

**Título:**

**A Imagem Organizacional da PUC Minas: um Estudo de Caso nas Unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel**

**Autores:**

Ana Luisa de Castro Almeida (Pesquisador / docente – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC MINAS)

Luiz Henrique Guimarães Almeida (Mestre - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC MINAS)

**Resumo**

O presente artigo<sup>1</sup> envolve um estudo acerca do tema Imagem Organizacional, tendo sido realizado na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), em suas Unidades na Região Metropolitana de Belo Horizonte. O principal objetivo deste estudo 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.

**Palavras-chave:**

Identidade Organizacional; Imagem Organizacional; Reputação Organizacional

---

<sup>1</sup> Proposta de submissão: GT ABRAPCORP 7 – Processos, políticas e estratégias de comunicação em organizações privadas

## 1. Introdução

As instituições do setor educacional de ensino superior, como qualquer outra organização, 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.

O presente artigo 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, 2006]).

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*<sup>2</sup> comecem a perceber incoerências e desalinhamento em relação à imagem anteriormente estabelecida, a organização poderá sofrer prejuízos a médio e longo prazos.

Nesse sentido, este artigo 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.

## 2. Revisão de Literatura

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

---

<sup>2</sup> A definição adotada neste artigo 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.”

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:

Definição	Autor
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.	Harris (1958)
Imagem corporativa é um meio útil e conveniente de visualizar as idéias das pessoas sobre as organizações.	Robinson e Barlow (1959)
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.	Winick (1960)
A soma total das percepções das características de personalidade da organização é o que nos referimos como sendo imagem corporativa.	Spector (1961)
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.	Gunther (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.	Messner (1963)
Uma imagem é uma reunião de sentimentos, idéias e crenças.	Downing (1966)
Imagem corporativa é o resultado em rede da interação de todas as experiências, crenças, sentimentos e conhecimento que as pessoas possuem acerca da organização.	Bevis (1967)
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.	Christopher e Pitts (1969)

**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 representá-la sempre que eles pensam nela. 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.

## **2.1 Relacionando Imagem com Identidade Organizacional**

A identidade organizacional 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.

### **2.1.1 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 alcançar 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.).

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.

### **3. Metodologia**

#### **3.1 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**

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 em 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 foram: 1. Atributos de Identidade: 1.1. Tradição; 1.2. Religiosidade; 1.3. Ética; 1.4. Cidadania; 1.5. Qualidade de Ensino 2. Investimento em Infraestrutura 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 que foi o instrumento de coleta dos dados quantitativos utilizado nesta segunda etapa da pesquisa.

### **b) Etapa Quantitativa**

Na etapa quantitativa pretendeu-se verificar 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”).

### **3.2 Universo e Amostra**

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.

### 3.3 Modelo da Pesquisa

Todos os procedimentos metodológicos descritos anteriormente estão representados na Figura 1 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.

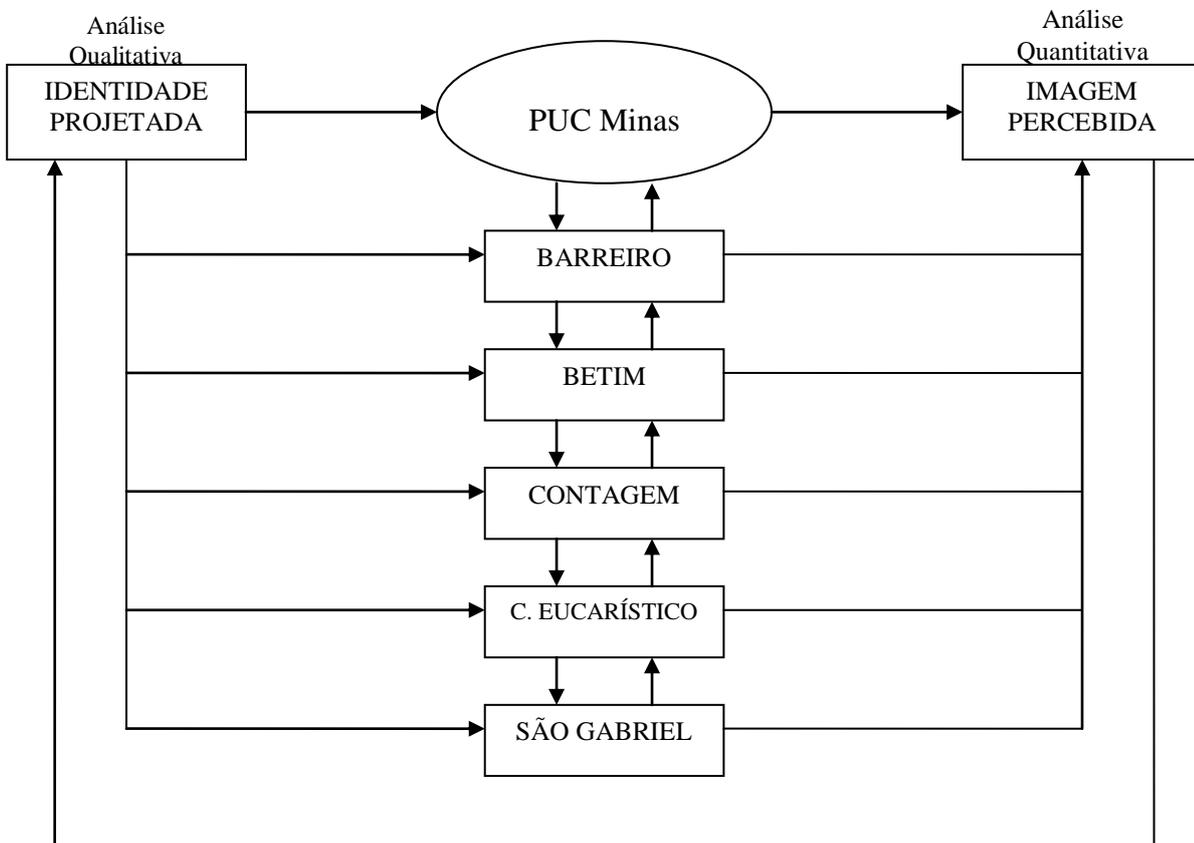


Figura 1: Modelo da pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Ao observar-se a Figura 1, 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 na revisão de literatura deste trabalho. Portanto, pode-se afirmar que identidade projetada e imagem percebida estão em um processo cíclico e dinâmico.

#### 4. Apresentação dos Resultados

Os resultados da pesquisa quantitativa foram obtidos por meio da análise estatística dos dados coletados através da aplicação dos questionários. Esta análise estatística foi feita utilizando-se o *software* estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 11.0.

Os dados relativos aos questionários (quantidade, nível de retorno, etc.) também estão detalhados aqui. 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.

##### 4.1 Dados Relativos aos Questionários Aplicados

No total, 370 questionários foram respondidos de forma completa e utilizados nesta pesquisa. A amostra selecionada, conforme explicado no item 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 1.

**TABELA 1**  
**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
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>182</b>	<b>70,00</b>	<b>268</b>	<b>188</b>	<b>70,15</b>	<b>528</b>	<b>370</b>	<b>70,08</b>

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.

##### 4.2 Estatística Descritiva

A análise descritiva dos resultados 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 à nota que o respondente atribuiu especificamente à Unidade em que é aluno. A Tabela 2 apresenta as médias absolutas (com duas casas decimais) para cada atributo:

**TABELA 2**

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

<b>Unidade</b> <b>Atributo</b>	<b>PUC Minas</b>	<b>Barreiro</b>	<b>Betim</b>	<b>Contagem</b>	<b>Coração Eucarístico</b>	<b>São Gabriel</b>
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
<b>Média Geral</b>	<b>3,53</b>	<b>2,90</b>	<b>2,91</b>	<b>2,75</b>	<b>3,33</b>	<b>3,07</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

## 5. 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 para a inserção do aluno egresso 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 neste artigo 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 à 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. 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 conversatio**s. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

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.

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

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

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

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.

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.

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

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

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. **Site Institucional**. Disponível em [www.pucminas.br](http://www.pucminas.br). Acesso em 21/09/2006.

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

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

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

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.