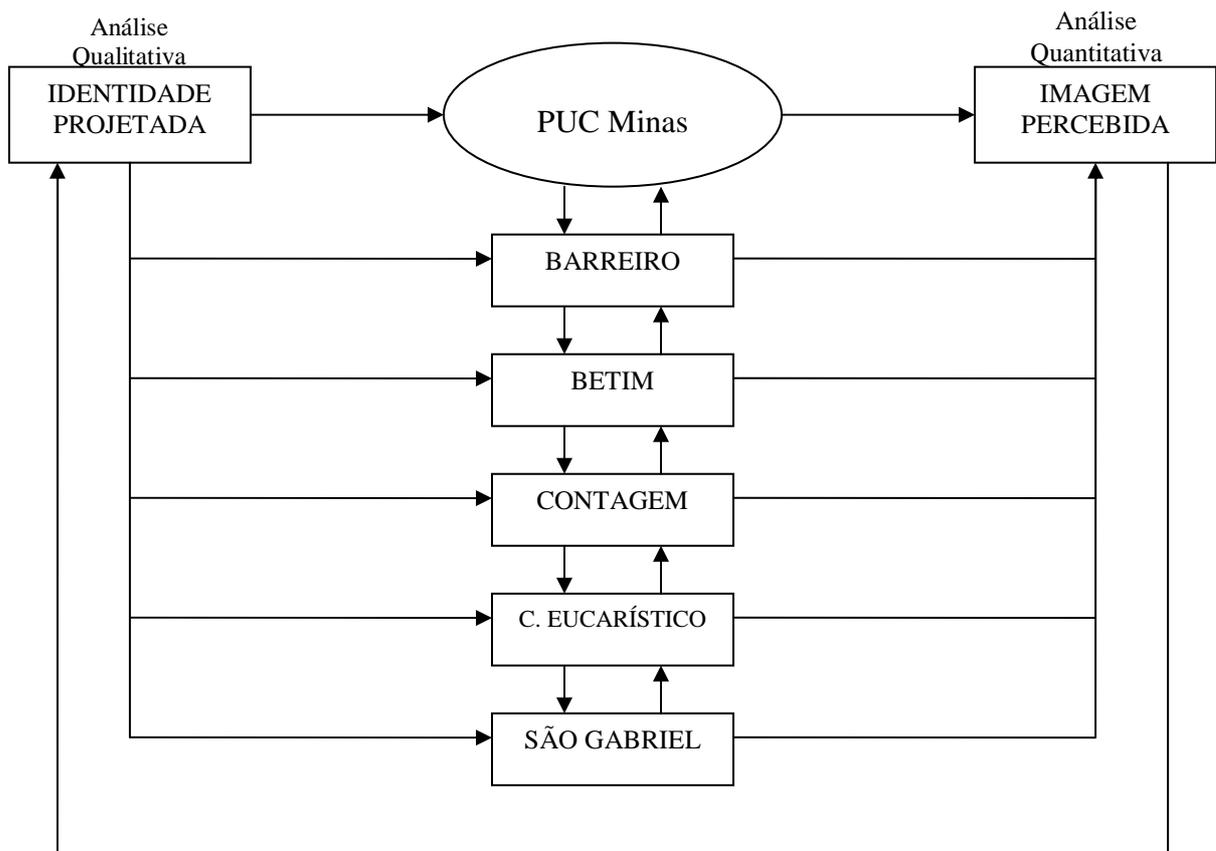


Figura 5: Modelo da pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Ao observar-se a Figura 5, é possível perceber que a identidade projetada é transmitida, processada e resulta na imagem percebida, que, por sua vez, configura-se em um

feedback que retorna à identidade projetada, conforme descrito no referencial teórico deste trabalho. Portanto, pode-se afirmar que identidade projetada e imagem percebida estão em um processo cíclico e dinâmico.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa quantitativa, obtidos por meio da análise estatística dos dados coletados através da aplicação dos questionários.

Os dados relativos aos questionários (quantidade, nível de retorno, etc.) também estão detalhados neste capítulo. Apenas para efeito demonstrativo, apresenta-se, de forma separada, o número de questionários obtidos no curso de Administração e no curso de Direito. Contudo vale ressaltar que os resultados da pesquisa correspondem ao somatório de todos os questionários, independentemente do curso, uma vez que não foi objetivo da pesquisa verificar se há diferenças na percepção dos alunos de cada curso.

A princípio será apresentada a análise descritiva, analisando-se comparativamente as médias absolutas obtidas em cada atributo de forma separada, em cada uma das Unidades da PUC Minas que foi objeto de estudo deste trabalho. Ou seja, haverá uma análise em específico para cada atributo, comparando-se as médias absolutas obtidas pelo atributo nas Unidades. O objetivo é apresentar o nível de alinhamento/proximidade de cada atributo na percepção dos alunos, comparando esta percepção em cada Unidade da PUC Minas.

Posteriormente, será apresentada a análise de *cluster* (ou análise de conglomerados), realizada com o objetivo de se verificar a proximidade das Unidades da PUC Minas em função dos atributos avaliados na pesquisa de forma conjunta. Na análise de *cluster*, as Unidades de análise serão agrupadas sequencialmente, de acordo com seus níveis de similaridade/proximidade em termos de imagem organizacional. Ao contrário do que será apresentado por meio da estatística descritiva, na análise de *cluster* os atributos são tratados em conjunto, com o objetivo de se verificar, de forma global, o quão próximas/distantes estão as Unidades da PUC Minas em termos de imagem organizacional.

6.1 Análise Descritiva dos Dados

No total, 370 questionários foram respondidos de forma completa e utilizados nesta pesquisa. A amostra selecionada, conforme explicado no capítulo da metodologia, foram os alunos do último período dos cursos de graduação em Administração e Direito (turno noite) das Unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel. O nível de

retorno da amostra, ou seja, o percentual de alunos que responderam ao questionário de forma completa em relação ao número de alunos matriculados também é apresentado na Tabela 4.

TABELA 4
Nível de retorno da amostra

| Unidade | Administração | | | Direito | | | Total | | |
|----------------|---------------|-------------|--------------|------------|-------------|--------------|------------|-------------|--------------|
| | Nº Alunos | Nº Repostas | % Retorno | Nº Alunos | Nº Repostas | % Retorno | Nº Alunos | Nº Repostas | % Retorno |
| Barreiro | 45 | 28 | 62,22 | 53 | 43 | 81,13 | 98 | 71 | 72,45 |
| Betim | 35 | 23 | 65,71 | 54 | 31 | 57,41 | 89 | 54 | 60,67 |
| Contagem | 56 | 45 | 80,36 | 52 | 33 | 63,46 | 108 | 78 | 72,22 |
| C. Eucarístico | 65 | 34 | 52,31 | 57 | 41 | 71,93 | 122 | 75 | 61,48 |
| São Gabriel | 59 | 52 | 88,14 | 52 | 40 | 76,92 | 111 | 92 | 82,88 |
| Total | 260 | 182 | 70,00 | 268 | 188 | 70,15 | 528 | 370 | 70,08 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

As aplicações dos questionários, que foram previamente agendadas com professores e coordenadores de curso, foram realizadas em sala de aula, entre os dias 12/03/2007 e 12/04/2007. Em 08/03/2007, realizou-se um pré-teste do questionário em nove alunos, constatando-se que não havia necessidade de modificações significativas. É importante ressaltar que o próprio pesquisador realizou as aplicações, visando sanar possíveis dúvidas.

A análise **descritiva dos dados** foi baseada nas médias absolutas das notas obtidas em cada atributo nas diferentes Unidades da PUC Minas, ou seja, realizou-se uma média das notas dentro da escala de cinco categorias constante no questionário para cada atributo. Aqui, os atributos são analisados de forma separada.

O questionário solicitava ao respondente que avaliasse o mesmo atributo sob duas perspectivas, uma considerando a Imagem Geral da PUC Minas, e a outra considerando, especificamente, a Imagem da Unidade em que ele era aluno. É importante destacar que as notas relativas à avaliação da Imagem Geral da PUC Minas foram somadas, correspondendo justamente à Imagem da PUC Minas como um todo (considerando-se aqui o “todo” como o somatório das avaliações dos respondentes das cinco Unidades analisadas neste trabalho). Já a Imagem da Unidade corresponde exatamente à nota que o respondente atribuiu especificamente à Unidade em que é aluno.

Portanto, as análises, para cada atributo, foram realizadas comparativamente entre a imagem da PUC Minas (somatório das notas relativas à Imagem Geral da PUC Minas obtidas em cada Unidade), e as imagens específicas das Unidades (Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel).

A seguir, apresenta-se a Tabela 5, com um resumo geral das médias absolutas (com duas casas decimais) de todos os atributos em todas as Unidades de análise. Conforme dito anteriormente, a escala presente no questionário é de cinco categorias, no qual 1 significa a nota mais negativa e 5 a nota mais positiva para o atributo em questão.

TABELA 5

Resumo geral das médias absolutas por atributo em cada Unidade de análise

| Atributo \ Unidade | PUC Minas | Barreiro | Betim | Contagem | Coração Eucarístico | São Gabriel |
|---------------------------|------------------|-----------------|--------------|-----------------|----------------------------|--------------------|
| Tradição | 4,54 | 2,79 | 3,26 | 3,36 | 4,71 | 3,20 |
| Religiosidade | 3,48 | 2,89 | 2,91 | 3,08 | 3,47 | 2,91 |
| Ética | 3,58 | 3,23 | 3,11 | 3,17 | 3,61 | 3,33 |
| Cidadania | 3,61 | 3,39 | 3,19 | 3,10 | 3,47 | 3,40 |
| Qualidade de Ensino | 3,55 | 2,97 | 3,39 | 2,58 | 3,55 | 3,24 |
| Infra-estrutura | 3,55 | 3,11 | 2,87 | 2,49 | 3,23 | 2,97 |
| Cultura/Arte | 3,40 | 2,37 | 2,61 | 2,62 | 3,20 | 2,47 |
| Projetos Sociais | 3,72 | 3,17 | 3,24 | 3,12 | 3,53 | 3,48 |
| Serviços Gratuitos | 3,73 | 3,69 | 3,41 | 3,09 | 3,75 | 3,61 |
| Inclusão Social | 3,46 | 3,56 | 2,85 | 2,91 | 3,41 | 3,38 |
| Campanhas Educativas | 3,19 | 2,80 | 2,63 | 2,51 | 3,05 | 2,87 |
| Preservação Ambiental | 2,90 | 2,68 | 2,61 | 2,17 | 2,65 | 2,49 |
| Pesquisa | 3,42 | 2,58 | 2,37 | 2,24 | 2,91 | 2,73 |
| Parcerias | 3,37 | 2,48 | 2,54 | 2,82 | 2,99 | 2,72 |
| Teoria X Prática | 3,10 | 2,63 | 2,78 | 2,35 | 2,87 | 2,78 |
| Eventos Acadêmicos | 3,46 | 2,90 | 2,72 | 2,83 | 3,40 | 3,18 |
| Interdisciplinaridade | 3,06 | 2,68 | 2,74 | 2,32 | 2,67 | 2,97 |
| Ensino a Distância | 3,79 | 2,89 | 2,93 | 3,22 | 3,60 | 3,46 |
| Pós-graduação | 3,91 | 2,52 | 2,96 | 2,72 | 3,96 | 3,10 |
| Variedade de Cursos | 4,32 | 2,32 | 3,39 | 2,59 | 4,47 | 3,25 |
| Foco no Aluno | 2,95 | 2,34 | 2,15 | 2,10 | 2,31 | 2,52 |
| Qualificação Professores | 3,64 | 3,31 | 2,93 | 2,74 | 3,09 | 3,29 |
| Qualificação Funcionários | 3,64 | 3,27 | 3,35 | 3,36 | 3,32 | 3,49 |
| Qualificação Dirigentes | 3,35 | 3,00 | 2,80 | 2,62 | 2,76 | 2,95 |
| Média Geral | 3,53 | 2,90 | 2,91 | 2,75 | 3,33 | 3,07 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Para que se possa obter uma melhor visualização das diferenças e semelhanças entre as Unidades de análise, as notas médias serão apresentadas em gráficos comparativos para cada um dos atributos. Dessa forma, acredita-se que será possível perceber de maneira mais clara o nível de alinhamento da imagem organizacional tanto na comparação da imagem geral da instituição PUC Minas em relação à imagem das Unidades, quanto na comparação entre as Unidades.

Vale ressaltar que o principal objetivo de se apresentarem os atributos de forma separada é proporcionar uma análise específica dos resultados obtidos por estes em cada Unidade. Assim, possibilita-se que se tenha uma noção específica das diferenças de percepção do atributo “x” nas Unidades.

Posteriormente, será apresentada a análise que trata os mesmos em conjunto (análise de *cluster*), caracterizando a imagem organizacional das Unidades de forma geral.

Os gráficos com as médias absolutas dos atributos por Unidade de análise são apresentados a seguir.

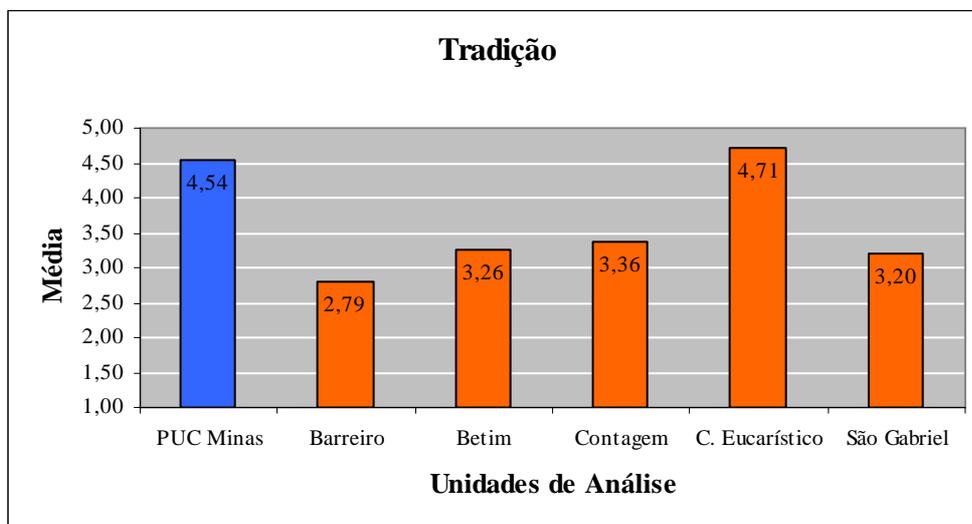


Gráfico 1: Notas médias do atributo “Tradição”

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

No gráfico do atributo “Tradição”, as médias absolutas indicam que a imagem da Unidade Coração Eucarístico possui um grau de alinhamento próximo à imagem geral da PUC Minas. Esse resultado era esperado, considerando-se que essa Unidade é a mais antiga da PUC Minas. Com relação à análise entre as cinco Unidades, um aspecto interessante do resultado merece ser destacado: quanto mais antiga a Unidade, maior sua nota no atributo “Tradição” (Ano de inauguração das Unidades: Coração Eucarístico, 1969; Contagem, 1990; Betim, 1995; São Gabriel 2000; Barreiro, 2002).

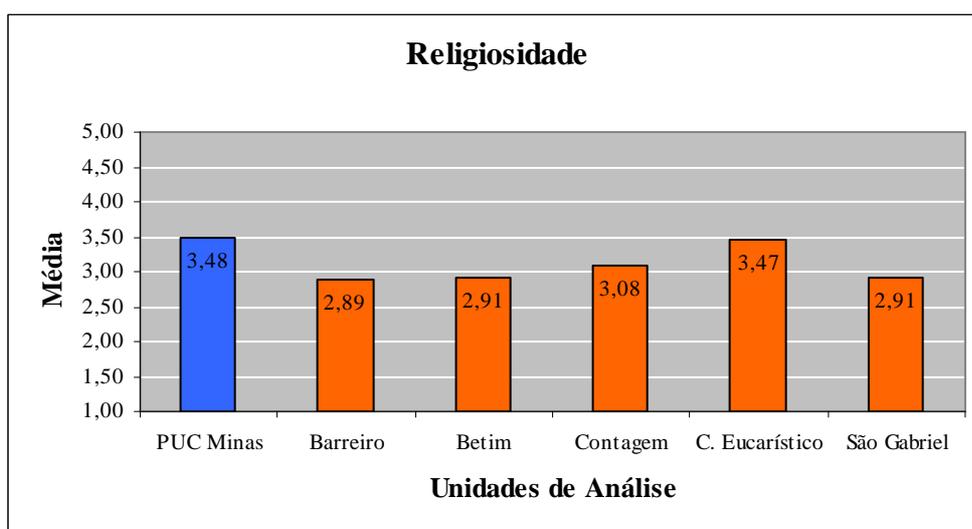


Gráfico 2: Notas médias do atributo “Religiosidade”

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Em “Religiosidade”, na comparação entre a imagem geral da PUC Minas com as imagens das Unidades, verifica-se novamente que a Unidade Coração Eucarístico é a mais

próxima. As Unidades Barreiro, Betim e São Gabriel alcançaram notas muito semelhantes, configurando alinhamento, porém todas inferiores a 3,00. Por tratar-se de uma Universidade Católica, esperava-se que as notas desse atributo alcançassem patamares mais elevados.

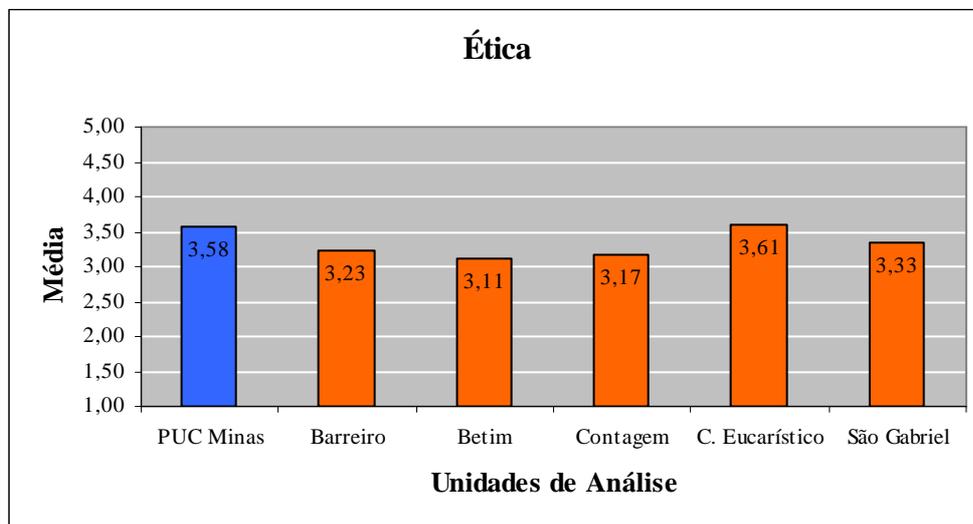


Gráfico 3: Notas médias do atributo "Ética"
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

O atributo "Ética" alcançou notas elevadas (acima de 3,00) em todas as Unidades de análise, além de apresentar um bom nível de alinhamento entre as Unidades. Coração Eucarístico apresenta-se novamente com a imagem mais similar em relação à imagem geral da PUC Minas.

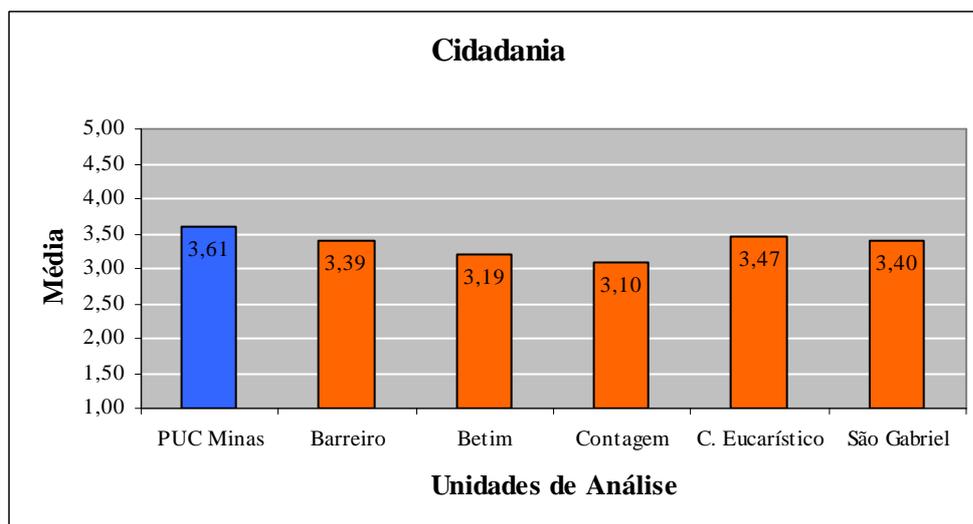


Gráfico 4: Notas médias do atributo "Cidadania"
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

A exemplo de "Ética", o atributo "Cidadania" obteve resultado superior a 3,00 em todas as Unidades de análise. As imagens das Unidades Contagem e Betim foram as que mais se distanciaram da PUC Minas, com notas relativamente inferiores. Novamente, Coração

Eucarístico esteve mais próxima da PUC Minas, acompanhada de perto pela Unidade São Gabriel.

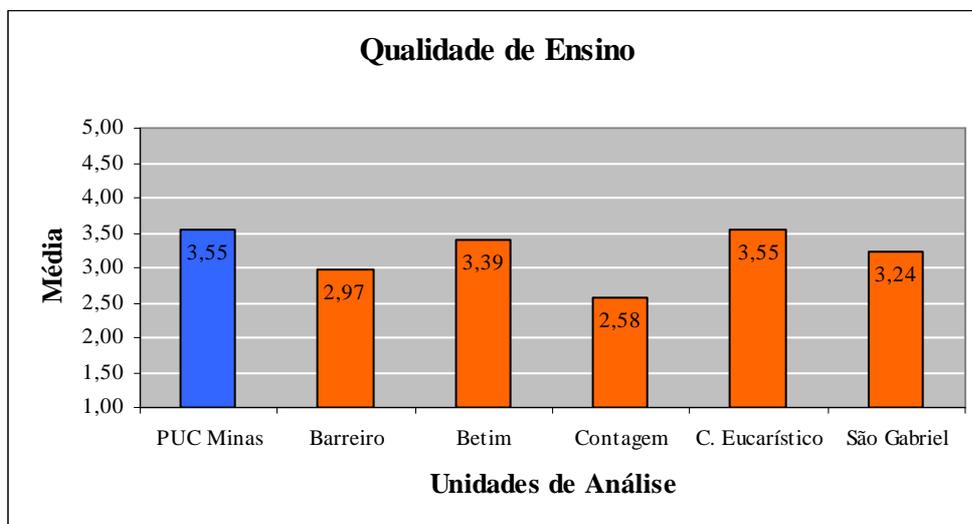


Gráfico 5: Notas médias do tributo “Qualidade de Ensino”
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

No atributo “Qualidade de Ensino”, a Unidade Coração Eucarístico apresentou nota semelhante à PUC Minas, configurando alto nível de alinhamento. Percebe-se, contudo, uma falta de sintonia entre as Unidades. A Unidade Contagem obteve nota consideravelmente inferior às demais.

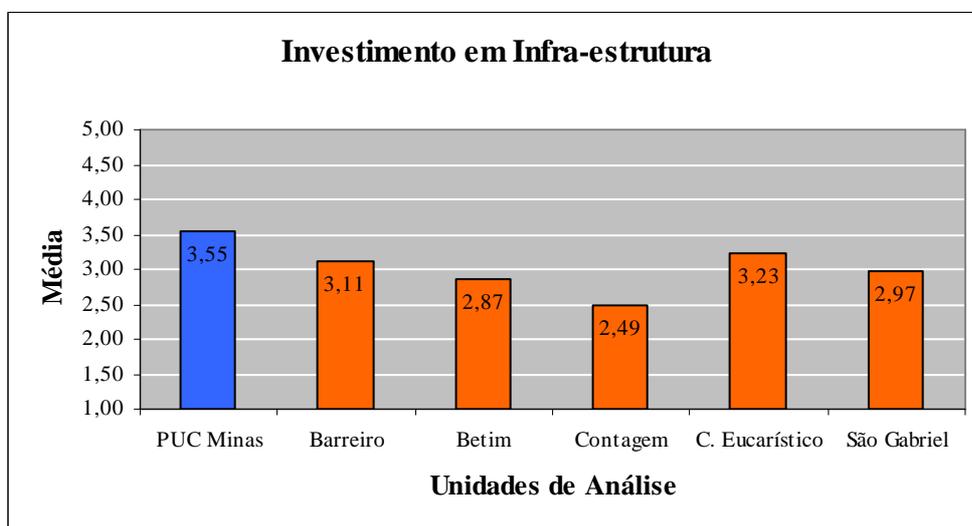


Gráfico 6: Notas médias do atributo “Investimento em Infra-estrutura”
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Em “Investimento em Infra-Estrutura”, Contagem, além de ser a menos alinhada em relação à PUC Minas, é a Unidade que obteve a menor nota, relativamente inferior às demais Unidades. Coração Eucarístico, como em outros atributos, é a Unidade que possui maior alinhamento com a PUC Minas.

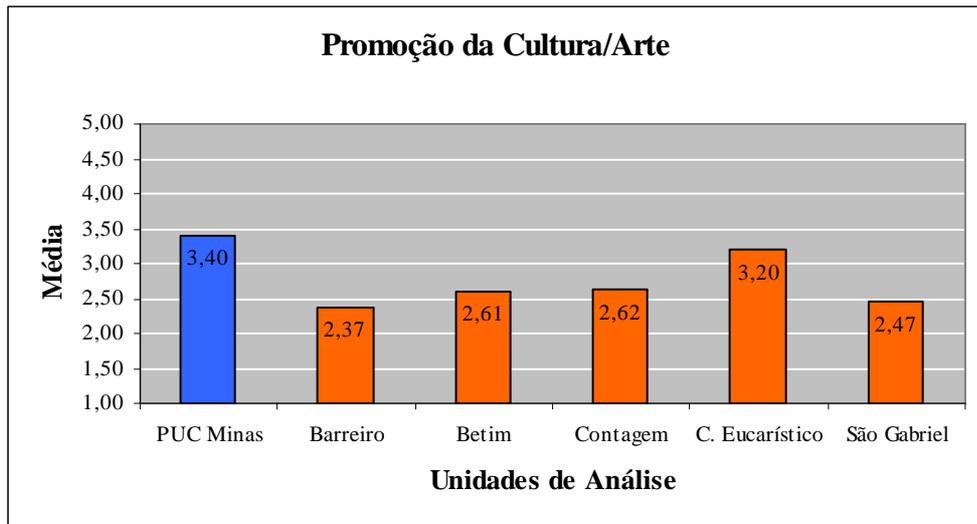


Gráfico 7: Notas médias do atributo "Promoção da Cultura/Arte"
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Observando-se as notas do atributo "Promoção da Cultura/Arte", verifica-se que os alunos possuem baixa percepção desse atributo, considerando-se que, em quatro Unidades, as notas foram inferiores a 3,00. O maior nível de alinhamento em relação à PUC Minas fica novamente com Coração Eucarístico; já o menor, com o Barreiro.

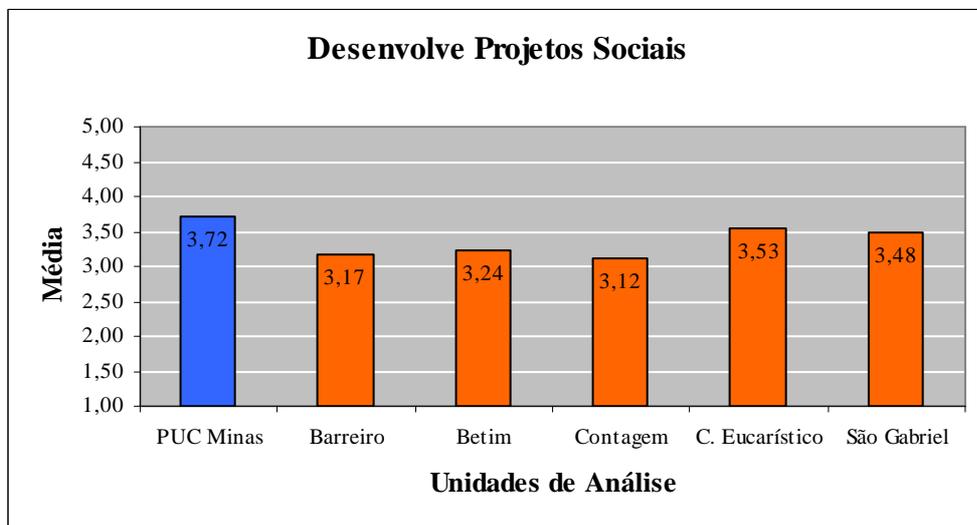


Gráfico 8: Notas médias do atributo "Desenvolve Projetos Sociais"
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Percebe-se, no gráfico do atributo "Desenvolve Projetos Sociais", que existe sintonia na percepção dos alunos em todas as Unidades. As Unidades Coração Eucarístico e São Gabriel, com as notas mais elevadas, foram as que mais se aproximaram da PUC Minas que, como de costume, obteve a maior média. O atributo tem, de forma geral, boa percepção por parte dos alunos.

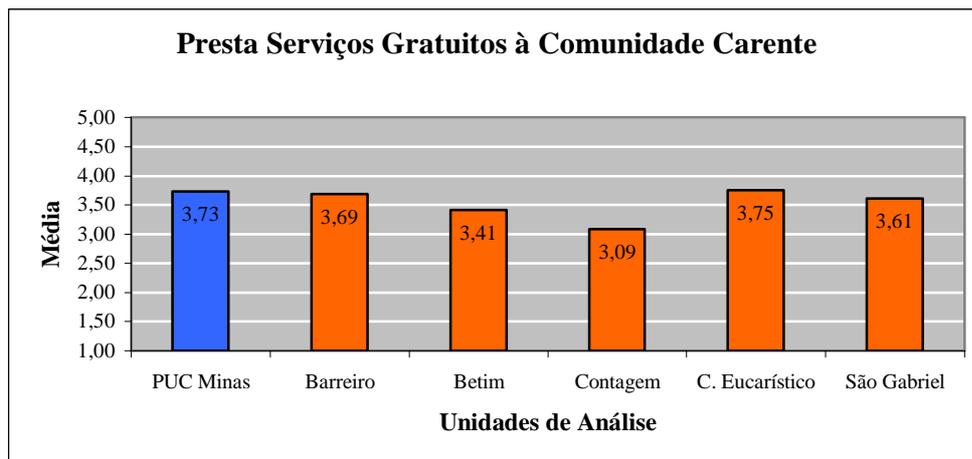


Gráfico 9: Notas médias do atributo "Presta Serviços Gratuitos à Comunidade Carente"
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

"Presta Serviços Gratuitos à Comunidade Carente" é mais um atributo que foi bem avaliado pelos alunos em todas as Unidades, obtendo, também, notas superiores a 3,00. O destaque positivo é novamente a Unidade Coração Eucarístico que, desta vez, superou até mesmo a média da PUC Minas. Por outro lado, Contagem, mais uma vez, obteve a menor média.

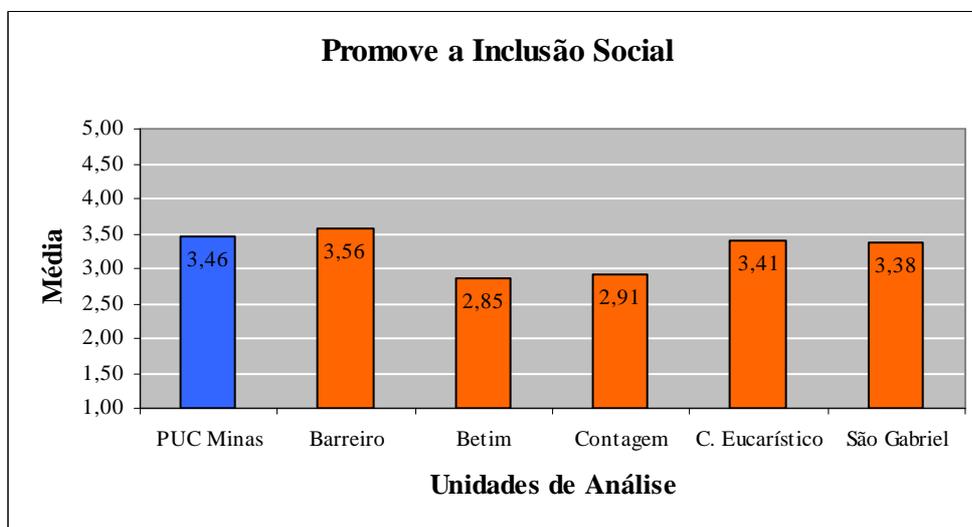


Gráfico 10: Notas médias do atributo "Promove a Inclusão Social"
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

A Unidade Barreiro destaca-se de forma expressiva no atributo "Promove a Inclusão Social", superando não apenas a média da Unidade Coração Eucarístico, mas também a média da própria PUC Minas. As Unidades Betim e Contagem destoaram tanto em relação à comparação com a PUC Minas, quanto com as demais Unidades: as suas médias foram inferiores a 3,00.

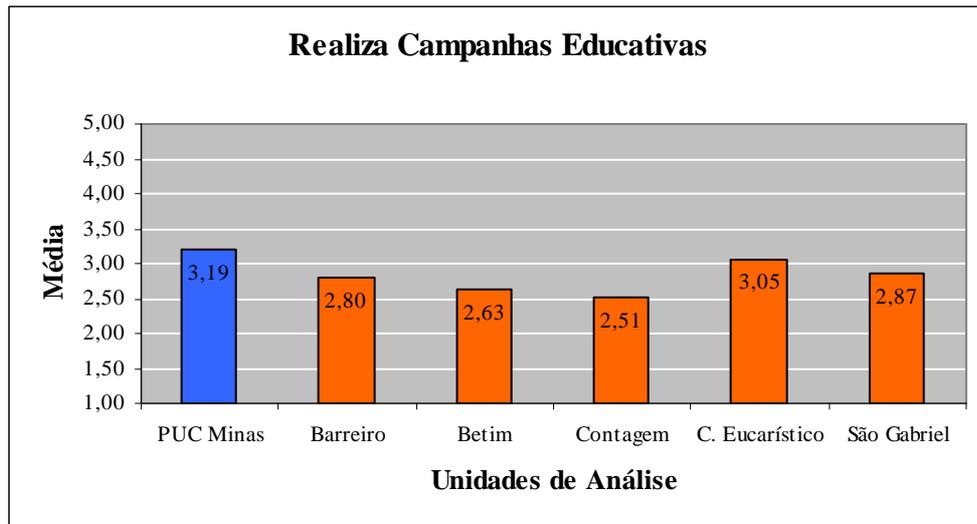


Gráfico 11: Notas médias do atributo “Realiza Campanhas Educativas”
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Em “Realiza Campanhas Educativas”, apenas PUC Minas e Coração Eucarístico obtiveram médias acima de 3,00, indicando que, de forma geral, esse atributo não é bem percebido pelos alunos. Verifica-se, também, que à exceção de Coração Eucarístico, as demais Unidades (com médias inferiores a 3,00) não estão bem alinhadas em relação à PUC Minas.

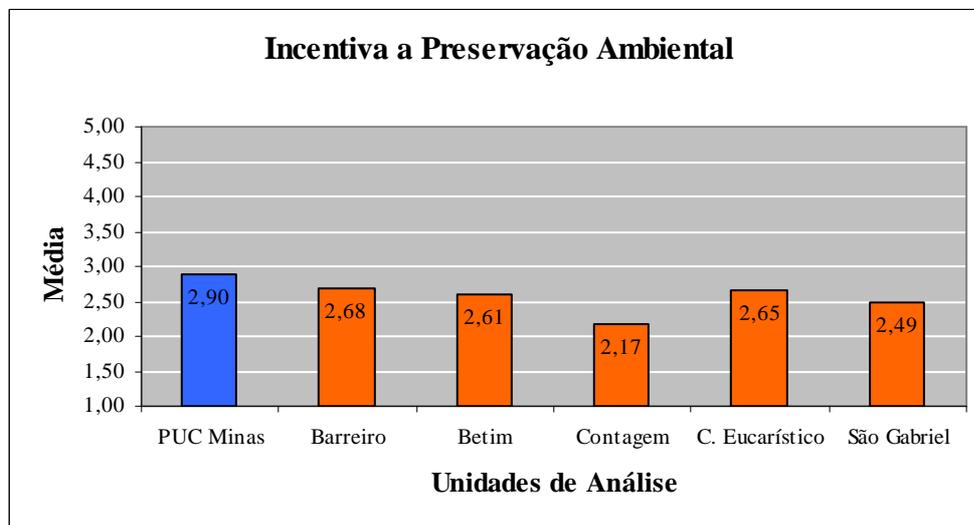


Gráfico 12: Notas médias do atributo “Incentiva a Preservação Ambiental”
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Há percepção muito negativa do atributo “Incentiva a Preservação Ambiental”. As notas de todas as Unidades de análise ficaram na casa de 2,00, verificando-se uma clara sintonia da imagem do atributo nas Unidades. Trata-se, contudo, de um alinhamento em que as médias foram baixas, concluindo-se que, de forma geral, o atributo é percebido negativamente pelos respondentes.

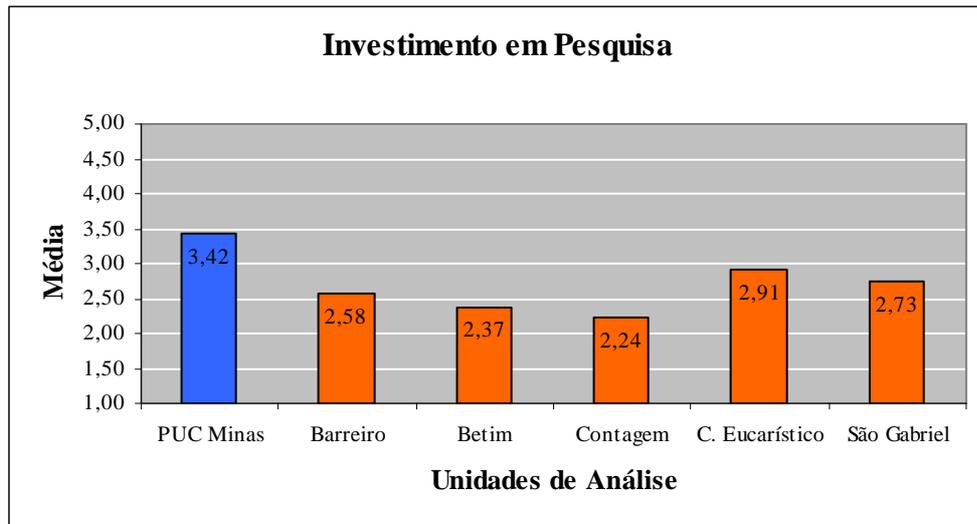


Gráfico 13: Notas médias do atributo “Investimento em Pesquisa”
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

“Investimento em Pesquisa” foi mais um atributo com percepção negativa. Somente a PUC Minas foi avaliada positivamente. Parece não haver consciência por parte dos alunos da existência de projetos de incentivo à pesquisa. Dois fatos constantes repetiram-se: Coração Eucarístico sendo a mais próxima de PUC Minas, e Contagem com a menor média. Percebe-se, ainda, que não há um claro alinhamento de imagem entre as Unidades nesse atributo.

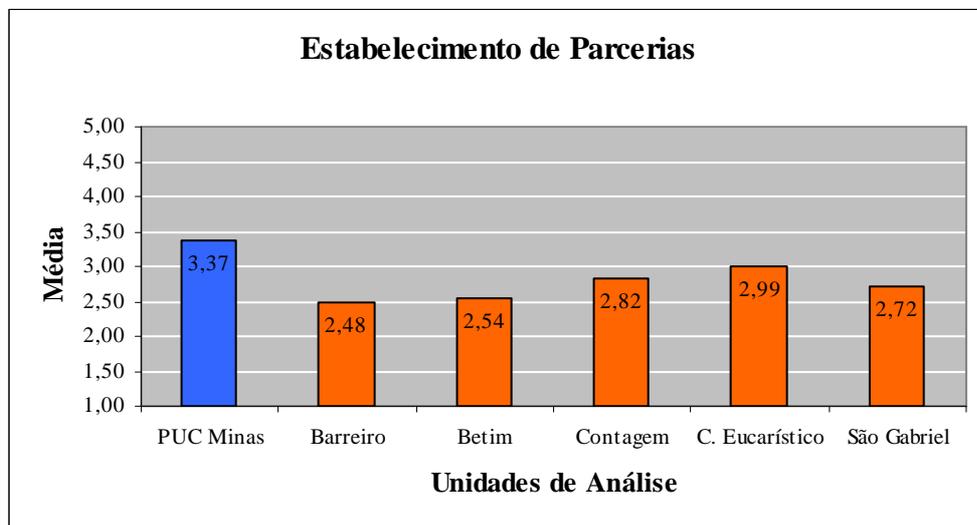


Gráfico 14: Notas médias do atributo “Estabelecimento de Parcerias”
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

O atributo “Estabelecimento de Parcerias” também obteve avaliação predominantemente negativa. Novamente, apenas o atributo da PUC Minas foi avaliado de forma positiva. Dessa vez, os menores níveis de alinhamento em relação à PUC Minas ficaram com as Unidades Barreiro e Betim; Coração Eucarístico e Contagem obtiveram os maiores níveis.

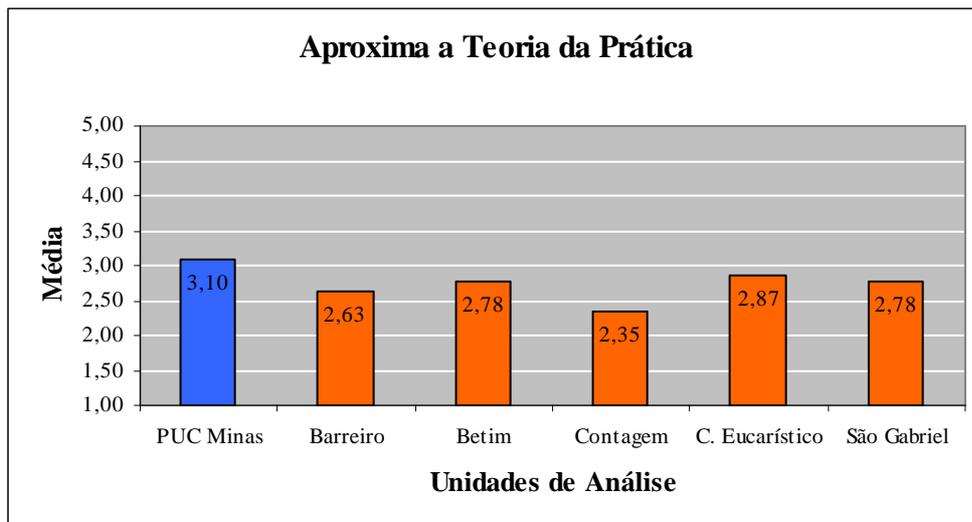


Gráfico 15: Notas médias do tributo “Aproxima a Teoria da Prática”

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Em “Aproxima a Teoria da Prática”, mais uma vez os alunos atribuíram nota superior a 3,00 somente para PUC Minas. Verifica-se um bom nível de alinhamento na comparação entre as Unidades, e, à exceção de Contagem, todas ficaram entre 2,50 e 3,00. Faz-se destaque para a proximidade das médias das Unidades Betim e São Gabriel.

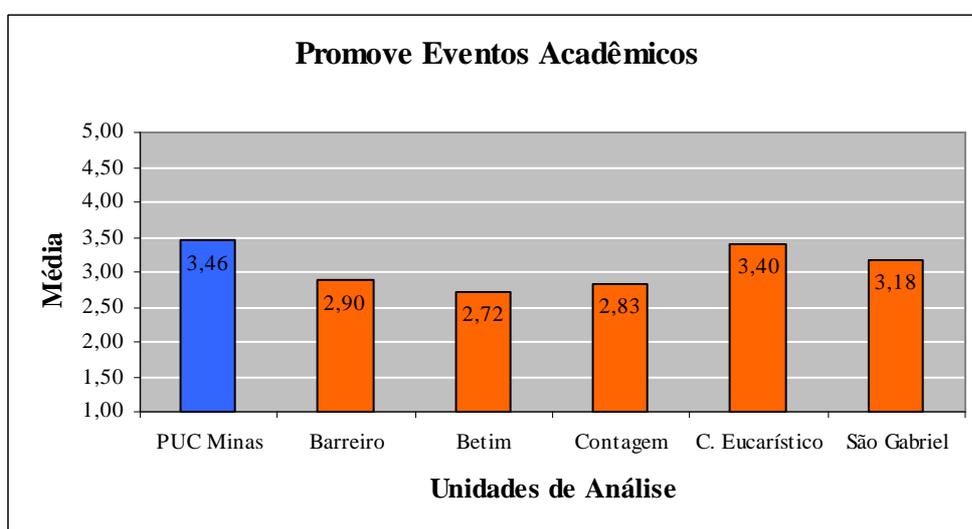


Gráfico 16: Notas médias do atributo “Promove Eventos Acadêmicos”

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na comparação PUC Minas e Unidades, desta vez no atributo “Promove Eventos Acadêmicos”, novamente Coração Eucarístico é a mais alinhada, com média bastante próxima. Entre as Unidades, boa sintonia entre Barreiro, Betim e Contagem. São Gabriel esteve mais próxima de Coração Eucarístico.

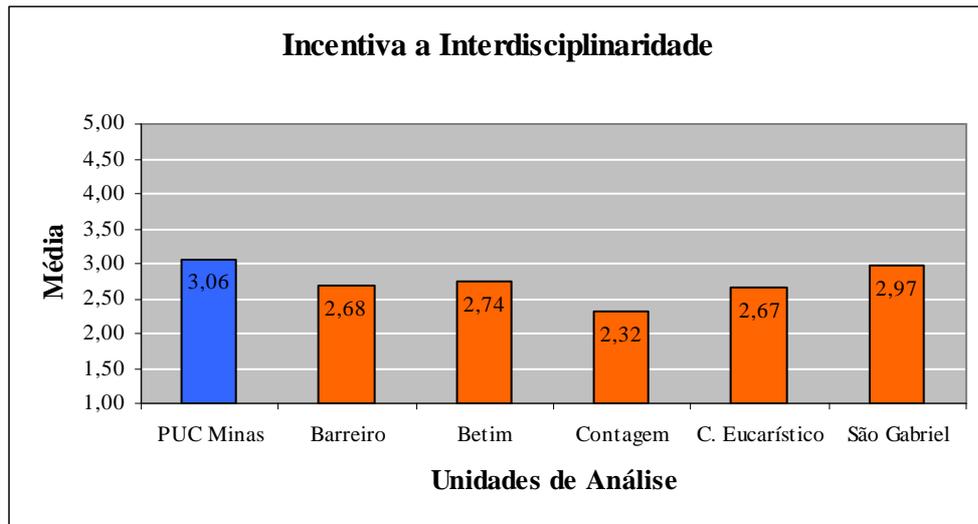


Gráfico 17: Notas médias do atributo “Incentiva a Interdisciplinaridade”
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

O destaque na avaliação do atributo “Incentiva a Interdisciplinaridade” é São Gabriel, com a maior média entre as Unidades, estando bem alinhada com a PUC Minas. A Unidade Contagem destoa novamente, de forma negativa. Considerando-se que somente PUC Minas alcançou a marca de 3,00, conclui-se que o atributo possui, de forma geral, percepção negativa.

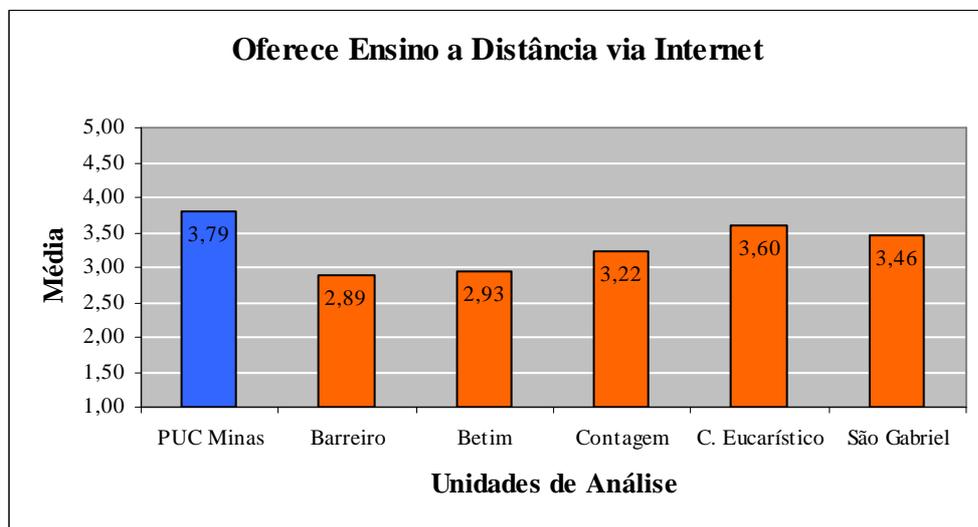


Gráfico 18: Notas médias do atributo “Oferece Ensino a Distância via Internet”
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Para o atributo “Oferece Ensino a Distância Via Internet”, percebe-se que o nível de alinhamento entre as Unidades é relativamente baixo, apenas Barreiro e Betim estão bem alinhadas. Na comparação com a PUC Minas, Barreiro é a que mais se distanciou e, como ocorre com a maioria dos atributos, Coração Eucarístico é a mais próxima.

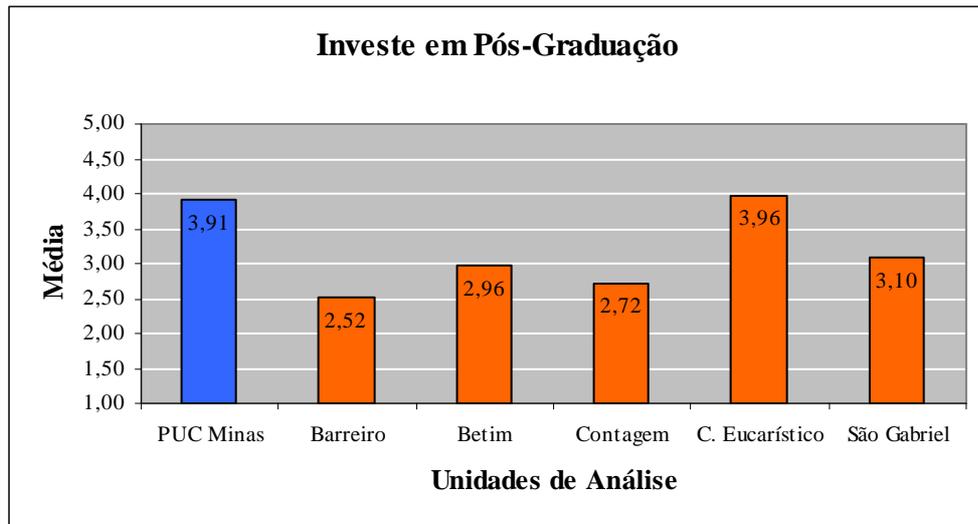


Gráfico 19: Notas médias do atributo "Investe em Pós-graduação"
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Na análise comparativa PUC Minas X Unidades, verifica-se falta de sintonia na percepção do atributo "Investe em Pós-graduação". As Unidades Barreiro, Betim, Contagem e São Gabriel obtiveram médias consideravelmente menores do que a média da PUC Minas; por outro lado, novamente, observa-se que a Unidade Coração Eucarístico está com alto grau de alinhamento.

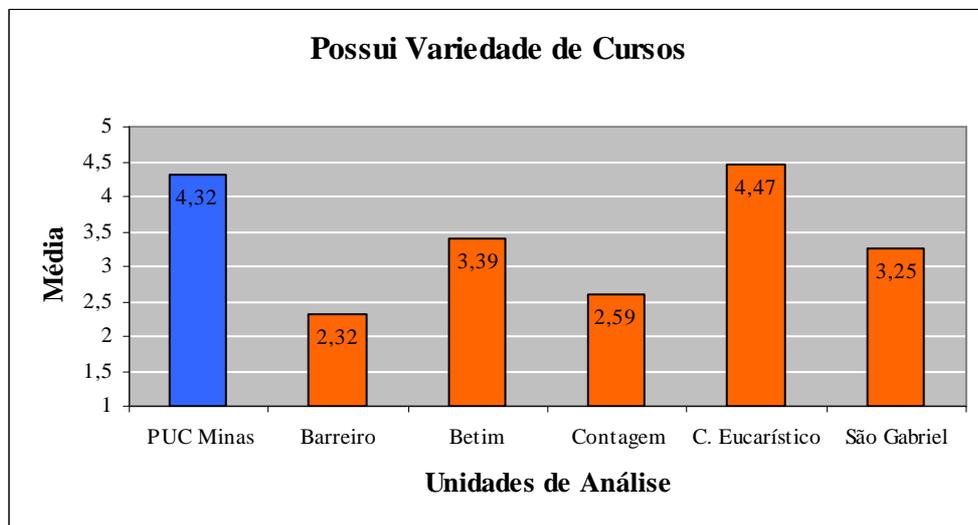


Gráfico 20: Notas médias do atributo "Possui Variedade de Cursos"
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

No atributo "Possui Variedade de Cursos", um aspecto interessante merece destaque: as notas médias estão totalmente relacionadas à quantidade de cursos de graduação de cada Unidade, ou seja, quanto mais cursos, maior a nota média. Além disso, as Unidades que obtiveram as médias mais próximas (Betim e São Gabriel) possuem a mesma quantidade de cursos. Barreiro: 8 cursos, média 2,32; Betim: 11 cursos, média 3,39; Contagem: 9 cursos, média 2,59; C. Eucarístico: 40 cursos, média 4,47; São Gabriel: 11 cursos, média 3,25.

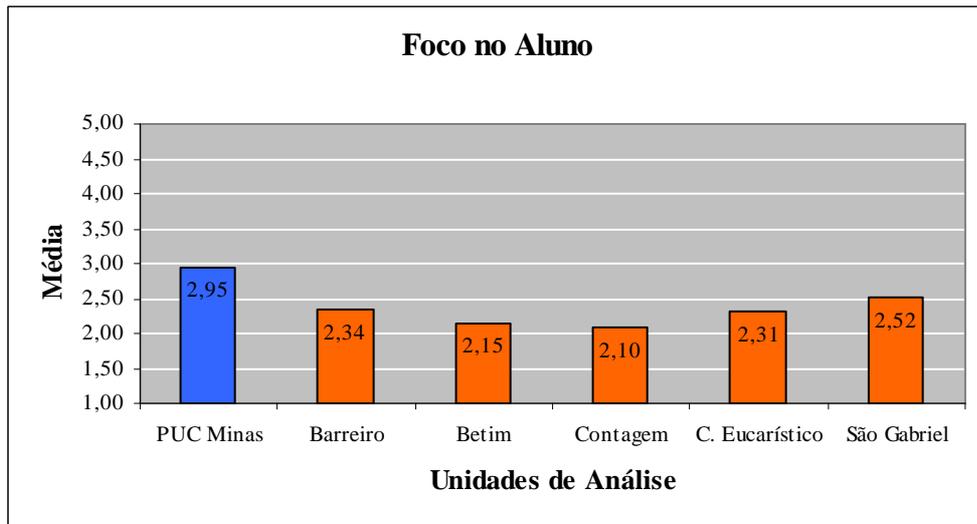


Gráfico 21: Notas médias do atributo "Foco no Aluno"
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

"Foco no Aluno" é, sem dúvida, o atributo que obteve a avaliação mais negativa dentre todos os atributos. Além de todas as Unidades terem sido avaliadas com notas inferiores a 3,00, apenas PUC Minas e São Gabriel obtiveram notas superiores a 2,50. Assim, neste atributo, São Gabriel obteve o maior nível de alinhamento em relação à PUC Minas.

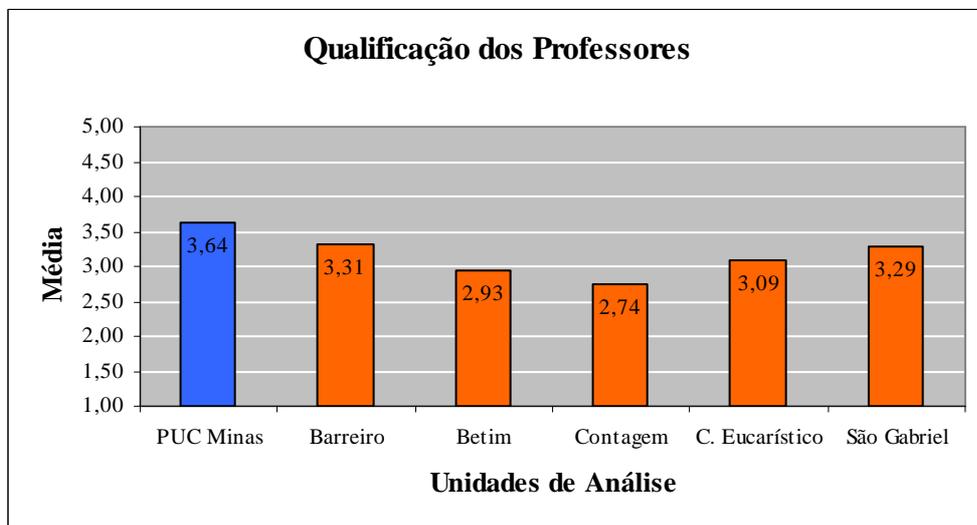


Gráfico 22: Notas médias do atributo "Qualificação dos Professores"
Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Na comparação entre as Unidades, o destaque do atributo "Qualificação dos Professores" é o fato de que a Unidade Coração Eucarístico fica apenas em 3º lugar, sendo superado por Barreiro e São Gabriel. Assim, estas duas Unidades são as mais próximas de PUC Minas. Contagem obteve, também neste atributo, a menor média.

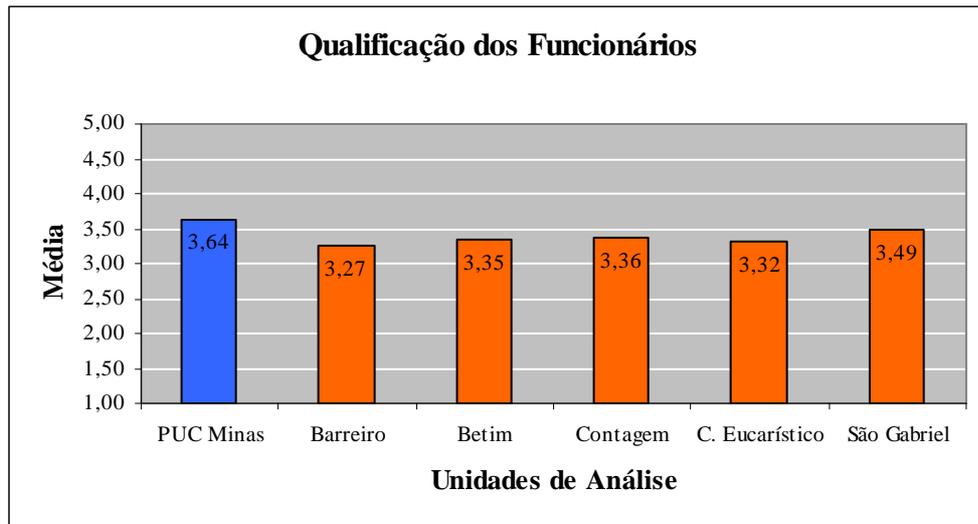


Gráfico 23: Notas médias do atributo "Qualificação dos Funcionários"
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Ao observar-se o gráfico do atributo "Qualificação dos Funcionários", percebe-se o elevado nível de alinhamento entre todas as Unidades de Análise. Verifica-se que Betim, Contagem e Coração Eucarístico estão muito próximas; há ligeira inferioridade da Unidade Barreiro e certa superioridade para São Gabriel, a qual se apresentou neste atributo como sendo a mais próxima de PUC Minas.

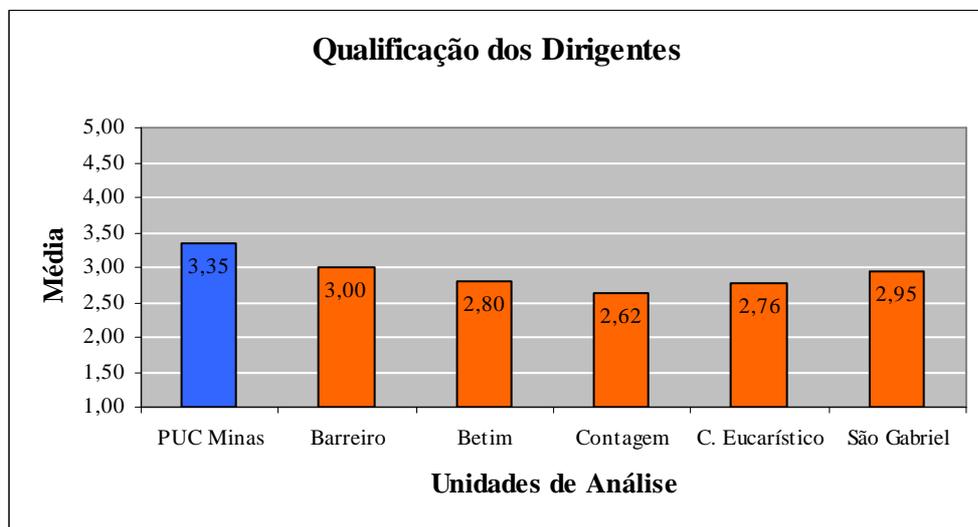


Gráfico 24: Notas médias do atributo "Qualificação dos Dirigentes"
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Considerando-se que apenas PUC Minas obteve média superior a 3,00, pode-se dizer que os alunos não avaliam o atributo "Qualificação dos Dirigentes" de forma positiva. Com relação ao alinhamento de imagem na comparação entre as Unidades, percebe-se que existe alinhamento, uma vez que todas as médias estiveram entre 2,50 e 3,00.

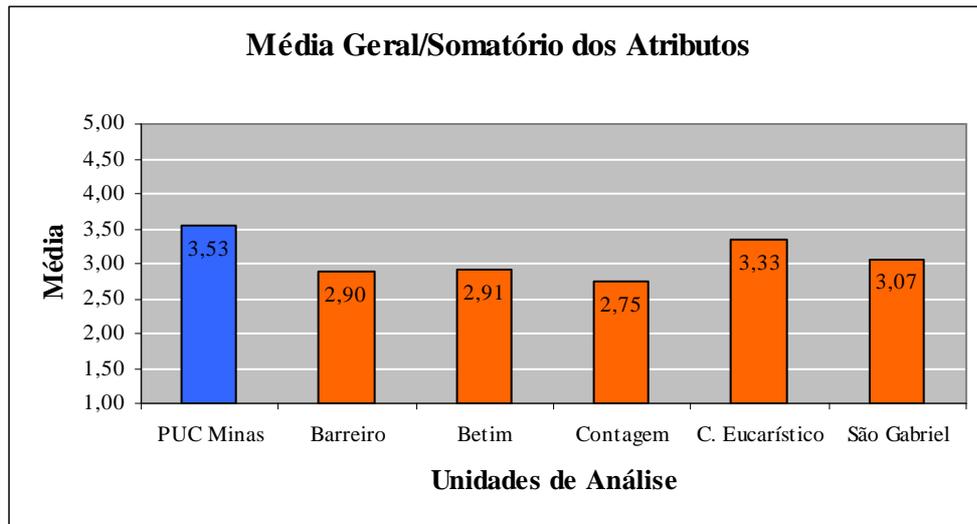


Gráfico 25: Média geral/somatório dos atributos
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

De forma geral, na comparação entre as Unidades, percebe-se que a imagem está bem alinhada, principalmente se for considerado que a diferença entre a maior média (Coração Eucarístico: 3,33) e a menor (Contagem: 2,75) é de apenas 0,58 pontos. As médias de Barreiro, Betim e São Gabriel foram bem semelhantes, configurando-se alto grau de alinhamento no somatório dos atributos dessas duas Unidades. Dois fatos que se repetiram com frequência na análise individual dos atributos refletiram-se diretamente no somatório geral: menor média para Contagem e maior para Coração Eucarístico.

Na comparação PUC Minas X Unidades, é confirmado o maior grau de alinhamento com Coração Eucarístico e o menor com Contagem. De forma geral, conclui-se, por meio do gráfico de somatório dos atributos, que, na opinião dos alunos que participaram da pesquisa, a imagem da Instituição PUC Minas é superior à percepção que eles mesmos possuem de suas Unidades.

6.3 Análise de *cluster* (ou análise de conglomerados)

A seguir, procurando-se verificar na prática os conceitos apresentados na metodologia, serão demonstrados, por meio da Tabela 6 e de seu detalhamento, os resultados da análise de conglomerados realizada para a avaliação da proximidade entre as imagens organizacionais das Unidades da PUC Minas, considerando-se como variáveis os atributos de imagem avaliados pelos alunos dos cursos de Administração e Direito.

TABELA 6
Esquema de aglomeração pelo Método de Ward

| Estágio | Conglomerados Combinados | | Coeficientes da Distância Euclidiana | Estágio em que o conglomerado aparece primeiramente | | Próximo Estágio |
|---------|--------------------------|-----------|--------------------------------------|---|-----------|-----------------|
| | Cluster 1 | Cluster 2 | | Cluster 1 | Cluster 2 | |
| 1 | 3 | 6 | 0,830 | 0 | 0 | 3 |
| 2 | 1 | 5 | 1,910 | 0 | 0 | 5 |
| 3 | 2 | 3 | 3,362 | 0 | 1 | 4 |
| 4 | 2 | 4 | 5,248 | 3 | 0 | 5 |
| 5 | 1 | 2 | 18,122 | 2 | 4 | 0 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

A Tabela 6 é, basicamente, um resumo numérico da solução de *cluster* apresentada como resposta à questão do grau de proximidade entre as Unidades da PUC Minas em termos de imagem organizacional. Procurar-se-á, agora, explicá-la de forma seqüencial e detalhada, com base nos conceitos já apresentados.

É importante lembrar que, antes do início do processo de agrupamento da técnica hierárquica aglomerativa, cada elemento do conjunto de dados observado é considerado como sendo um conglomerado isolado. No caso específico desta pesquisa, os conglomerados isolados são as próprias Unidades de Análise: PUC Minas (conglomerado 1), Barreiro (conglomerado 2), Betim (conglomerado 3), Contagem (conglomerado 4), Coração Eucarístico (conglomerado 5) e São Gabriel (conglomerado 6), conforme apresentado no Quadro 5 a seguir.

| Unidades de Análise | Solução com 6 Clusters |
|--|------------------------|
| PUC Minas (considera a avaliação da PUC Minas nas 5 Unidades) | 1 |
| Barreiro (considera a avaliação específica do Barreiro) | 2 |
| Betim (considera a avaliação específica de Betim) | 3 |
| Contagem (considera a avaliação específica de Contagem) | 4 |
| Coração Eucarístico (considera a avaliação específica do C. E.) | 5 |
| São Gabriel (considera a avaliação específica do São Gabriel) | 6 |

Quadro 5: Conglomerados isolados antes do processo de aglomeração

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Conforme demonstrado no Quadro 5 acima, antes de iniciado o processo de aglomeração, têm-se 6 *clusters* isolados, ou seja, cada elemento (Unidade de análise) é considerado um conglomerado isolado. A Figura 6 possibilita uma melhor visualização e entendimento dessa situação.

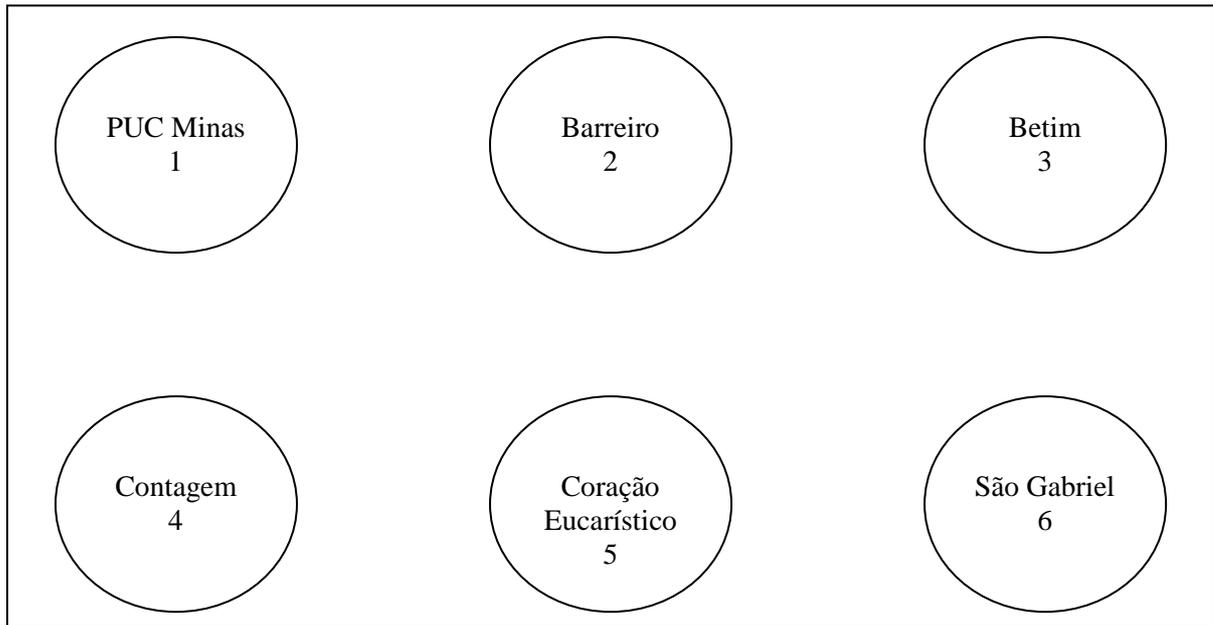


Figura 6: Visualização dos conglomerados isolados antes do processo de aglomeração
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

O próximo passo (ou estágio, conforme denominado na Tabela 6) será reduzir para 5 conglomerados, com o objetivo de verificar quais Unidades possuem a menor distância (coeficiente) entre si. Vale lembrar que foi utilizada a Distância Euclidiana para a comparação dos grupos e o Método de Ward para a formação dos *clusters*.

Iniciado o processo de aglomeração, ou seja, o estágio 1 da Tabela 6, as Unidades de análise 3 (Betim) e 6 (São Gabriel) são combinadas, pois possuem a menor distância entre si. Pode-se afirmar então que, com base na técnica estatística de análise de *cluster*, Betim e São Gabriel são as Unidades de análise que estão mais próximas entre si em termos de imagem organizacional. Assim, elas passam a formar um único *cluster*, que aparecerá em seguida no estágio 3, conforme apresentado na Tabela 6. Portanto, tem-se agora a solução com 5 *clusters* no Quadro 6 a seguir.

| Unidades de Análise | Solução com 5 Clusters |
|----------------------------|-------------------------------|
| PUC Minas | 1 |
| Barreiro | 2 |
| Betim | 3 |
| Contagem | 4 |
| Coração Eucarístico | 5 |
| São Gabriel | 3 |

Quadro 6: Primeiro estágio do processo de aglomeração
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

A representação da situação acima é dada, também, por meio da Figura 7:

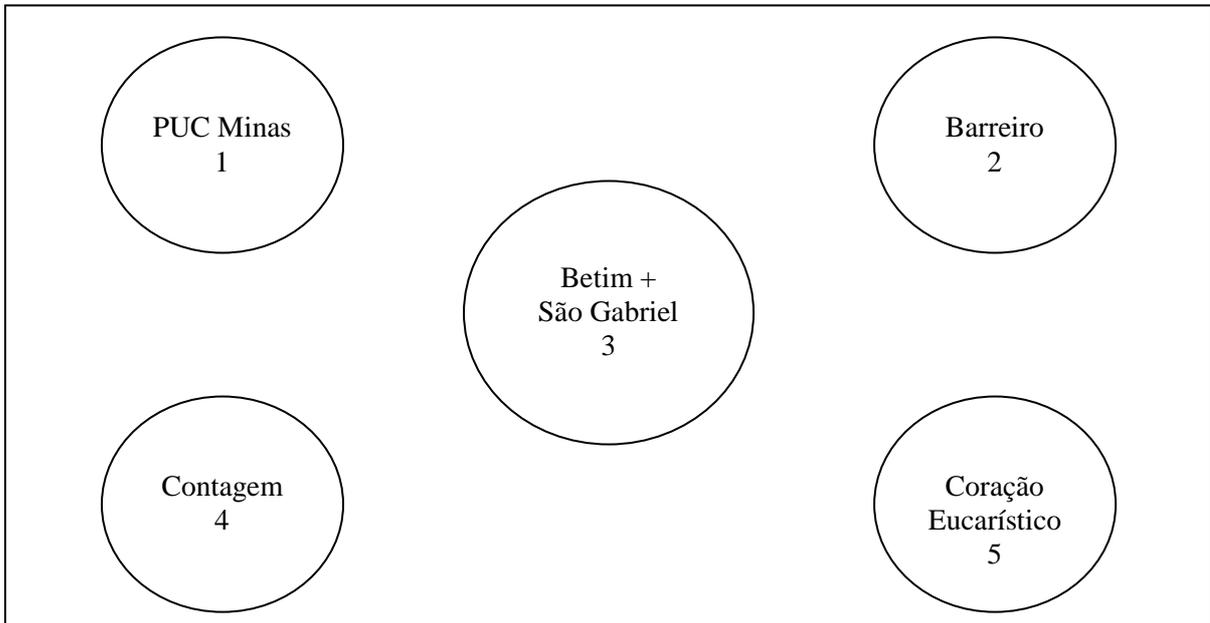


Figura 7: Visualização do primeiro estágio do processo de aglomeração
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Avançando para o estágio 2, as Unidades de análise 1 (PUC Minas) e 5 (Coração Eucarístico) são combinadas, em razão de possuírem a segunda menor distância. A técnica de análise de *cluster* corrobora, portanto, o que já havia sido confirmado anteriormente na análise da estatística descritiva: a Unidade que possui o maior nível de alinhamento em relação à imagem geral da PUC Minas é o *Campus* Coração Eucarístico. O conglomerado criado a partir desta junção aparecerá em seguida no estágio 5. O Quadro 7 mostra a solução, agora com 4 *clusters*:

| Unidades de Análise | Solução com 4 <i>Clusters</i> |
|---------------------|-------------------------------|
| PUC Minas | 1 |
| Barreiro | 2 |
| Betim | 3 |
| Contagem | 4 |
| Coração Eucarístico | 1 |
| São Gabriel | 3 |

Quadro 7: Segundo estágio do processo de aglomeração
Fonte: Dados da Pesquisa, 2007

Abaixo, na Figura 8, é possível visualizar mais claramente o segundo estágio do processo de aglomeração.

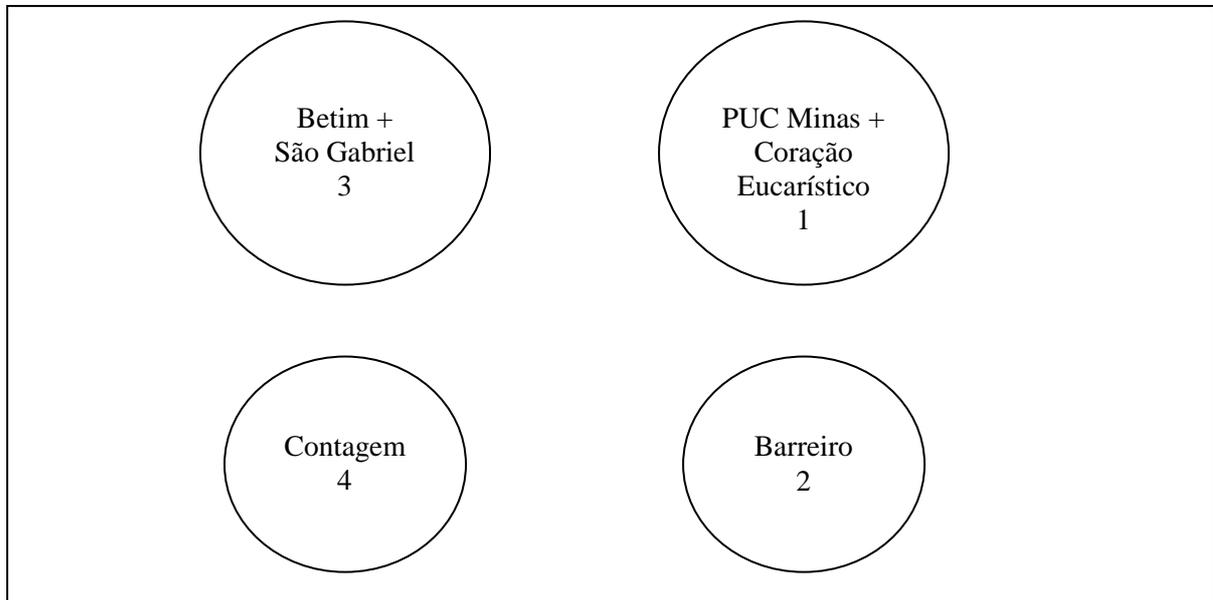


Figura 8: Visualização do segundo estágio do processo de aglomeração
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

No estágio 3, a menor distância passa a ser entre a Unidade de Análise 2 (Barreiro) e o *cluster* formado no estágio 1 (Betim + São Gabriel). Portanto, pode-se afirmar que a Unidade Barreiro está mais alinhada em termos de imagem organizacional com as Unidades Betim e São Gabriel, do que em relação às demais Unidades de análise. Chega-se a essa conclusão com base no fato de que, ao se reduzir a solução para 3 conglomerados, Barreiro sai de seu estado de isolamento e junta-se ao conglomerado inicialmente formado por Betim e São Gabriel. No estágio 3 forma-se, então, um *cluster* que engloba 3 Unidades, conforme demonstrado no Quadro 8.

| Unidades de Análise | Solução com 3 Clusters |
|---------------------|------------------------|
| PUC Minas | 1 |
| Barreiro | 2 |
| Betim | 2 |
| Contagem | 3 |
| Coração Eucarístico | 1 |
| São Gabriel | 2 |

Quadro 8: Terceiro estágio do processo de aglomeração
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Portanto, conforme exposto no Quadro 8, no terceiro estágio do processo de aglomeração, têm-se 3 conglomerados bem definidos. Um conglomerado formado por PUC Minas e Coração Eucarístico; outro englobando Betim, São Gabriel e Barreiro; e o terceiro com a Unidade Contagem, que permanece isolada. Isto implica que, em termos de imagem organizacional, Contagem destoa das demais Unidades de Análise, o que também pôde ser verificado na análise da estatística descritiva.

A Figura 9 representa o terceiro estágio do processo de aglomeração, ou seja, a solução com 3 *clusters*:

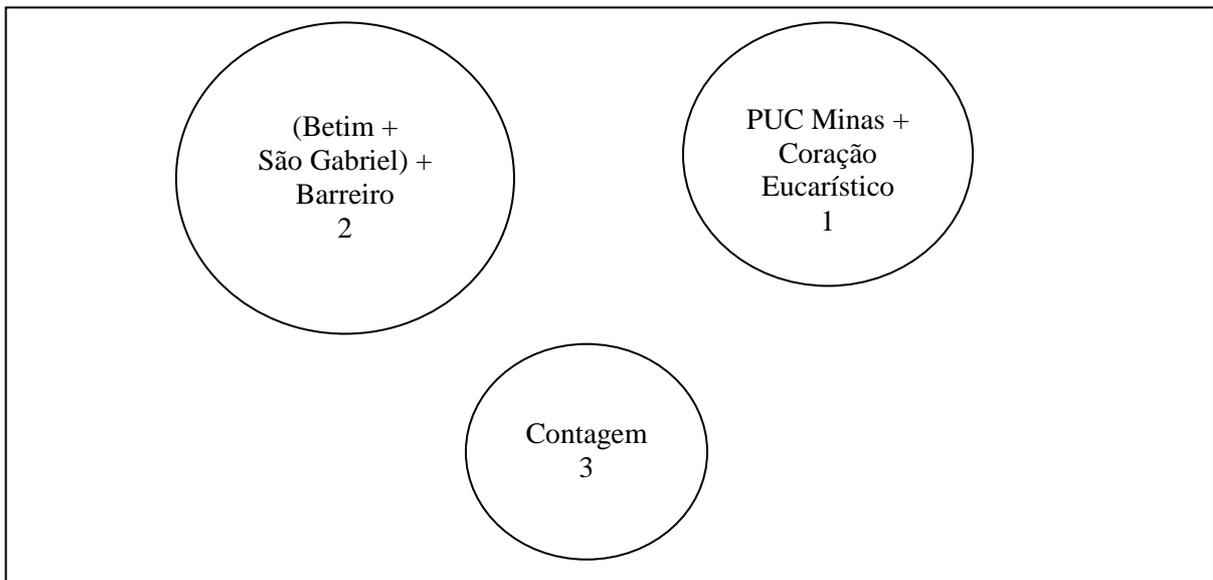


Figura 9: Visualização do terceiro estágio do processo de aglomeração
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Ao avançar-se para o estágio 4, a Unidade Contagem finalmente é aglomerada: junta-se ao *cluster* formado no estágio anterior (Barreiro + Betim + São Gabriel). Portanto, o resultado da solução com 2 conglomerados apresenta a seguinte situação: (PUC Minas + Coração Eucarístico) e (Betim + São Gabriel + Barreiro + Contagem). Dessa forma, no estágio de número 4, o processo de aglomeração indica que há um conglomerado com característica bastante homogênea, formado por PUC Minas e Coração Eucarístico, uma vez que esse conglomerado foi formado já no segundo estágio e permanece inalterado até este quarto estágio. Assim, conclui-se que a Unidade Coração Eucarístico é a que possui maior sintonia com a imagem da Instituição PUC Minas como um todo. O Quadro 9 representa a solução com 2 conglomerados:

| Unidades de Análise | Solução com 2 Clusters |
|---------------------|------------------------|
| PUC Minas | 1 |
| Barreiro | 2 |
| Betim | 2 |
| Contagem | 2 |
| Coração Eucarístico | 1 |
| São Gabriel | 2 |

Quadro 9: Quarto estágio do processo de aglomeração
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

A situação acima está representada pela Figura 10.

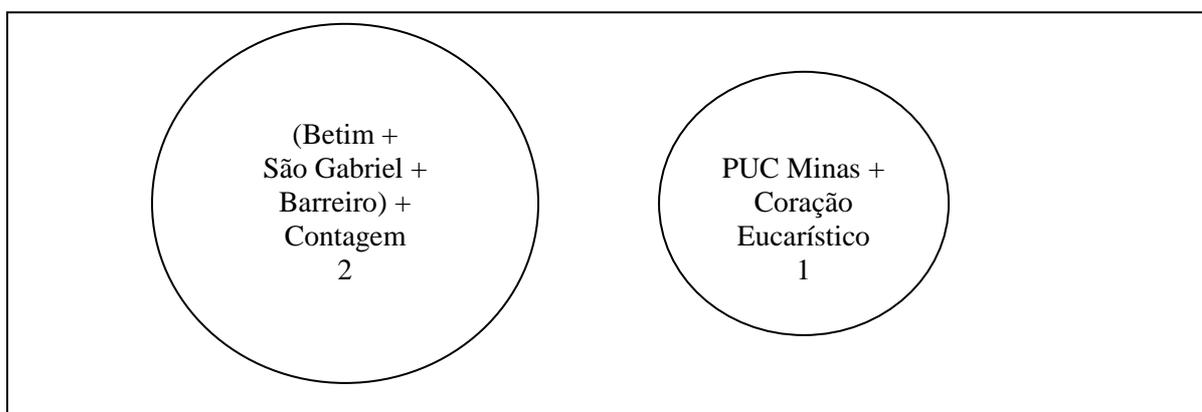


Figura 10: Visualização do quarto estágio do processo de aglomeração
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Por fim, o último estágio da técnica hierárquica aglomerativa reúne todos os elementos em um único conglomerado conforme Quadro 10.

| Unidades de Análise | Solução com 1 Cluster |
|---------------------|-----------------------|
| PUC Minas | 1 |
| Barreiro | 1 |
| Betim | 1 |
| Contagem | 1 |
| Coração Eucarístico | 1 |
| São Gabriel | 1 |

Quadro 10: Último estágio do processo de aglomeração
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

A etapa final do processo de aglomeração para este estudo é, portanto, a que está representada pela Figura 11:

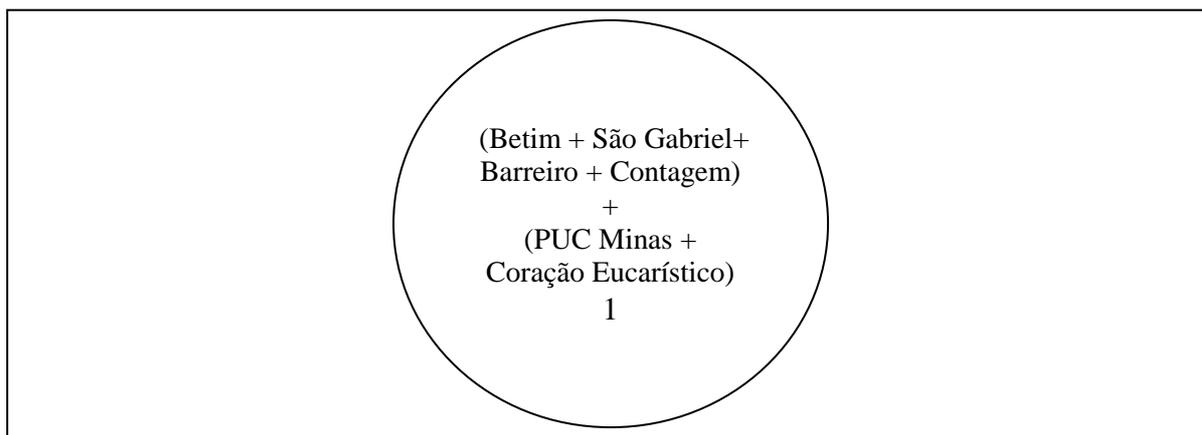


Figura 11: Visualização do último estágio do processo de aglomeração
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Finalizando a apresentação da análise de conglomerados feita nesta pesquisa, e com o objetivo de deixar ainda mais claro como se dá o processo de aglomeração por meio do Método de Ward, será apresentado o gráfico dendograma, que representa a história do agrupamento, ou seja, cada um de seus estágios. Conforme já explicado, os resultados do procedimento hierárquico dispõem, no dendograma, os conglomerados unidos no eixo horizontal na ordem relacionada ao histórico do agrupamento. No eixo vertical, tem-se a Distância Euclidiana entre os conglomerados, indicando seus níveis de similaridade ou dissimilaridade. A Figura 12 representa o dendograma formado com os resultados desta pesquisa, da forma como o mesmo é exibido pelo *software* SPSS:

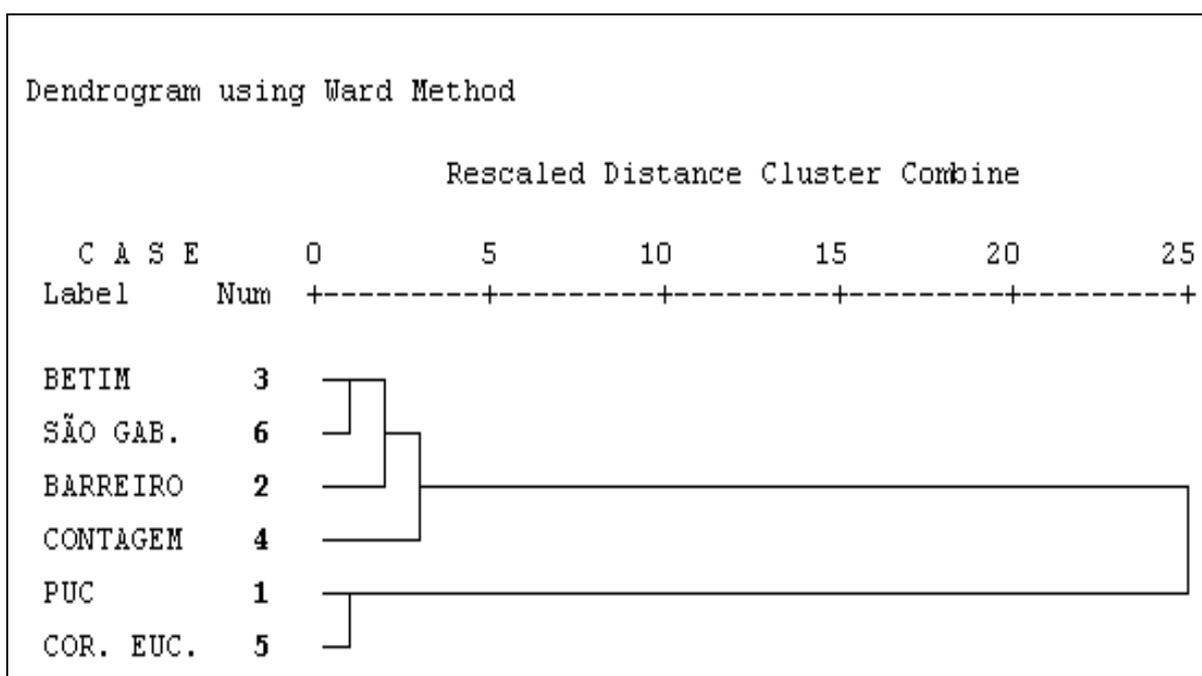


Figura 12: Dendograma utilizando o Método de Ward
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

As Unidades de análise são listadas ao longo do eixo vertical esquerdo, enquanto o eixo horizontal mostra a distância entre elas. As Unidades de análise (ou *clusters*) que possuem menor distância são combinadas primeiramente, até que seja formado um único *cluster*.

Observando-se o dendograma de forma mais analítica, pode-se perceber que existem dois *clusters* bem definidos: um formado por Betim, São Gabriel, Barreiro e Contagem; e o outro formado por PUC Minas e Coração Eucarístico. Chega-se a essa conclusão por estarem esses dois grupos bem distantes um do outro, pois, conforme mostra o dendograma, os demais grupos/*clusters* são formados antes do coeficiente 5 na escala da Distância Euclidiana, enquanto os dois grupos citados são aglomerados somente na distância 25 da escala.

Sendo assim, pode-se afirmar que, em termos de imagem organizacional, considerando-se a percepção dos alunos dos cursos de Administração e Direito, a Unidade Coração Eucarístico é aquela que está mais alinhada ao nome PUC Minas, ou seja, à imagem geral da Instituição PUC Minas.

Por outro lado, verifica-se também que as demais Unidades analisadas estão próximas entre si, ou seja, suas imagens organizacionais são percebidas de maneira semelhante por seus alunos, apesar de estarem relativamente distantes daquilo que é a imagem da Instituição PUC Minas, considerando-se os atributos de imagem estabelecidos na pesquisa.

7 CONCLUSÃO

A imagem de uma instituição de ensino superior (IES) é algo muito valioso, podendo representar um diferencial, principalmente se for considerada a realidade competitiva em que se encontram as IES privadas no Brasil. Em determinadas situações não basta, por exemplo, um profissional comprovar que possui curso superior, e sim em qual instituição realizou esse curso. Muitas vezes o mercado utiliza como filtro a IES em que o profissional se formou, antes mesmo que ele possa demonstrar sua capacidade. Dessa maneira, o fato de ter estudado em uma IES que possui imagem positiva na sociedade pode representar um diferencial no mercado de trabalho em relação a outras instituições de ensino. A respeito disso, Machado (2001) comenta que, no imaginário da sociedade brasileira, parece prevalecer a idéia de que o *status* que uma instituição confere já representa um diferencial para a inserção do aluno egresso no mercado de trabalho, independentemente de sua qualificação individual.

Diante da relevância deste tema, buscou-se realizar nesta dissertação um estudo acerca da imagem organizacional da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas. Mais especificamente, a pesquisa buscou verificar como está o alinhamento entre a imagem geral da instituição PUC Minas e as imagens de suas Unidades na Região Metropolitana de Belo Horizonte (Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel), na percepção de seus alunos dos cursos de graduação em Administração e Direito dessas Unidades, considerando-se os principais atributos de imagem projetados pela instituição.

Na análise da estatística descritiva, que considerou os atributos de forma individual, foi possível verificar, basicamente, três situações distintas, que foram classificadas da seguinte maneira:

- a) **Situação 1 – alinhamento positivo:** atributos que, além de demonstrarem sintonia (notas próximas entre as Unidades), alcançaram altas médias (acima de 3,00) na maioria das Unidades de Análise;
- b) **Situação 2 – alinhamento negativo:** atributos que obtiveram médias que, apesar de semelhantes, foram abaixo de 3,00 na maioria das Unidades de Análise;
- c) **Situação 3 – falta de alinhamento:** atributos que obtiveram médias divergentes, ou seja, notas elevadas para algumas Unidades de análise e baixa para outras.

Na situação 1, de alinhamento positivo, destacaram-se os seguintes atributos: *ética, cidadania, desenvolve projetos sociais, presta serviços gratuitos à comunidade carente,*

promove a inclusão social, oferece ensino a distância via internet, qualificação dos professores e qualificação dos funcionários. (8 atributos)

Na situação 2, de alinhamento negativo, pode-se apresentar como destaque: *promoção da cultura/arte, realiza campanhas educativas, incentiva a preservação ambiental, investimento em pesquisa, estabelecimento de parcerias, aproxima a teoria da prática, incentiva a interdisciplinaridade, foco no aluno, qualificação dos dirigentes.* (9 atributos)

Já para a situação 3, na qual há falta de alinhamento entre as Unidades de análise, destacam-se os seguintes atributos: *tradição, religiosidade, investe em infra-estrutura, qualidade de ensino, promove eventos acadêmicos, investe em pós-graduação, possui variedade de cursos.* (7 atributos)

Considerando-se que, dos 24 atributos avaliados, 17 apresentaram alinhamento entre as Unidades de análise (independentemente de esse alinhamento ser positivo ou negativo), pode-se concluir que, de forma geral, existe um bom nível de alinhamento entre as Unidades de análise em termos de imagem organizacional, uma vez que a maioria dos atributos avaliados (70,8%) está em sintonia.

Contudo, vale ressaltar que será importante para a PUC Minas procurar reverter a situação dos atributos que encontram-se em alinhamento negativo (*situação 2*), ou seja, atributos que obtiveram avaliações predominantemente negativas por parte dos alunos na maioria das Unidades de análise. Para tanto, será necessário que os responsáveis pela gestão da imagem da PUC Minas realizem uma análise aprofundada acerca das principais causas desta percepção negativa.

No caso específico destes atributos, a PUC Minas poderá utilizar o modelo para modificação de imagem proposto por Dowling (1986), apresentado no referencial teórico desta pesquisa. O processo denominado “reparo de reputação” de Dukerich e Carter (2000), também citado no referencial teórico, poderá ser outra importante ferramenta para alteração da percepção dos atributos avaliados negativamente.

As mesmas ações propostas para os atributos enquadrados na *situação 2* poderão ser adotadas em relação aos atributos que estão na *situação 3*, em que há falta de alinhamento entre as Unidades. Além disso, os responsáveis pela gestão da imagem da PUC Minas poderão verificar as práticas adotadas nas Unidades que obtiveram avaliação positiva em determinado atributo e implementá-las nas Unidades que foram avaliadas negativamente neste mesmo atributo. Dessa maneira, será possível padronizar as práticas que exercem influência na percepção dos alunos e, conseqüentemente, alinhar de forma positiva a imagem do atributo nas Unidades.

Vale ressaltar, ainda, que mesmo os atributos avaliados positivamente em todas as Unidades (*situação 1*) deverão ser monitorados visando a correção de possíveis alterações de percepção ou distorção de imagem.

Determinou-se, ainda, por meio da análise de *cluster*, o nível de proximidade/semelhança/alinhamento entre as Unidades de análise, considerando-se os atributos de forma conjunta. Inicialmente consideradas como 6 grupos isolados, as Unidades de análise foram sendo agrupadas sequencialmente, em função das distâncias euclidianas encontradas para essas Unidades, ou seja, em função de seus níveis de semelhança entre si.

Verificou-se que, ao se reduzir o número de grupos para 5, as Unidades Betim e São Gabriel são agrupadas pelo fato de serem as mais semelhantes entre si em termos de imagem organizacional. Reduzindo-se para 4 grupos, a imagem da PUC Minas (somatório da imagem geral da PUC Minas identificada em cada Unidade) é associada à Unidade Coração Eucarístico, que se configura, assim, na Unidade que possui o maior grau de alinhamento com os atributos da PUC Minas, o que foi observado, também, na análise da estatística descritiva. Quando são adotados 3 grupos (*ou clusters*), a Unidade Barreiro unifica-se ao grupo anteriormente formado por Betim e São Gabriel, permanecendo a Unidade Contagem isolada, o que corrobora mais uma vez a análise da estatística descritiva, que apresentava Contagem com notas em patamares consideravelmente inferiores em diversos atributos com relação às demais Unidades. Somente no momento em que se reduz a quantidade de *clusters* para 2 é que a Unidade Contagem é agrupada, juntando-se ao grupo anteriormente formado por Betim, São Gabriel e Barreiro. Nesse momento, apresentam-se dois grupos bem definidos e separados por uma distância significativa, sendo um formado por PUC Minas e Coração Eucarístico, e o outro formado por Betim, São Gabriel, Barreiro e Contagem.

Dessa forma, a partir dos resultados encontrados por meio da análise de *cluster*, pode-se concluir que as Unidades Betim, São Gabriel, Barreiro e Contagem estão alinhadas em termos de imagem, pelo fato de possuírem pequena distância entre si. Por outro lado, estas Unidades estão relativamente distantes da imagem da Unidade Coração Eucarístico, que, por sua vez, está bastante próxima da imagem geral da instituição PUC Minas.

Portanto, verifica-se que há uma clara distinção na percepção dos alunos das Unidades Barreiro, Betim, Contagem e São Gabriel em relação à imagem destas Unidades e a imagem da instituição PUC Minas. Sendo assim, fica evidente o fato de que, pelo menos na opinião da amostra selecionada, a PUC Minas não consegue manter uma imagem única e abrangente para todas as suas Unidades, à exceção da Unidade Coração Eucarístico.

Conforme destacado na introdução desta dissertação, as organizações que atravessam um processo de expansão (como é o caso da PUC Minas), precisam monitorar sua imagem no sentido de manter um nível de gerenciamento que permita identificar e corrigir possíveis distorções de imagem.

Nesta pesquisa constatou-se que a PUC Minas possui uma imagem forte perante o público pesquisado, o que pode contribuir consideravelmente para seu crescimento. No entanto, a percepção por parte de seus *stakeholders* de incoerências e desalinhamento pode acarretar prejuízos à sua imagem, fragilizando-a a médio e longo prazos.

Imagens organizacionais inconsistentes, divergentes ou conflitantes entre matrizes e filiais/unidades, confundem a percepção dos diversos públicos da organização, gerando atitudes desfavoráveis que podem prejudicar/fragilizar a imagem da organização como um todo.

Assim, considerando os resultados encontrados por meio da análise de *cluster*, será importante para a PUC Minas procurar estabelecer ações que possibilitem o alcance de uma imagem, senão única, pelo menos mais próxima entre suas Unidades mais recentes (Barreiro, Betim, Contagem e São Gabriel) e sua Unidade mais antiga, o Coração Eucarístico.

Esta possível aproximação entre as imagens das Unidades refletirá diretamente na imagem da instituição PUC Minas, tornando-a mais forte e consistente perante seus diversos *stakeholders*.

Como principais limitações desta pesquisa, pode-se citar o fato de que esta foi realizada junto apenas aos alunos, que são somente um dos diversos públicos de uma instituição de ensino superior. A opinião dos demais *stakeholders* não foi considerada neste estudo.

Além disso, os resultados não podem ser generalizados para toda a Instituição PUC Minas, pelo fato de a pesquisa não ter sido realizada em todas as Unidades dessa instituição. Mesmo para as Unidades que foram objetos de estudo, os resultados devem ater-se aos cursos de graduação em Administração e Direito, já que estes foram os cursos em que foi selecionada a amostra.

Sugere-se que, para futuras pesquisas nesta mesma linha, sejam considerados outros importantes *stakeholders*, como, por exemplo, professores, funcionários e ex-alunos das instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

ABRATT, Russel. A New Approach to the Corporate Image Management Process. **Journal of Marketing Management**, v. 5, n. 1, 1989.

ALBERT, Stuart. The Definition and Metadefinition of Identity. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. (Ed.). **Identity of Organizations: building theory through conversatios**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A Influência da Identidade Projetada sobre a Reputação Organizacional**. 2005. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; MUNIZ, Reynaldo Maia. A Construção da Reputação Organizacional como Recurso Estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005, CD-ROM.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **Modelo Rep Trak**. Belo Horizonte, 2006. 5 slides.

ALVESSON, Mats. Organization: From Substance to Image? **Organization Studies**, v.11, n. 3, 1990.

ALVESSON, Mats. The Business Concept as a Symbol. **International Studies of Management & Organization**, v. 28, n. 3, 1998.

ANTUNES, Iamara Cavalcante. **A Avaliação da Imagem no Ensino Superior Privado: um Estudo de Caso do Instituto de Ensino Superior FUCAPI – CESF na perspectiva de seus principais públicos**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte.

AZEVEDO, Cleomar. Reflexões sobre metodologia quantitativa e qualitativa. **Cadernos de Psicopedagogia**. São Paulo: Universidade de Santo Amaro, v.1, n.1, jul./dez. 2001.

BALMER, John M. T. Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 14, 1998.

BERENS, Guido; VAN RIEL, Cees B.M. Corporate Associations in the Academic Literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 2, 2004.

BOULDING. K. E. **The Image**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1956.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura (MEC); Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Superior 2004 – Resumo Técnico**. Brasília, MEC/INEP, 2005. Disponível em <http://www.inep.gov.br/download/superior/2004/censosuperior/Resumo_tecnico-Censo_2004.pdf>

BRITO, Eliane Pereira Zamith *et al.* Reputação Corporativa e Desempenho: uma análise empírica no setor bancário. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005, CD-ROM.

CORNELISSEN, Joep. Corporate image: an audience centred model. **Corporate Communications**, Bradford, v. 5, n. 2, 2000.

DAVIES, Gary *et al.* The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n.2, 2001.

DIAS, Cláudia. **Pesquisa qualitativa – características gerais e referências**. Maio 2000. Disponível em <<http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>> Acesso em 07/05/2005.

DOWLING, Grahame R. Managing Your Corporate Image. **Industrial Marketing Management**, v. 15, 1986.

DUKERICH, Janet M.; CARTER, Suzanne M. Distorted Images and Reputation Repair. In: SCHULTZ, Majken, HATCH, Mary Jo; LARSEN, M.H. **The Expressive organization: linking Identity, Reputation and the Corporate Brand**. New York: Oxford University Press, 2000.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M., HARQUAIL, Celia V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 39, n. 2, Jun. 1994.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FOMBRUN, Charles; GARDBERG, Naomi. Who's Tops in Corporate Reputation? **Corporate Reputation Review**, v. 3, n. 1, 2000.

FOMBRUN, Charles; RINDOVA, Violina. Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations. **New York University, Stern School of Business**. Working Paper, 1996.

FOMBRUN, Charles; RINDOVA, Violina. reputationManagement in global 1000 firms: a benchmarking study. **Corporate Reputation Review**, London, v.1, n. 3 1998.

FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, 1990.

FOMBRUN, Charles; VAN RIEL, Cees B. M. The reputational landscape. In: BALMER, John M. T., GREYSER, Stephen A. **Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing**. London, Routledge, 2003.

FONSECA, Eugênio José Faria da. **A Construção da Imagem Organizacional: um estudo de caso da PUC-Minas, Campus Coração Eucarístico**. 2003. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüências e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2000.

GARDBERG, Naomi A. FOMBRUN, Charles J. For better than worse – the most visible American corporate reputations. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 4, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOIA, Dennis A.; SCHULTZ, Majken; CORLEY, Kevin G. Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1. Jan. 2000.

GREYSER, Stephen A. Advancing and enhancing corporate reputation. In: BALMER, John M. T., GREYSER, Stephen A. **Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing**. London, Routledge, 2003.

GROENLAND, E. A. G. Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 4, 2002.

GRUNIG, James. Image and substance: from symbolic to behavioral relationships. In: BALMER, John M. T., GREYSER, Stephen A. **Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing**. London, Routledge, 2003.

HALL, Richard. The Strategic Analysis of Intangible Resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, 1992.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, 1997.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. In: SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, M.H. **The Expressive organization: linking Identity, Reputation and the Corporate Brand**. New York: Oxford University Press, 2000.

KENNEDY, Sherril H. Nurturing corporate images: total communication or ego trip? **European Journal of Marketing**, v. 11, n. 1, 1977.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MACHADO, Antônio Marcus Carvalho. **Identidade, imagem e reputação do Centro Superior de Vila Velha, na perspectiva dos alunos de graduação do curso de ciências econômicas**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKEN, G.A. Corporate image - we all have one, but few work to protect and project it. **Public Relations Quarterly**, v. 35, 1990.

MARTINEAU, Pierre. Sharper Focus for the Corporate Image. **Harvard Business Review**, Nov. Dec., 1958.

MENEZES, Eстера Muszkat; SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de Dados através de Métodos de Estatística Multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

PIKE, Stephen; ROOS, Göran; MARR, Bernard. Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. **R&D Management**, v. 35 Issue 2, 2005.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. **Estatuto**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2002. Aprovado pelo Parecer CNE n. 114/2002 – Câmara de Ensino Superior, homologado pela Portaria MEC n. 1.235/2002, de 24 de abril de 2002, publicado no Diário Oficial da União de 25/04/2002, Seção I, p. 44.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2006a.

Disponível em http://www.pucminas.br/biblioteca/normalizacao_monografias.pdf

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. **Site Institucional**. Disponível em www.pucminas.br. Acesso em 21/09/2006b.

PRADO, Fernando. RepTrak: from qualitative research to a quantitative model for Corporate Reputation metrics. In: **Conference on Reputation, Image, Identity and Competitiveness**, 10, 2006, New York.

REIS, Maria do Carmo de Souza. **Imagem corporativa: genese, produção e consumo**. 1991. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHULER, Maria. Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n.1, 2004.

SPECTOR, Aaron J. Basic Dimensions of the Corporate Image. **Journal of Marketing**, v. 25, Issue 6, 1961.

TAVARES, Mauro Calixta. **A Força da Marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TEIXEIRA, Geraldo Magela. O DNA da Universidade. **Revista PUC Minas**, Belo Horizonte, n. 1, jan. 2002.

TUCKER, Laura. MELEWAR, T. C. Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism. **Corporate Reputation Review**, v l. 7, n. 4, 2005.

VAN RIEL, Cees B.M. **Essentials of corporate communication**: building and implementing corporate stories using reputation management. Londres: Routledge, 2003.

VAN RIEL, Cees B.M.; STROEKER, Natasha E.; MAATHUIS, Onno J. M. Measuring Corporate Images. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n.4, 1998.

WHETTEN, David. A.; MACKEY, Alison. A Social Actor Conception of Organizational Identity and its implications for the Study of Organizational Reputation. **Business and Society**, v. 41, n. 4, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO APLICADO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
FUNDAÇÃO DOM CABRAL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DA PUC-
MINAS

Belo Horizonte, março/abril de 2007.

A presente pesquisa refere-se à avaliação da imagem da PUC-Minas na percepção dos seus alunos de graduação dos cursos de Administração e Direito. Será feita uma análise comparativa da imagem de cada uma das unidades da PUC-Minas na região metropolitana de Belo Horizonte (Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel) com relação à imagem geral da Instituição PUC-Minas. Portanto, você deverá levar em consideração a sua percepção sobre cada um dos fatores abordados, com relação à imagem da Instituição PUC-Minas como um todo e à imagem da unidade na qual você é aluno, no caso, a Unidade

Esta pesquisa é parte integrante da Dissertação de Mestrado do aluno Luiz Henrique Guimarães Almeida, do Mestrado Profissional em Administração da PUC-Minas/FDC. Para que a mesma tenha consistência e qualidade, contamos com sua colaboração no sentido de responder a este questionário. A sua participação é fundamental. Agradecemos a atenção e colaboração.

As questões apresentadas a seguir devem ser respondidas marcando-se um “X” na escala de 1 a 5 que segue cada item. Faça a escolha considerando sua opinião quanto ao grau de discordância ou concordância em relação aos fatores que estão sendo avaliados.

OBS.: Lembre-se que a análise, para cada fator, deve ser feita comparativamente em relação à imagem geral da PUC-Minas e à imagem específica da Unidade _____.

QUESTÕES:

1) A seguir, são apresentados alguns Atributos de Identidade. Para cada atributo, utilize a escala de 1 a 5, sendo que 1 significa que não se aplica e 5 significa que se aplica muito bem.

Imagem geral da PUC-Minas:

| Atributo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|---|---|---|---|---|
| Tradição | | | | | |
| Religiosidade | | | | | |
| Ética | | | | | |
| Cidadania | | | | | |
| Qualidade de ensino | | | | | |

Imagem da Unidade _____:

| Atributo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|---|---|---|---|---|
| Tradição | | | | | |
| Religiosidade | | | | | |
| Ética | | | | | |
| Cidadania | | | | | |
| Qualidade de ensino | | | | | |

2) Com relação aos investimentos em infra-estrutura assinale na escala de 1 a 5 de acordo com sua percepção, sendo que o 1 significa que não investe em infra-estrutura e o 5 que investe bastante.

Imagem geral da PUC-Minas:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| Investimento em infra-estrutura | | | | | |

Imagem da Unidade _____:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| Investimento em infra-estrutura | | | | | |

3) Com relação à promoção da cultura/arte assinale na escala de 1 a 5 de acordo com sua percepção, sendo que o 1 significa que não promove a cultura/arte e o 5 que promove bastante.

Imagem geral da PUC-Minas:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| Promoção da cultura/arte | | | | | |

Imagem da Unidade _____:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| Promoção da cultura/arte | | | | | |

4) Com relação à extensão universitária, estão relacionadas a seguir algumas afirmativas. Assinale na escala de 1 a 5 de acordo com sua percepção, sendo que o 1 significa que você NÃO concorda com a afirmativa e o 5 que você concorda.

Imagem geral da PUC-Minas:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Desenvolve projetos sociais. | | | | | |
| Presta serviços gratuitos à comunidade carente (serviços na área de saúde, assistência judiciária, lazer.). | | | | | |
| Promove a inclusão social (portadores de necessidades especiais, idosos, inclusão racial.). | | | | | |
| Realiza campanhas educativas. | | | | | |
| Incentiva a preservação ambiental. | | | | | |

Imagem da Unidade _____:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Desenvolve projetos sociais. | | | | | |
| Presta serviços gratuitos à comunidade carente (serviços na área de saúde, assistência judiciária, lazer.). | | | | | |
| Promove a inclusão social (portadores de necessidades especiais, idosos, inclusão racial.). | | | | | |
| Realiza campanhas educativas. | | | | | |
| Incentiva a preservação ambiental. | | | | | |

5) Com relação aos investimentos em pesquisa assinale na escala de 1 a 5 de acordo com sua percepção, sendo que o 1 significa que não investe em pesquisa e o 5 que investe bastante.

Imagem geral da PUC-Minas:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| Investimento em pesquisa | | | | | |

Imagem da Unidade _____:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| Investimento em pesquisa | | | | | |

6) Com relação ao estabelecimento de parcerias com outras instituições para viabilização de projetos, estágios e convênios, assinale na escala de 1 a 5 de acordo com sua percepção, sendo que o 1 significa que não estabelece parcerias e o 5 que estabelece muitas parcerias.

Imagem geral da PUC-Minas:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| Estabelecimento de Parcerias | | | | | |

Imagem da Unidade _____:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| Estabelecimento de Parcerias | | | | | |

7) Com relação ao ensino, estão relacionadas a seguir algumas afirmativas. Assinale na escala de 1 a 5 de acordo com sua percepção, sendo que o 1 significa que você NÃO concorda com a afirmativa e o 5 que você concorda.

Imagem geral da PUC-Minas:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Aproxima a teoria da prática. | | | | | |
| Promove eventos acadêmicos (seminários, palestras, debates, etc.). | | | | | |
| Incentiva a interdisciplinaridade. | | | | | |
| Oferece ensino a distância via internet. | | | | | |
| Investe na educação continuada (pós-graduação). | | | | | |
| Possui variedade de cursos. | | | | | |

Imagem da Unidade _____:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Aproxima a teoria da prática. | | | | | |
| Promove eventos acadêmicos (seminários, palestras, debates, etc.). | | | | | |
| Incentiva a interdisciplinaridade. | | | | | |
| Oferece ensino a distância via internet. | | | | | |
| Investe na educação continuada (pós-graduação). | | | | | |
| Possui variedade de cursos. | | | | | |

8) Com relação ao foco no aluno (premia alunos que se destacam, divulga o sucesso de seus alunos no mercado de trabalho, divulga trabalhos de destaque realizados pelos alunos) assinale na escala de 1 a 5 de acordo com sua percepção, sendo que o 1 significa que não possui foco no aluno e o 5 que focaliza bastante o aluno.

Imagem geral da PUC-Minas:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|---|---|---|---|---|
| Foco no aluno | | | | | |

Imagem da Unidade _____:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|---|---|---|---|---|
| Foco no aluno | | | | | |

9) Com relação à qualificação dos professores, funcionários e dirigentes, assinale na escala de 1 a 5 de acordo com sua percepção, sendo que o 1 significa não qualificado e o 5 muito qualificado.

Imagem geral da PUC-Minas:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Professores | | | | | |
| Funcionários | | | | | |
| Dirigentes | | | | | |

Imagem da Unidade _____:

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Professores | | | | | |
| Funcionários | | | | | |
| Dirigentes | | | | | |

A seguir, gostaríamos de obter algumas informações para traçar o perfil dos respondentes:

- Sexo: () M () F
- Idade: () até 20 anos () 21 a 25 anos () 26 a 30 anos
() 31 a 35 anos () 36 a 40 anos () acima de 40 anos
- Curso: () Administração () Direito
- Período: _____

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!