PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo de caso da PUC Minas, *campus* Coração Eucarístico.

Eugenio José Faria da Fonseca

Belo Horizonte
2003

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL:
um estudo de caso da PUC Minas, *campus* Coração Eucarístico.

Eugenio José Faria da Fonseca

Belo Horizonte
2003

Eugenio José Faria da Fonseca

A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo de caso da PUC Minas, *campus* Coração Eucarístico.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Orientador: Alexandre de Pádua Carrieri

Belo Horizonte
2003

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Fonseca, Eugenio José Faria da
F676c A construção da imagem organizacional : um estudo de caso da PUC Minas, campus Coração Eucarístico / Eugenio José Faria da Fonseca - Belo Horizonte, 2003.
120f.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri.
Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia.

1. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Administração. 2. Universidades e faculdades – Administração – Estudo de casos. 4. Ensino superior – Minas Gerais – Avaliação. I. Carrieri, Alexandre de Pádua. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

Bibliotecária – Marlene de C. Silva Santisteban – CRB 6/1434

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me incentivaram a trilhar o caminho do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente quero agradecer ao meu orientador, Prof. Alexandre Carrieri, que, com sua consistência teórica e coerência, em alguns momentos desta caminhada, mesmo distante, me deixou desorientado com tanta informação, idéias, conhecimento e entusiasmo, motivando-me e abrindo caminhos para que fosse possível construir este sonho.

Agradeço à Ana Luísa, minha chefe na PUC Minas, minha amiga e minha conselheira, que me incentivou a trilhar este caminho e que em momento algum me deixou desanimar. Aos que mais sofreram comigo durante esta caminhada, meus amigos, meus irmãos, meus colegas, que ao longo do período de construção deste trabalho, apesar de compartilharem uma pequena parte de tempo disponível que me restava, apostaram no sucesso deste investimento. Agradeço, em especial, aos professores do mestrado, que não pouparam esforços para trazer informações preciosas para o enriquecimento de minha vida e minha carreira profissional. Agradecimento especial eu dedico aos professores de Matemática e Finanças, que tiveram paciência e perseverança, fazendo-me retornar ao raciocínio lógico, de que há anos me havia afastado. Não poderia deixar de citar algumas pessoas que estiveram sempre ao meu lado, apoiando-me e dando-me sustentação para que este trabalho fosse concluído: Marília, Carolina, entre outros tantos igualmente importantes. Por fim, agradeço às escolas, aos alunos e professores, às empresas e aos dirigentes da PUC Minas que concederam, sempre com muito boa vontade, as entrevistas que possibilitaram o levantamento da imagem da Universidade estudada.

RESUMO

A chegada do novo século vem desenhando um contexto de transformações expressivas nos diversos setores da vida humana. As organizações, especificamente, vivem momentos de incertezas e indefinições, num ambiente de exigências, de maior competitividade e de necessidade da adoção de novas posturas diante de uma sociedade cada vez mais exigente. Essas mudanças têm levado os administradores das organizações a repensar seus modelos de gestão, a inovar as práticas gerenciais e produtivas e a investir em novas tecnologias. As instituições do setor educacional, como qualquer organização, percebem cada vez mais a necessidade de se adequar às demandas impostas pela nova ordem ao buscarem estabelecer uma outra forma de relacionamento e de identificação com os seus diversos públicos. Ao considerar-se que a construção da imagem organizacional faz parte desse novo cenário da administração das organizações, definiu-se pela realização deste estudo que tem o intuito de conhecer os principais processos de construção dessa imagem. A realização deste trabalho analisou inicialmente a educação superior no Brasil, com enfoque na Universidade Católica. Para conhecer o processo de construção da imagem organizacional, foi estudada a forma em que se dá o estabelecimento da cultura e, conseqüentemente, da identidade de uma organização, ao considerar-se que esses são itens fundamentais na definição da imagem de uma instituição. Tomando-se a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como objeto de estudo, utilizou-se como estratégia para este estudo de caso a pesquisa qualitativa, com a análise de discursos. A primeira fase foi constituída de entrevistas com os gestores da imagem da Universidade e de análise dos documentos produzidos pela instituição. Na segunda etapa, foi realizada pesquisa de campo com alguns dos principais públicos da Universidade. Foram entrevistados alunos e professores do ensino médio, gerentes de setores de Recursos Humanos de empresas mineiras e alunos da PUC Minas, numa amostragem previamente definida. Os principais resultados obtidos mostram que a imagem desejada pela Universidade estudada tem origem na própria gestão da entidade, nos diversos setores da instituição. A percepção das múltiplas imagens da instituição pelos públicos pesquisados confirma o valor deste trabalho, que proporciona a possibilidade de realização de outros estudos com maior profundidade, uma vez que, enquanto uma instituição permanece viva e dinâmica, sua imagem estará em constante mutação.

ABSTRACT

Since beginning the century has been drawing a new context of expressive transformations in many different sectors of human life. Specifically the organizations pass now through moments of uncertainties and indefinitions, in a environment of demands where increasing competitiveness and the necessity of adopting a new behavior in face of a demanding society are present. These changes have taken the organization administrators to evaluate their management models, innovate their management and productive practices and invest in new technologies. The educational institutions, as any organization, more and more notice the necessity of adapting themselves to the demands which are imposed by the new order when they seek to establish another kind of relationship and identification with their different publics. Considering that the construction of the organizational image is part of this new organization administration scenario, it was defined by this study which has the purpose of knowing the main process of image construction. In order to make this work I initially analyzed the superior education in Brazil, with a focus on the Catholic University. To know the process of organizacional image construction, it was studied the way culture is established and, consequently, how the organizational identity is constructed, considering that these are basic itens in the definition of institutional image. Taking the Pontifical University Catholic of Minas Gerais as my object of study, a qualitative research was used as a strategy for this case study together with the analysis of speeches. The first phase was constituted of interviews with the managers of the University image and of analysis of documents produced by the institution. In the second stage, it was realized a field research with some of the main publics of the University. High school pupils and professors, managers of Human resources from Minas Gerais companies and pupils from PUC Minas were interviewed, in a previously defined sampling. The main results show that the image desired by the studied University has its origin in the entity management, in the diverse sectors of the institution. The perception of the multiple institucional images by the inquired public confirms the value of this work, that provides the possibility of realizing other deeper studies since the institutions remain alive and dynamic, and its image passes though constant mutation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 14
2.1 Educação superior – A encruzilhada: mercado *versus* cidadania..... 14
2.1.1 A universidade católica 26
2.2 Cultura – O alicerce na construção da imagem 31
2.3 Identidade, a fronteira mais próxima da imagem 34
2.4 Imagem: origem e evolução do conceito 38

3 PERCURSO METODOLÓGICO 47
3.1 Coleta de dados 53

4 O OBJETO DE ESTUDO: A PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS 57
4.1 Conhecendo a PUC Minas 57
4.2 Um breve histórico da PUC Minas 59
4.3 A Extensão: uma forma de construção de imagem 65

5 A GESTÃO DA IMAGEM DA PUC MINAS 68
5.1 O retrato inicial 71
5.2 A atuação da Secretaria de Comunicação na gestão da imagem 72
5.3 A imagem desejada 75
5.4 Ações da Alta Administração para a construção da imagem desejada a partir da Secretaria de Comunicação 79

6 A PERCEPÇÃO DA IMAGEM – OS RECEPTORES 86
6.1 Alunos e professores do ensino médio e dos cursos pré-vestibulares 86
6.2 Os alunos dos cursos de graduação da PUC Minas 93
6.3 As empresas 97
6.4 A imagem da PUC Minas percebida pelos públicos ouvidos 99

7 CONCLUSÃO 102

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 111

ANEXOS 119

1 INTRODUÇÃO

O mundo empresarial tem enfrentado, nos últimos anos, o surgimento de novos movimentos sociais, o processo de globalização, o acirramento da concorrência, o crescimento da tecnologia, as novas legislações e regras comerciais, a mudança do perfil do consumidor, as alterações do papel do Estado, dentre tantos outros fatores que têm marcado as mudanças econômicas, culturais, políticas e sociais da atualidade (CASTELLS, 1999).

Nesse contexto de transformações expressivas nos diversos setores da vida humana, as organizações, especificamente, vivem momentos de incertezas e indefinições, num ambiente de exigências, de maior competitividade e de necessidade da adoção de novas posturas diante de uma sociedade cada vez mais exigente. Essas mudanças têm levado os administradores das organizações a repensar seus modelos de gestão, a inovar as práticas gerenciais e produtivas, a investir em novas tecnologias e a estabelecer novas bases nas relações com seus empregados, fornecedores, clientes, consumidores e sociedade de um modo geral. Nesse sentido, algumas organizações estão buscando novas estratégias que lhes assegurem um melhor posicionamento no mercado, que as diferenciem de seus concorrentes, que lhes dêem maior visibilidade e melhor imagem institucional.

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. Destaca-se, então, o setor da educação, destaque que definiu este projeto, que tem como propósito fazer uma reflexão sobre a importância da imagem corporativa para as instituições.

As instituições do setor educacional, como qualquer organização do mundo atual, percebem, cada vez mais, a necessidade de se adequar às demandas impostas pela nova ordem nas relações fornecedor/cliente, em busca de uma rápida evolução. Isso porque o público absorve diferentes imagens sobre a mesma instituição quanto à qualidade dos serviços e produtos oferecidos, à política de preços, ao atendimento, à reputação, etc. Essas imagens influenciam as atitudes e os comportamentos, favoráveis ou não, dos públicos em relação à organização. As empresas passam a considerar que sua reputação ou imagem seria muito mais importante para vender um produto ou serviço do que qualquer outro componente específico deste (TROUT; RIES, 1991).

Levando-se em consideração que a imagem de uma instituição de ensino poderá ser um fator decisivo no momento da seleção e da contratação de um funcionário em uma empresa, torna-se fundamental que a atenção das instituições de ensino esteja também voltada para os cuidados com a percepção da imagem que possuem perante o público (NEVES, 1998). Para o mesmo autor, o estabelecimento de um composto mercadológico tornou-se primordial para o desenvolvimento e conseqüente rentabilidade das organizações. Segundo a autora, além da adequação do relacionamento organização *versus* cliente, nos quesitos qualidade do produto, preços, estrutura física e instalações adequadas, ao processo é indispensável que as organizações estejam se comunicando de forma eficaz com seus consumidores atuais, potenciais, decisivos, influenciadores e o público em geral. Esse cenário e suas respectivas adaptações se aplicam também às organizações de ensino, que convivem nas mesmas condições de existência.

Observando-se que o resultado de um trabalho de imagem corporativa é a sinalização de identidade desejada da organização, através da qual aspira ser reconhecida, toma-se como objeto de estudo, neste trabalho, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas – através de seu campus localizado em Belo Horizonte, no bairro Coração Eucarístico,

que possui cerca de 17 mil alunos em seus 45 cursos de graduação. Atualmente, a cada semestre, a PUC Minas recebe, em média, para prestar o vestibular, 20 mil alunos, que concorrem a aproximadamente 4.500 vagas.

A PUC Minas, com 43 anos de fundação, é uma instituição católica, que goza de reconhecido prestígio junto à sociedade mineira. Recentemente, iniciou o desenvolvimento de campanhas publicitárias e de programas de relações públicas e imprensa, visando à construção e à manutenção de sua imagem junto a seus públicos-alvo, o que justifica a realização de um trabalho dessa natureza.

Assim, esta pesquisa tem por objetivo evidenciar a construção da imagem organizacional da PUC Minas, propondo-se a destacar, inicialmente, através da análise do conteúdo dos discursos de seus gestores, o contexto cultural em que a Universidade está inserida e que tem determinado e propiciado o espaço para o desenvolvimento de ações voltadas para o reconhecimento de sua imagem. A partir desse panorama macro, procurar-se-á identificar, através de pesquisa com dois de seus principais públicos - os alunos e professores do ensino médio e os setores de recursos humanos de algumas grandes empresas de Minas Gerais - como é percebida a imagem da Universidade.

Espera-se, ao final deste trabalho, com a análise da construção de uma estratégia elaborada pela Universidade, das suas ações gerenciais e do seu trabalho de comunicação, estar contribuindo com dados e experiências sistematizadas, que poderão sustentar ou contrapor o marco teórico, o que possibilitará um estudo amplo e coerente com o propósito da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao considerarem-se os aportes teóricos fundamentais para a realização deste estudo, apresentam-se, nesta Fundamentação Teórica, reflexões que reúnem um conjunto de conceitos visando clarear e orientar a pesquisa proposta para esta dissertação, que avalia algumas das mais diversas formas de imagem. Para o cumprimento a contento da pesquisa proposta, verificou-se a necessidade de conhecer um pouco o sistema de ensino superior praticado pelas universidades em nosso país, com ênfase nas escolas católicas. Em seguida, busca-se entender como se dá a construção da cultura e a sua importância como base na formação da imagem de uma instituição e a identidade como a fronteira mais próxima da imagem, a evolução do conceito de imagem e a imagem enquanto representação social.

2.1 Educação superior – A encruzilhada: mercado *versus* cidadania

Se o século XX foi a era da invenção e da produção em massa, o século XXI, para os analistas contemporâneos, será a era do conhecimento. Nesta nova era, a educação, o conhecimento e a informação têm, então, um papel central. Alguns autores como Castells e Niskier denominam a sociedade que está surgindo de “sociedade do conhecimento”, “sociedade da informação” ou “sociedade de aprendizagem”. Dentre esses estudiosos, alguns afirmam que a habilidade mais competitiva no futuro será a capacidade de aprender e que o aprendizado será a matéria-prima estratégica para o desenvolvimento das nações. Dados da "Agenda 2000" da Comissão Européia destacam que mais de 50% do PIB das maiores economias mundiais têm como base o conhecimento. Nessa agenda, a Comissão Européia afirma também que “a civilização baseada na produção de bens básicos terminou e que a Europa será cada vez mais uma sociedade do conhecimento”. Existiria uma tendência de

“desmaterialização” do processo produtivo, em que seria cada vez menor a utilização de matérias-primas e cada vez maior a incorporação de bens intangíveis, como o conhecimento e a informação.

Segundo Catani et al (2002, p.68), esse movimento social, que evidencia uma nova visão do mundo, em que o conhecimento é o grande alicerce, vem apresentando cenários complexos com profundas transformações no mundo do trabalho e, conseqüentemente, nos processos de produção, de organização e de formação profissional. O setor empresarial, de um modo geral, passa por grandes transformações, em que predominam as fusões e as associações, que possam lhe garantir maior competitividade com a absorção de novos formatos organizacionais e a inserção da cultura do uso de novas tecnologias.

Ainda de acordo com os autores citados, o conhecimento tecnológico tornou-se fundamental à sobrevivência das organizações no mundo dos negócios, Dessa forma, grande parte das vantagens competitivas nas empresas está localizada na qualificação dos seus recursos humanos e na qualidade dos conhecimentos produzidos, com maior ênfase na formação do conhecimento como item de grande interesse das organizações.

Para Colossi et al (2001, p.50), a chegada do novo milênio marca uma nova dinâmica, que impõe transformações sociais, políticas, econômicas e culturais na sociedade global, o que caracteriza, assim, o chamado “mundo moderno”. Segundo os autores, no passado, as mudanças significativas na vida humana exigiam, no mínimo, o tempo correspondente a uma geração para ocorrerem; porém, gradativamente, passaram a ser imprevisíveis. Nesse novo contexto, informatização, globalização e sociedade do conhecimento passam a ser alguns dos fatores que afetam diretamente o *status quo* da vida atual e promovem profundas mudanças de valores e crenças pessoais e culturais da sociedade. Como conseqüência desses fatores, assiste-se à falência do atual modelo econômico-político, que concentra seus esforços em

tecnologia, consumo e lucro, deixando, em segundo plano, questões como a ecologia e o meio ambiente.

Informação e conhecimento tornaram-se, no mundo moderno, "mercadorias" essenciais na definição de vantagens competitivas entre as organizações. Esse cenário evidencia uma nova visão de mundo, que prioriza os valores pessoais e culturais. A valorização do ser humano é apontada como item essencial na relação capital/trabalho. É nesse ambiente de profundas mudanças sociais que se destaca a universidade, por ser uma instituição geradora do saber. Segundo Colossi et al (2001), a história do progresso humano coincide com a história da universidade, daí o grande aumento do interesse da sociedade pela educação superior. No Brasil, segundo os autores citados, a universidade é vista como uma das mais respeitadas instituições sociais. Nesse sentido, afirmam que *"a busca de oportunidades de acesso ao ensino superior representa valores importantes na sociedade brasileira"*. (COLOSSI et al, 2001, p.51)

Motivado pelas grandes transformações global e local, o debate das relações da universidade com a sociedade vem sendo, nos últimos anos, tema de estudo de inúmeros pesquisadores e estudiosos. A universidade tem procurado se adaptar a essas transformações para atender o interesse social e volta-se cada vez mais para o ensino profissional. Segundo Niskier (1998), uma das conclusões da Conferência Mundial de Ensino Superior, realizada pela UNESCO, em Paris, abordou o entrosamento da escola secundária com o nível superior, ao sugerir a formação em íntima cooperação com o mundo do trabalho, sem se esquecer, porém, da formação integral do indivíduo e do humanismo. Entretanto esta é a grande discussão: a colocação da universidade à mercê do interesse do capital, que direciona a educação para a simples conformação do cidadão ao mercado de trabalho, faz perder de vista um dos maiores propósitos da universidade, que é o de formar o ser humano para exercer sua cidadania plena.

Para o entendimento do papel da universidade junto à sociedade na qual está inserida, faz-se necessário transcrever alguns conceitos desenvolvidos por estudiosos e pesquisadores. Para Marcovitch:

> *A vida moderna pode ser definida como a era da formação especializada, voltada para a carreira acadêmica e formação dos chamados profissionais liberais. Esse perfil mundializou-se de tal forma que hoje não se pode apontar as academias como reflexos dos países onde estão sediadas. A universidade passou a ser uma instituição transacional. Impossível examiná-la somente à luz do seu entorno imediato.*
> *Se quisermos pensar adequadamente a universidade brasileira ou de qualquer outro país, teremos de contemplar o mundo em sua totalidade. São as transformações mundiais, em todas as áreas da atividade humana, que devem mover as estratégias acadêmicas.* (MARCOVITCH, 1998, p.22)

Chauí afirma que:

> *A universidade é uma instituição social. Isso significa que ela realiza e exprime de modo determinado a sociedade de que é e faz parte. Não é uma realidade separada e sim uma expressão historicamente determinada de uma sociedade determinada.* (Chauí, 2001, p.35)

Segundo, Colossi, et al:

> *A educação superior é uma instituição social, cujo papel fundamental é formar a elite intelectual e científica da sociedade a que serve. Uma instituição social caracteriza-se pela estabilidade e durabilidade de sua missão. Além disso, é estruturalmente assentada em normas e valores emanados do grupo da sociedade em que se insere. Assim, a educação superior é uma instituição social, estável e duradoura, concebida a partir de normas e valores da sociedade. É, acima de tudo, um ideal que se destina, enquanto integrador de um sistema, à qualificação profissional e promoção do desenvolvimento político, econômico, social e cultural.* (COLOSSI, et al, 2001, p.50)

Tomando como princípio que a universidade contemporânea deve estar integrada à sociedade, uma das grandes questões em relação ao seu papel situa-se na forma de relação desta com a sociedade face às grandes transformações nas áreas sociais, políticas e econômicas impostas pela mundialização e pelas grandes transformações ocorridas no último século. Se, por um lado, a universidade interage diretamente com a sociedade, formando uma elite intelectual voltada para a conservação e o crescimento do saber, por outro existe uma grande demanda das organizações produtivas pela preparação de profissionais que possam

exercer, a contento, seu papel na área produtiva.

Para Chauí (2001, p.73-74), há uma insatisfação generalizada da sociedade em relação à universidade. As empresas ressaltam que as universidades não habilitam os universitários ao desempenho imediato e satisfatório de suas funções e que, assim, necessitam investir em treinamentos e preparação suplementares para seu melhor desempenho. Por outro lado, segundo a autora citada, a classe média questiona o prestígio dos diplomas e o valor das carreiras que colocam os profissionais em situação de desemprego, num mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Os trabalhadores burocráticos queixam-se de que as universidades se mantêm elitizadas e não se abrem suficientemente para que esses possam se formar e melhorar, assim, sua condição de vida e carreira profissional. Os estudantes universitários, por sua vez, mostram-se insatisfeitos ao questionarem a utilidade dos cursos, a rotina imbecilizadora, as incertezas do mercado de trabalho e a distância entre a universidade e a sociedade. Os professores queixam-se das condições de trabalho, do salário, do ensino e pesquisa, da burocracia, do autoritarismo das direções, do currículo, da luta mesquinha pelo poder e pelo prestígio. Essas insatisfações, segundo a autora, não são as mesmas em decorrência de serem originadas de grupos e classes sociais diferentes, mas possuem um ponto em comum: "A inadequação da universidade, seja ante o mercado de trabalho, seja ante os anseios do conhecimento, seja ante as exigências sociais, seja ante o desejo de mudança de vida".

Para Niskier (1998), um dos motivos que elevam as já altas taxas de evasão do ensino superior é o fato de os jovens universitários perderem a paciência com os cursos longos, em decorrência de que esses não lhes garantem, no seu término, entrada no mercado de trabalho, que, para os graduados, passa por uma revisão no mundo contemporâneo. Segundo o autor, é necessário pensar uma universidade com características igualmente contemporâneas, instituindo-se novas formas de educação, novos tipos de aprendizagem e novos tipos de

alunos.

Colossi et al (2001), citando Mason (1998), sugerem um novo tipo de relação de aprendizagem, chamado de "Ensino Colaborativo", em que, ao considerarem a importância da interatividade no processo de aprendizagem, propõem a transformação do professor de "sábio" em "guia", a fim de provocar-se a necessidade do desenvolvimento de competências para a gestão do conhecimento e para o trabalho em grupo. Entre outros estudos e propostas de modernização na relação do ensino e da aprendizagem, esse é apenas um exemplo da busca permanente dos estudiosos e pesquisadores de novas tendências pedagógicas que, efetivamente, representem as transformações necessárias no mundo acadêmico, as quais permitam à universidade vencer o desafio de adaptação a uma nova sociedade, cujo eixo é o conhecimento.

A esse novo contexto, as instituições de ensino estão procurando se adaptar, consideradas suas particularidades, além de terem de enfrentar basicamente os mesmos desafios impostos às organizações privadas e públicas, que convivem nas mesmas condições de existência. Diante desse cenário, observam-se, nos últimos anos, grandes mudanças vivenciadas pelo setor da Educação Superior no Brasil. Destacam-se, dentre elas: a nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) – Darcy Ribeiro – sancionada em dezembro de 1996, que interfere diretamente nas instituições de ensino públicas e privadas; a multiplicação e a diversificação das instituições; a grande ampliação do setor privado de ensino; as restrições crescentes do gasto público; a internacionalização da educação superior e da investigação científica; a crise das universidades federais; as reflexões sobre a democratização do acesso ao ensino superior como mecanismo de inserção social; o desenvolvimento de novas tecnologias voltadas para a educação; e outras importantes questões que, direta ou indiretamente, têm impactado e direcionado as mudanças que vive o setor.

Uma questão exaustivamente debatida pelos pesquisadores é quanto ao aumento da

oferta de vagas nas universidades sem a perda da qualidade do ensino. Segundo Maranhão (1999), é imprescindível expandir a oferta do ensino superior, sem prejuízo da qualidade. Apesar do crescimento do ensino de massa, a partir da década de 60, na maior parte do mundo, o ensino superior no Brasil é reconhecido como sendo, ainda, de elite, o que o torna antidemocrático. No Brasil, os alunos têm como primeira e mais decisiva opção para a escolha da universidade a gratuidade, e não a qualidade e a diversificação na oferta de melhores cursos.

Moraes (1999), ao discorrer sobre o acesso à universidade, afirma que os estudantes, ao ingressarem ali, são, em sua maioria, advindos da classe média e buscam um diploma de grau superior por acreditarem que a aquisição do status desse capital cultural possa lhes facilitar o ingresso no mercado de trabalho ou garantir-lhes uma ascensão profissional. Para outras classes, o diploma é visto de forma diferente. A classe alta tem o diploma como algo que sustente o seu prestígio social; e a classe baixa, por sua vez, por ser discriminada em seu ambiente sociocultural, raramente tem acesso ao ensino superior.

Para Chauí (2001, p.36-37), os alunos das escolas públicas de ensino médio que conseguem chegar ao ensino superior, não estão preparados para enfrentar os vestibulares das universidades públicas. A maior parte deles desiste da formação universitária em função do trabalho para o auto-sustento, ou optam por universidades particulares que, segundo a autora citada, "oferecem ensino de baixíssima qualidade, com o objetivo de lucrarem". Por outro lado, os alunos da alta classe média e da burguesia, formados em boas escolas particulares, tornam-se os principais alunos da universidade pública gratuita.

A massificação do ensino superior, segundo Chauí (2001, p.50-51), aumentou o número de alunos e baixou o nível dos cursos universitários, não somente em decorrência da desproporção entre corpo docente e número de alunos, mas também pela decadência do ensino médio. No entanto, segundo a autora, a reforma do ensino, que propõe a massificação,

tem como pressuposto uma característica elitista do saber, e explica:

> *"... se a reforma pretendeu atender às demandas sociais por educação superior, abrindo as portas da universidade, e se, com a entrada das "massas" na universidade, não houve crescimento proporcional da infra-estrutura de atendimento (biblioteca, laboratórios), nem do corpo docente, é porque está implícita a idéia de que para a "massa" qualquer saber é suficiente, não sendo necessário ampliar a universidade de modo a fazer que o aumento da quantidade não implicasse diminuição da qualidade."* (CHAUÍ, 2001, p.50-51)

Segundo Moraes (1999, p.139-157), a grande pressão por mais vagas na universidade e a incapacidade financeira do Estado em fazer crescer o setor de ensino superior público, fizeram com que, na década de 70, o Governo Federal incentivasse a criação de cursos superiores pela iniciativa privada, aumentando dessa forma as chances de acesso ao ensino superior pela classe média urbana, tratando a questão como um instrumento do processo de desenvolvimento econômico. A abertura de novas instituições, principalmente particulares, que foram estruturadas sob a forma de autarquias, fundações ou associações, fez surgir, então, duas redes de ensino específicas, as universidades oficiais, voltadas para um público potencialmente produtor de conhecimento, e as particulares, para potenciais reprodutores de conhecimento. As universidades públicas habilitaram-se como "centros de excelência acadêmica", e as particulares, embora tenham a universidade pública como ponto de referência, têm em seu público e na sua constituição, enquanto empresas, a oportunidade da reprodução do modelo das Universidades Oficiais.

Para a autora anteriormente citada, a maior parte dos chamados "trabalhadores-estudantes" é encontrada nas escolas particulares, por elas oferecerem maior facilidade de acesso, com a oferta dos cursos noturnos, uma vez que a maioria das escolas públicas não tem a tradição de oferta de cursos noturnos. Outros fatores que motivam os trabalhadores a optarem por uma escola particular, é a maior facilidade na seleção, maior oferta de vagas, horários compatíveis, localização (próximo à residência ou ao trabalho), entre outros. Em

decorrência do processo inflacionário vivido pelo País nas últimas décadas, o Governo Federal instituiu o Crédito Educativo, como forma de garantir o acesso dos estudantes às escolas particulares, minimizando o difícil momento vivido pelas instituições e garantindo, assim, a manutenção de um número maior de vagas no Ensino Superior.

De acordo com a Conferência Mundial sobre o Ensino Superior, realizado em Paris em 1998 (GOMES, 2000), a taxa de escolarização referente à educação superior aumentou em todo o mundo e, mais ainda, nas regiões menos desenvolvidas e nos países menos avançados; já nos países em transição, sobretudo da Europa Ocidental e Oriental, reduziu-se. Especificamente no Brasil, de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), passou-se de 95.691 matriculas, em 1960, para 2.694.245 em 2000, em 10,5 mil cursos oferecidos por 1.180 universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, escolas, institutos e centros de educação tecnológica. Segundo especialistas, estima-se que 3 milhões de brasileiros, em 2002, estavam matriculados em cursos de graduação. Ainda segundo o INEP, no ano de 2000, as instituições de ensino superior receberam 3,8 milhões de inscrições nos seus processos seletivos, o que corresponde a uma elevação de 14% em comparação com o ano anterior. Em relação a 1995, o crescimento foi de 46%.

Na TAB 1, a seguir, pode-se observar a evolução das matrículas nos cursos de graduação no período de 1960 a 2000.

TABELA 1
Evolução das matrículas nos cursos de graduação no Brasil

Ano	Instituições Públicas	Instituições Privadas	Total Geral
1960	53.624	42.067 (44%)	95.691
1965	88.986	66.795 (43%)	155.781
1970	210.613	214.865 (50%)	425.478
1975	410.225	662.323 (62%)	1.072.548
1980	492.232	885.054(64%)	1.377.286
1995	556.680	810.929 (59%)	1.367.609
1990	578.625	961.455 (62%)	1.540.080
1994	690.450	970.584 (58%)	1.661.034
1995	700.540	1.059.163 (60%)	1.759.703
1996	735.427	1.133.102 (61%)	1.868.529
1997	761.071	1.186.433 (61%)	1.947.504
1998	804.729	1.321.229 (62%)	2.125.958
1999	833.093	1.544.622 (64%)	2.377.715
2000	887.026	1.807.219 (67%)	2.694.245

FONTE – Ministério da Educação e Cultura (MEC), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) e Ramos (2000, 30).

Além dos números apresentados, outros resultados e transformações já podem ser notados com a divulgação dos resultados do Censo da Educação Superior realizado pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), no ano de 2000. De acordo com a pesquisa, o Brasil tem, hoje, 1.180 instituições de educação superior, o que representa um aumento de 8% em relação ao ano anterior. Os novos estabelecimentos são praticamente todos da rede privada,

que teve um aumento de 11% e conta com 1.004 instituições. A rede de instituições federais de educação superior tem, hoje, 61 unidades no país. Já as instituições estaduais caíram de 72 para 61, o que significa uma redução de 15%. Essa mudança, segundo o MEC, é explicada pela aglutinação de faculdades isoladas e não está diretamente relacionada ao fechamento de estabelecimentos de ensino. No caso das instituições municipais, houve uma diminuição de 10%: hoje são 54 estabelecimentos. Outro dado importante apresentado pela pesquisa é a agregação de faculdades, escolas e institutos superiores em unidades maiores.

O censo 2000 do MEC veio confirmar, ainda, uma tendência que vem se verificando nos últimos anos: o aumento da presença feminina nos cursos de graduação. No ano de 2000, a matrícula feminina teve um crescimento de 15% contra 12% dos homens. Em 1991, elas representavam 53% do total de alunos; no ano passado, chegaram a 56%. Em relação ao número de cursos oferecidos, o censo aponta que existem no País 10.585 cursos de graduação. Em relação ao ano anterior, o número de cursos cresceu 19%, um número menor que o ocorrido no período de 1998/99, quando a taxa foi de 28%.

Em relação à capacitação de professores, pela primeira vez o número de professores com mestrado ou doutorado é maioria nas instituições de educação superior, alcançando a marca de 51% de docentes com essas titulações. Em 1991, apenas 35% dos docentes tinham mestrado ou doutorado; em 1996, esse índice era de 41%, e de 49% em 1999. Ainda de acordo com o levantamento, dos 183,2 mil professores que lecionam na graduação, 54,6 mil (30%) são mestres e 39,5 mil (21%) doutores (FONTE: Censo da Educação Superior, Ministério da Educação e Cultura (MEC), no ano de 2000).

Esses dados, que apontam um crescimento significativo nos números de alunos matriculados e um aumento na qualificação dos professores que atuam nas universidades brasileiras, indicam também que essas mudanças têm levado as organizações a repensar seus modos de gestão, a inovar as práticas educacionais, a substituir estruturas esclerosadas por

outras mais flexíveis, além de estabelecer uma nova forma de relação com seus professores, seus alunos e a sociedade de um modo geral.

Antecipando as tendências de nova postura na relação Universidade/Sociedade, a agenda do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – CRUB (1999) propõe que, no século XXI, a educação superior brasileira deverá:

> *Contribuir para desenvolver uma cultura da paz, construir uma sociedade que aprende, manter processos de aprendizagem permanente, democratizar a sociedade do conhecimento, viabilizar o uso compartilhado do conhecimento e da informação como matérias-primas para o desenvolvimento social, capacitar as pessoas para viverem em um mundo de rápidas mudanças, viabilizar os novos paradigmas da ciência baseados na probabilidade, criar condições para que a formação de nível superior e também o trabalho possam superar as orientações centradas no posto de trabalho e no mercado, mediante estratégias voltadas para a empregabilidade e para os campos da atuação profissional configurados a partir das necessidades sociais.*

Até recentemente, as universidades eram classificadas, no Brasil, em dois tipos: as públicas e as particulares. A Constituição de 1988 destacou, do universo das particulares, um conjunto de escolas com características especiais, que as diferenciam das demais, aproximando-as da escola pública. Essas escolas, designadas na Carta Constitucional como comunitárias confessionais ou filantrópicas, seriam aquelas que têm por finalidade a prestação de um serviço público de interesse coletivo, sem fins lucrativos. Esse caráter as distancia das escolas estritamente particulares e as aproxima das públicas, cabendo-lhes a caracterização de "públicas não-estatais".

Aqui se enquadra a universidade católica que, segundo Ribeiro (1995), se caracteriza como "pública" e "não governamental", prestando serviço à comunidade sem visar a qualquer benefício financeiro. E completa:

> *Sua grande contribuição à sociedade é a ação educacional divulgando a ciência, o saber científico, como papel complementar ao dever do Estado. É pública, mas não é estatal, por ser de regime jurídico privado e por não ser*

> *sustentada financeiramente pelo poder público, embora possa, pela Constituição vigente, receber auxílio de recursos públicos. Não é também estatal, porque suas decisões não dependem de órgãos governamentais, a não ser nas disposições legais aplicáveis.* (RIBEIRO, 1995, p.32).

De acordo com Ribeiro (1995, p.27), a primeira universidade católica no Brasil foi fundada em 1947, na cidade do Rio de Janeiro. Hoje são 18 universidades católicas no país. Algumas delas são chamadas de pontifícias, por terem uma ligação mais estreita com o Vaticano, através da "Sagrada Congregação para a Educação Católica". São as seguintes as Pontifícias Universidades Católicas: Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre, Campinas, Belo Horizonte, Recife e Curitiba. As demais universidades católicas, que não são pontifícias, estão vinculadas diretamente à Igreja local.

2.1.1 A universidade católica

Segundo Antoniazzi (1983), a primeira universidade católica foi criada em 1834 em Lovaine, na Bélgica, com o objetivo inicial de oferecer aos estudantes um ambiente “católico”, não contaminado pelo anticlericalismo ou racionalismo da universidade do estado. Entretanto logo se tornou um importante centro de pesquisa científica de alto nível e de elaboração de pensamento teológico, filosófico e social. Essa universidade funciona até hoje e acolhe cerca de metade de todos os universitários belgas.

Após a abertura da Universidade Católica de Lovaine, outras foram abertas na Irlanda, França, Suíça, Estados Unidos, Itália, Espanha, China, Japão, Filipinas e Holanda. De acordo com Antoniazzi (1983), apesar de situações divergentes na abertura das universidades católicas em diferentes países e continentes, um traço comum a elas é a presença prolongada de um fundador e/ou primeiro reitor, cuja personalidade marca caracteristicamente a própria instituição, segundo Antoniazzi:

> *O fenômeno talvez se explique, considerando que as UU.CC. nasceram no meio de muitas divergências e mais como um projeto a partir de nada, uma espécie de criação "ex nihilo" do que como o coroamento de um longo e gradativo crescimento. Somente lá onde um homem (e sua equipe de colaboradores) soube como que antecipar, ao menos na sua mente, o projeto a ser realizado e concentrar, no espaço de poucos anos, os esforços que, normalmente, exigiriam séculos, surgiu uma universidade católica capaz de vingar e crescer. Quando o projeto se tornou concreto e irreversível, ele estava tão identificado com a pessoa do Fundador, que só a morte deste poderia vir a quebrar o vínculo entre ele e a instituição que tinha criado.* (ANTONIAZZI, 1983, p.13)

Ainda de acordo com Antoniazzi (1983), o Concílio Vaticano II, encerrado em 8 de dezembro de 1965, entre muitas outras coisas ocupou-se também do assunto "Educação Cristã", em que ficaram estabelecidas as suas finalidades, deixando claro que o Concílio optou pela qualidade científica das universidades católicas e não pela quantidade. Transcrevemos, a seguir, alguns trechos do documento, por julgá-lo importante no entendimento da missão e identidade das universidades católicas:

> *Os alunos desses institutos se formem, de fato, como homens de grande saber, preparados para enfrentarem tarefas de maior responsabilidade na sociedade e para serem, também no mundo, testemunhas da fé.*
> *Recomenda muito que se desenvolvam as Universidades e Faculdades Católicas judiciosamente distribuídas nos diversos territórios; todavia, de tal forma, que se projetem não pelo número, mas pela promoção da ciência". Também pede que facilite o acesso dos jovens "que dêem maior esperança, mesmo que tenham menos fortuna".*

A "Constituição Apostólica do Sumo Pontífice João Paulo II sobre as Universidades Católicas" (1990), fundamentada no Concílio Vaticano II e no Código de Direito Canônico, descreve a universidade confessional católica como nascida do coração da Igreja, seguindo a tradição da origem da universidade como instituição, vocacionada para a investigação, o ensino e a formação dos estudantes, consagrada à causa da verdade, servindo, ao mesmo tempo, à dignidade do homem e à causa da Igreja.

Cumprindo sua missão, a universidade católica tem como uma de suas finalidades educacionais atender às necessidades da região onde se localiza, inserindo-se na vida

comunitária com a prestação de serviços, com a única finalidade de servir, sem fins lucrativos, através da prática pedagógica, da pesquisa e da extensão. É considerada, por isso, instituição filantrópica, ao promover atividades de interesse do Estado.

Por outro lado, a universidade católica dedica-se, totalmente, à investigação de todos os aspectos da verdade, no seu nexo essencial com a Verdade suprema, que é Deus. E, nessa busca da verdade, recebe luz e significado a relação entre fé e razão. A universidade católica, frente ao desenvolvimento rápido da ciência e tecnologia, que produz um enorme crescimento econômico e industrial, é chamada a dar um significado às novas descobertas, de tal modo que sejam avaliadas e usadas para o bem autêntico dos indivíduos e da sociedade, por meio da inclusão da dimensão moral, espiritual e religiosa, na perspectiva da pessoa humana. A finalidade é fazer com que o ser humano se realize.

A universidade católica, enquanto universidade e centro do saber, é uma comunidade acadêmica que contribui para a defesa e o desenvolvimento da dignidade humana e para a herança cultural, mediante a investigação, o ensino e os diversos serviços prestados às comunidades locais, nacionais e internacionais. Como universidade católica, seu objetivo é garantir uma presença cristã no mundo universitário, em face dos grandes problemas da sociedade e da cultura, trazendo à sua missão a inspiração e a luz da mensagem cristã.

Sendo, ao mesmo tempo, uma universidade e católica, sua identidade conjuga uma comunidade de estudiosos, que representa diversos campos do conhecimento humano, e uma comunidade acadêmica, na qual o cristianismo está presente de um modo vital. Numa universidade católica, a investigação compreende necessariamente a busca de uma integração do conhecimento, o diálogo entre a fé e a razão, uma preocupação ética e uma perspectiva teológica.

A missão de uma universidade é a procura contínua da verdade, a conservação e a comunicação do saber para o bem da sociedade. A universidade católica participa dessa missão, com as seguintes características e finalidades específicas:

a) serviço à Igreja, mediante o ensino, a investigação e a preparação de homens e mulheres que vivam sua vocação cristã e possam assumir lugares de responsabilidade na Igreja;

b) serviço à sociedade, no âmbito de sua competência, como instrumento para investigar os problemas contemporâneos e para promover o progresso cultural: dignidade humana, justiça para todos, qualidade de vida, proteção da natureza, procura da paz e da estabilidade política, repartição mais equânime das riquezas do mundo e uma nova ordem econômica e política que sirva melhor à comunidade humana, nacional e internacional. Sempre que necessário, deverá proclamar a verdade que salvaguarde o autêntico bem da sociedade;

c) Pastoral Universitária – encarnando a fé nas suas atividades quotidianas, a comunidade universitária oferecerá aos membros católicos da comunidade as oportunidades de assimilar, na vida, a doutrina e prática católicas, encorajando-os a participar da celebração dos sacramentos. As comunidades que tenham, no seu seio, uma presença consistente de pessoas pertencentes a Igrejas, a comunidades eclesiais ou a religiões diversas, respeitarão suas iniciativas de reflexão e oração, salvaguardando o seu credo;

d) diálogo cultural – a universidade católica é o lugar privilegiado para um frutuoso diálogo entre evangelho e cultura, devendo tornar-se, cada vez mais, atenta às culturas do mundo de hoje e às várias tradições culturais existentes na Igreja, de maneira a promover o diálogo entre o evangelho e a sociedade de hoje. Entre os critérios que distinguem o valor duma cultura, está, em primeiro lugar, o sentido da pessoa humana

(e o valor da família), o respeito a ela, sua liberdade, sua dignidade, seu sentido de responsabilidade e de sua abertura ao transcendente. Deverá discernir e avaliar as aspirações e contradições da cultura moderna, bem como, em ambientes culturais tradicionais, harmonizar as culturas locais com o contributo positivo das culturas modernas. Também são de especial interesse da universidade católica o diálogo entre pensamento cristão e ciências modernas - naturais e humanas - que apresentam novos e complexos problemas filosóficos e éticos; o diálogo ecumênico, com o objetivo de promover a busca da unidade de todos os cristãos; e o diálogo inter-religioso, ajudando a discernir os valores espirituais, presentes nas várias religiões;

e) evangelização – a universidade católica oferece uma contribuição à Igreja em sua obra de evangelização, por constituir um testemunho em favor de Cristo e por suas atividades ligadas e harmonizadas com a missão evangelizadora da Igreja: a investigação conduzida à luz da mensagem cristã, a formação das pessoas num contexto de fé, a formação profissional que compreende os valores éticos e o sentido de serviço às pessoas e à sociedade, o diálogo com a cultura e a investigação teológica, que ajuda a fé a exprimir-se numa linguagem moderna.

(FONTE: Documentação de constituição da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Tendo a educação superior como pano de fundo para a realização da pesquisa proposta neste trabalho e considerando a importância dos aportes teóricos para a conclusão do estudo apresentado, passa-se, a partir do próximo item, a analisar a cultura e a identidade como conteúdos essenciais no processo de construção da imagem organizacional de uma instituição.

2.2 Cultura - O alicerce na construção da imagem

Por que é importante desenvolver uma análise sobre cultura organizacional num trabalho que pretende pesquisar a construção e a consolidação da imagem corporativa? Para o desenvolvimento desta pesquisa, considera-se a cultura a base para a construção de sua imagem corporativa, levando-se em consideração a importância da gestão e do público interno de uma instituição na formação e manutenção de seu conceito junto aos seus diversos públicos e à sociedade de um modo geral.

A massificação do conceito de cultura organizacional deu-se, segundo Jaime Júnior (2001), a partir do final dos anos 70, no entanto a discussão sobre o tema tem raízes históricas mais remotas. Diversos pesquisadores já trataram, de diferentes perspectivas, o tema cultura organizacional. Dentre eles, destacam-se Schein, Handy e as duplas Peters; Waterman, Deal (JAIME JÚNIOR). Ainda de acordo com o autor citado, em relação a alguns pressupostos básicos, esses mesmos estudiosos parecem concordar em alguns pontos, a saber: toda organização possui uma cultura; essa cultura explica alguns dos fenômenos que ocorrem na organização; ela pode favorecer ou dificultar a performance organizacional; a cultura pode ser diagnosticada e, aplicando-se certas metodologias, gerenciada, transformada ou até mesmo inteiramente criada; a liderança é o processo que determina a formação e a mudança da cultura organizacional e, ainda, que um dos papéis mais importantes dos líderes nas organizações é justamente a criação, a gestão e, se necessário, a mudança da cultura organizacional.

Segundo Carrieri (2001), ao analisarem as culturas, vários estudos organizacionais têm sido criticados por seu caráter estático, gerencialista e manipulador. Esses estudos mais tradicionais acabam por caracterizar-se por uma certa superficialidade, por fazerem um corte no tempo e por não compreenderem a dinâmica organizacional e os fatores históricos que a

podem explicar; concentram-se nos episódios ou numa fase específica e procuram justificar a mudança organizacional a partir dos fatores internos que a produziram, referindo-se aos líderes organizacionais e aos gerentes como os grandes responsáveis e impulsionadores dessa mudança.

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

Apesar das várias formas de abordagem, o conceito de cultura tem sido utilizado em diversos contextos e com fortes diferenças de significado. Essa variação decorre da perspectiva utilizada e do que se assume como essencial: crenças, pressupostos básicos, valores compartilhados, ideologias, entendimentos significativos, programas coletivos da mente e outros (MACHADO da SILVA e NOGUEIRA, 2000). Cavedon (1999, 31) considera que cultura não pode ser tomada como uma camisa de força, que possa impedir a mudança dos indivíduos. A cultura influencia as atitudes das pessoas que, por sua vez, procuram adequar o seu conhecimento aos seus próprios interesses e convicções. A autora citada define cultura organizacional como uma rede de significações que circula nos ambientes interno e externo das organizações e que são, ao mesmo tempo, ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas. Necessita-se, na verdade, de significações que revelem a homogeneidade e heterogeneidade de uma organização.

Hardy (1998) discorre sobre as transformações culturais nas organizações,ao demonstrar o importante papel dessas mutações no sentido de proporcionar as bases para assegurar a permanência das transformações, dos símbolos e, principalmente, de uma nova

identidade. A transformação da identidade pode gerar uma série de ambigüidades e contradições,o que requer estratégias no plano simbólico, que visem à redução das incertezas, ao aumento da confiança e à ajuda aos trabalhadores para que enxerguem os aspectos positivos da mudança. Segundo Carrieri (2001), é preciso que os novos valores possam viabilizar as novas relações sociais que serão implementadas, servindo–lhes de ponto de referência. Dessa mudança, podem se originar novas culturas, pois os valores que sustentavam a identidade da empresa são postos de lado até por questão de sobrevivência no trabalho, uma vez que, em inúmeros casos, a mudança se faz mediante a dissolução das interações estabelecidas e da formação de novos grupos. Portanto, conclui o autor, em certos casos, quando a reestruturação é profunda e não há formação de novas significações para substituir as antigas, corre-se o risco de a organização fragmentar-se e entrar em colapso até do ponto de vista econômico, pois, para os atores organizacionais, as antigas significações e interpretações, que compunham a identidade da organização, o possível elo que unia indivíduos e organização, não mais existem.

As transformações, qualquer que seja sua envergadura, pressupõem a mutação dos símbolos, valores, normas, etc., ou seja, das culturas organizacionais. Para esta pesquisa, considerou-se cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos que, expressos em elementos simbólicos, podem construir a identidade e a imagem organizacional, podendo agir como elementos de comunicação e consenso, em que o produto objetivado do trabalho subjetivo seja um produto social reificado nos símbolos, rituais, relacionamentos, hábitos, valores, discursos, idéias e conhecimentos do ser humano. (JERMIER, 1991; RODRIGUES, 1991 e FLEURY, 1989).

Considerando-se a cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos que podem apoiar na construção da identidade e da imagem organizacional, passa-se, no próximo item, à análise do processo de construção da identidade nas organizações.

2.3 – Identidade - A fronteira mais próxima da imagem

O termo “identidade” deriva do latim, em que *idem* e *identitas* significam “o mesmo”, e *entitas* significa entidade. Identidade pode significar “a mesma entidade”. A identidade é inerente ao ser humano. Constitui-se de muitos componentes, às vezes contraditórios. Em decorrência de sua complexidade, é impossível representá-la por inteiro através de um único indicador (TAVARES, 1998).

Identidade foi inicialmente associada apenas aos indivíduos e, posteriormente, estendida a outras situações como, por exemplo, à empresarial, em que indica direção, propósito e significado. Neste trabalho, o conceito identidade refere-se a empresas. Citações de outras formas de identidade poderão ser feitas,o que contribuirá para uma melhor compreensão do propósito aqui abordado.

O uso popular dos conceitos de identidade, de acordo com Caldas & Wood Júnior (1997), tem fortes raízes no pensamento clássico. Segundo os autores, o emprego original do termo identidade como propriedade é tão antigo quanto a lógica, a álgebra e a filosofia. O uso popular do termo relaciona-se também à filosofia clássica, que traz a noção de identidade associada à idéia de permanência, singularidade e unicidade. Tal conceito é atribuído a Heráclito, que viveu entre os séculos VI e VII a.C.

Ainda de acordo com os autores citados, a noção psicanalítica de identidade individual foi provavelmente a primeira e mais influente utilização do conceito nas ciências sociais. Hoje muitos campos do conhecimento, além dos limites das ciências sociais, da lógica e dentro deles – como é o caso da análise organizacional, têm aplicado o conceito de identidade a outros objetos, como grupos sociais ou religiosos, nações, espécie humana ,etc.

No âmbito organizacional, explicam os autores citados, as concepções mais clássicas surgiram a partir do trabalho pioneiro de Albert & Whetten, que sugeriram que as

organizações, além dos indivíduos, também possuem uma identidade ou um "caráter central",e,assim, propõem três critérios para definir a identidade de uma organização: o critério da *centralidade*, que aponta as características vistas como a essência da organização; o critério de *distintividade*, que aponta os elementos que distinguem uma organização das outras com as quais poderia ser comparada; e, por fim, o critério de *continuidade temporal*, que ressalta as características estáveis no tempo. Ao utilizarem-se esses critérios, segundo Caldas & Wood, é possível definir identidade organizacional como conceito científico.

Ao analisar o processo de formação da identidade, Karreman (2001) identifica que ele está ligado a diferentes experiências vivenciadas e é construído pelas pessoas através de um contexto histórico e cultural no ambiente em que estão inseridas. Portanto as análises a respeito da construção da identidade de uma organização devem reconhecer inevitavelmente o ambiente social dos seus trabalhadores, além dos modos individuais e particulares de produção.

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

Motta (2000 p.27), citando Olins (1994), esclarece: "Tudo o que a companhia faz, tudo o que ela constrói, tudo o que opera, tudo o que diz, escreve ou divulga, forma o espírito corporativo, a identidade organizacional". Construir uma identidade organizacional forte e bem definida é um item essencial na obtenção de uma boa imagem para as organizações. A identidade organizacional é, para a imagem, o que o exercício físico é para a forma física

(CHAJET, 1989). Entretanto, para que a construção da identidade seja bem sucedida, é essencial a efetiva participação dos funcionários da instituição. Segundo Rodrigues (1995: 10),

> *"A dependência da identidade, da cultura ou de "outros significantes" a torna vulnerável à ausência ou desaparecimento destes significantes, sejam estes pessoas, grupo, ou um sistema de valores que o indivíduo tenha internalizado no seu ambiente de trabalho, em sua organização ou durante sua vida."*

Versiani (1995) analisa que os indivíduos representam papéis sociais, expressando-se através destes. Subjetividade e papel social estão intimamente relacionados, pois os indivíduos tendem a mobilizar o seu "eu" nesses papéis, envolvendo profundamente sua identificação com eles ou apenas manipulando-os. Assim, através do desempenho dos papéis sociais, os indivíduos conjugam uma rede de significados e inserem-nos em áreas específicas do conhecimento, tanto no sentido cognoscitivo quanto no sentido de normas, valores e mesmo emoções. Ao expressarem as regras sociais, os indivíduos constroem as "identidades". Ainda para essa autora, quando a identidade coletiva é formada, os indivíduos constituem grupos e passam a representar os seus papéis integrados ao conjunto, criando, assim, uma relação de comprometimento que caracterizará a participação do indivíduo em um grupo. Todos os atores organizacionais têm responsabilidade na construção da identidade e, também, da imagem da organização.

Assim, a construção da identidade de uma organização é responsabilidade de todos os seus integrantes, conforme Cahen (1999, p.192):

> *"Uma empresa nada mais é do que a expressão do comportamento e do desempenho de seus funcionários. Sem estes, a empresa consiste apenas em um aglomerado de edifícios, máquinas, escritórios, mesas, etc."*.

Para Tavares (1998), o principal esforço de uma organização na construção de uma identidade deve estar orientado para os empregados atuais e potenciais e, em seguida,para seus demais públicos, principalmente clientes atuais e potenciais. Se uma organização vislumbra construir uma imagem externa, ela precisa se voltar primeiramente para a sua realidade interna, cuidando de seus produtos e serviços. A realidade interna da organização é o ponto de partida para a construção de sua imagem. Assim, de acordo com o autor citado, os valores,os propósitos e os objetivos da organização deverão ser reconhecidos pelo empregado para que ele sinta orgulho de participar daquele grupo. Se a organização tiver uma identidade representada por uma visão clara do que os empregados compartilham, essa identidade será forte e guiará a organização. Assim, para ser forte, uma identidade deverá se sustentar através dos valores organizacionais.

Ainda de acordo com Tavares, a identidade de uma organização descreve as características centrais e permanentes da empresa, que devem ser conhecidas pelos empregados. A imagem é refletida e a identidade é construída a partir de ações internas, que visam produzir impacto externo junto a seus diversos públicos. A identidade deve significar e traduzir os valores e os princípios que os públicos associam a uma organização.

2.4 Imagem: origem e evolução do conceito

A palavra imagem tem origem no latim – *imagine* e, segundo Aurélio Buarque de Holanda, em uma das acepções, "imagem é aquilo que evoca uma determinada coisa, por ter ela semelhança ou relação simbólica", o que nos leva a entender que a imagem não precisa ser exatamente a realidade.

Segundo Neves,

> *"O verbo e o substantivo da mesma raiz (imaginar e imaginação) são mais liberais ainda no que tange ao livre-pensar. Imaginar significa criar idéias, inventar, fantasiar, projetar, enfim, nenhum compromisso indissolúvel com a realidade. Uma outra palavra da parentela - imaginário, ora usado como adjetivo, ora como substantivo, assume de vez a acepção de ilusório, fictício, irreal, que só existe na cabeça das pessoas. Em suma, estamos diante de uma entidade não-concreta que se comporta de forma errática".* (NEVES,1998, p.63)

O estudo do conceito de imagem vem sendo pesquisado por vários campos do conhecimento; entretanto, a Filosofia tem-se destacado neste sentido em que o estudo do tema remonta a Platão e Descartes, que desenvolveram maior interesse pela compreensão de imagem num sentido mais genérico e abstrato. Nas artes, o estudo do conceito de imagem se concentra principalmente em áreas particulares, como pintura, fotografia, cinema, etc. (REIS, 1991)

Imagem, segundo Lalande (1966), é a repetição mental, geralmente mais debilitada, de uma sensação (ou mais exatamente de uma percepção) precedentemente experimentada. Nesse sentido, ainda segundo esse autor, percepção é o ato pelo qual um indivíduo organiza suas sensações presentes, interpretando-as e completando-as com imagens e recordações de um objeto que considera espontaneamente como distinto de si, real e conhecido. Assim, uma imagem é criada a partir da percepção por alguém de alguma coisa exterior a si próprio, ou seja, imagem é como percebemos as coisas. A imagem de uma pessoa é como é percebida pelos outros.

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

Para facilitar o entendimento da formação da imagem, apresenta-se o seguinte esquema, descrito por Reis (1991, p.73) em sua dissertação:

> *"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.*

A imagem, então, pode ser considerada uma construção flexível e dinâmica, que pode ser alterada na medida em que o indivíduo recebe novos estímulos ou informações. De acordo com Boulding (1971), ao ser atingida por uma mensagem, a imagem pode sofrer as seguintes reações:

a) não é afetada;

b) é alterada por meio da adição de conteúdo;

c) é posta em dúvida;

d) é reformulada.

Para o mesmo autor, a imagem não é alterada quando um indivíduo recebe uma nova informação que contradiz a imagem previamente formada, ele tende a ignorar o dado recente, mantendo, dessa forma, a imagem inicial. No entanto, se os estímulos emitidos forem coerentes com a imagem original, confirma-se a segunda opção. A terceira opção é explicada pelo autor, na medida em que informações e estímulos intensos e insistentes são emitidos. Enfim,a quarta opção, que é mais difícil de ser conquistada, é constatada quando o receptor percebe que um novo dado emitido rompe definitivamente com a imagem inicial.

Pode-se supor que a imagem é um fator inacabado, por ser receptivo e mutante, sempre passível de modificações e adição de novas informações; pode mudar ou não o seu significado simbólico, na dependência da forma e constância em que são emitidas novas informações; portanto não podemos dizer que qualquer informação seja capaz de alterar uma imagem constituída.

Ainda sobre o efeito de uma mensagem em relação ao receptor, diz Boulding (1971):

> *"Se uma mensagem é percebida como não sendo nem boa nem ruim, ela terá pouco ou nenhum efeito na imagem. Se é percebida como boa ou ruim em relação à imagem instituída, existirá uma resistência na sua aceitação. Mas essa resistência não é infinita. Uma mensagem repetida com freqüência ou uma mensagem que vem imbuída de força ou autoridade pouco usuais são capazes de penetrar na camada de resistência e alterar a imagem instituída."*

No QUADRO 1, observam se as diferentes formas de imagem e as suas definições.

QUADRO 1
Formas da imagem nas organizações

Forma de Imagem	Definição em literatura
Imagem externa construída	Conscientização dos membros da organização de como os públicos externos percebem a organização.
Imagem projetada	Imagem criada por uma organização para ser comunicada aos constituintes; pode ou não representar a realidade; imagem singular da organização.
Imagem futura desejada	Percepção visionária que a organização espera que seus membros internos e externos tenham sobre ela num dado momento futuro.
Imagem da empresa	Representações consistentes e direcionadas da organização, enfatizadas através do gerenciamento de símbolos corporativos e logomarcas; auto-representação interna e externa estrategicamente planejada e operacionalmente aplicada.
Impressão transitória	Impressão de curto prazo construída por um receptor, seja através de observação direta ou interpretação de símbolos fornecidos por uma organização.
Reputação	Julgamento coletivo, pelo público externo de longo prazo e relativamente estável, das ações e realizações de uma organização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em síntese, considera-se imagem como um processo cognitivo, que soma razão e imaginação com formas lógicas e intuitivas, construído através de um movimento de natureza racional num universo simbólico.

Ao definir as organizações como subculturas do sistema social em que se inserem, Martins (2000, p.86), em seu estudo "A Reinvenção do Sertão – Estratégia Organizacional de Canudos", analisa que as imagens criadas a partir dessas organizações são projetadas e lidas de diversos modos, por diferentes grupos, em diferentes épocas. Segundo o autor:

> *"A decodificação dos signos identificadores dessas imagens constitui o processo de significação do referente ou semiose da idéia da própria organização, o qual, por sua vez, se realiza a partir da práxis historicamente construída das relações sociais do sistema. De outro modo, os traços ideológicos dominantes, as formas semânticas socialmente pactuadas e os estereótipos, segundo os quais o grupamento cultural percebe e constrói a "realidade", operam como verdadeiros óculos através dos quais o mundo é visto".*

Para Gioia (1990), imagem organizacional pode ter duas formas diferenciadas de entendimento: a forma que os sócios de uma organização acreditam que os outros vêem a organização; ou o modo como os sócios gostariam de que os seus públicos vissem a empresa. Outra definição apresentada pelo autor define imagem como sendo a percepção do público ou a impressão a respeito da organização, normalmente associada a uma determinada ação ou evento. Segundo ele, não se pode esquecer da reputação empresarial, que vem a ser uma visão diferenciada da imagem, definida como uma avaliação mais duradoura, cumulativa e global, feita em um período de tempo mais longo.

Nesse sentido, imagem pode ser definida como a soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou um grupo de pessoas têm de um objeto. As impressões podem ser verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias, e formam-se a partir da maneira como o

público decodifica todos os sinais emitidos por uma empresa, através de seus serviços, produtos, empregados, programas de comunicação e trato com as questões ambientais.

Na perspectiva da empresa, de acordo com Tavares (1998), as ações responsáveis pela formação da imagem são multifacetadas e compreendem uma infinidade de relações da empresa com os seus mais diversos públicos, o que corresponde a outras dimensões e não apenas às prescritas por seus produtos e marcas. Segundo o autor, as várias perspectivas de imagem de uma organização estão diretamente ligadas às relações da empresa com seus públicos e à forma como esta trata as questões ambientais em seus vários níveis. Nesse sentido, a imagem pode ser formada a partir da definição da estratégia e das políticas relacionadas a produto, preço, distribuição e promoção. Em um segundo nível, de acordo com o autor, é preciso também considerar as impressões deixadas pelos seus empregados, vendedores, aparência dos escritórios, fábricas, etc.; em um nível abaixo, estão as conseqüências das relações com os vários públicos com os quais a empresa lida, direta ou indiretamente, como a imprensa, os líderes de opinião, a comunidade, os fornecedores, os intermediários, os concorrentes, entre outros. Finalmente, em um quarto nível, o autor descreve que a imagem se forma também de maneira ampla, a partir das ações desenvolvidas em seu setor de negócios e decorrentes das atividades de uma região ou país em que a empresa opera e está inserida, apesar de estarem, em grande parte, fora de seu controle, como as questões políticas, econômicas e sociais, dentre outras. Não se pode desprezar, ainda, fatores, como os valores, as crenças e as ideologias predominantes em determinados ambientes e que influenciam fortemente no processo de construção da imagem corporativa e de seus produtos.

> *A imagem que se constrói de uma empresa decorre das impressões positivas ou negativas que cada um desses públicos desenvolve a partir de seus contatos com ela e de seu contexto de atuação. É, assim, uma entidade semi-autônoma, existindo independente de haver um esforço deliberado para administrá-la.* (TAVARES, 1998, 65).

Para Gioia (1996), a identidade organizacional está intimamente ligada à imagem. A imagem, segundo o autor, é a projeção da identidade (interna) para fora, junto aos públicos externos. Assim, uma organização, ao tentar construir uma imagem que não corresponda a sua real identidade (interna), poderá estar fazendo investimentos incorretos e falsos. Por outro lado, ainda de acordo com o autor citado, a imagem pode também ser utilizada como um propulsor para mudanças na identidade da organização, o que provoca o efeito inverso e cria um círculo em que a identidade constrói a imagem e a imagem favorece a identidade.

A imagem organizacional pode ser observada também nas diversas formas de representações sociais, aqui representada por símbolos, uma vez que, segundo Silva et al (2001), a realidade é socialmente construída por meio da rede de relações estabelecidas pelos sujeitos e entre os sujeitos que nela se inserem. Dessa forma, acredita-se necessário analisar, nesta pesquisa, as representações sociais da imagem com o único objetivo de compreender a constituição da imagem no espaço social e organizacional.

A representação social funciona como um sistema de interpretação da realidade, que regula as relações dos indivíduos com seu meio ambiente físico e social, que orienta seus comportamentos e suas práticas e que determina, não inteiramente, suas decisões, mas limita e orienta o universo de possibilidades colocadas à sua disposição. Dessa forma, funciona como um sistema de interpretação da realidade, ao ter o indivíduo como um agente de mudança da sociedade, como um produto da sociedade (CRAMER et al, 2001, p.30).

> *"(...) as representações sociais como fenômenos psicossociais estão presentes no ambiente organizacional e nos processos por meio dos quais o ser humano desenvolve uma identidade, cria símbolos e se abre para a diversidade cultural da organização. As representações sociais são utilizadas como categorias de pensamentos que expressam, justificam e questionam a cultura organizacional"*.

Cavedon (1999), citando Moscovici, mostra que as explicações e os conceitos emitidos pelas pessoas a respeito de certos temas correspondem a "teorias" do senso comum. Cita a autora:

> *"Os indivíduos na condição de pensadores ativos reelaboram as informações fruto de "n" episódios ao nível das interações sociais e, ao estabelecerem um diálogo do individual com o social, tratam de construir as suas próprias representações e de comunicá-las para os demais indivíduos, fomentando assim um ciclo que se retroalimenta constantemente. (...) as pessoas leigas que não dispõem de um arsenal de instrumentos científicos tendem a analisar o mundo de forma semelhante, isto porque o mundo em que vivem é eminentemente social. Portanto, as representações não criadas por um indivíduo de forma isolada, pessoas e grupos, criam representações ao longo da comunicação e da cooperação. As representações, ao serem criadas, acabam ganhando uma vida própria, circulam, entram-se, atraem-se, repelem-se e abrem espaço para o surgimento de novas representações, enquanto outras, mais antigas, acabam desaparecendo."*

De acordo com Bourdieu (1998), os universos simbólicos, mito, língua, arte, e a ciência são tratados pela tradição neokantiana como instrumentos de conhecimento e de construção do mundo dos objetos como formas simbólicas. Os símbolos (incluindo a imagem), instrumentos de conhecimento e de comunicação, são, por excelência, itens da integração social, podendo tornar possível o consenso a respeito do sentido do mundo, contribuindo, dessa forma, para a reprodução da ordem social. Os sistemas simbólicos são distinguidos conforme sejam produzidos e, ao mesmo tempo, apropriados pelo grupo ou, pelo contrário, produzidos por um corpo de especialistas ou por um campo de produção e circulação relativamente autônomo, como a história da transformação do mito em religião. Segundo o autor,

> *(...) as relações de comunicação são, de forma inseparável, sempre, relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material ou simbólico acumulado pelos agentes (ou pelas instituições) envolvidas nessas relações e que, como o dom ou o putlatch, podem permitir acumular poder simbólico."*

Berger e Luckmann (1990) consideram os universos simbólicos como corpos de tradição teórica, que integram diferentes áreas de significação e abrangem a ordem institucional em uma totalidade simbólica. É a matriz de todos os significados socialmente objetivados e subjetivamente reais, construída por meio de objetivações sociais. Os universos simbólicos são produtos sociais que têm uma história, cumprindo as etapas de objetivação, sedimentação e acumulação do conhecimento, ou seja, para entender-se seu significado, tem-se de conhecer a história de sua produção.

Conforme os autores citados, as origens de um universo simbólico têm raízes na constituição do homem.

> *O universo simbólico fornece uma integração unificadora de todos os processos institucionais separados. A sociedade inteira agora ganha sentido. Instituição e papéis particulares são legitimados por sua localização em um mundo compreensivelmente dotado de significação.* BERGER & LUCKMANN, 1990.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O objetivo deste capítulo é procurar descrever a forma como foi elaborado e estruturado este trabalho. No desenvolvimento desta pesquisa, foram adotados alguns procedimentos metodológicos com vistas a proporcionar organicidade e consistência científica às suas diversas fases de produção.

O tipo de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste trabalho é a pesquisa qualitativa, por envolver uma abordagem interpretativa. Isso significa que ela estuda os fenômenos em seu ambiente natural, tentando dar-lhes sentido ou interpretá-los quanto aos significados que as pessoas atribuem a eles. Também envolve o uso de uma variedade de materiais empíricos: a experiência pessoal, a introspecção, o estudo de caso, a história de vida, a entrevista, a observação, os documentos históricos e os textos visuais, entre outros. Esse tipo de pesquisa enfatiza a natureza da realidade socialmente construída. O pesquisador procura resposta para questões que venham realçar aspectos como a criação da experiência social e a interpretação dos significados que lhe são dados. (LUZ, 2001).

A metodologia de pesquisa qualitativa surgiu de maneira mais ou menos natural. Os pesquisadores perceberam que muitas informações pesquisadas não podem ser quantificadas e deveriam ser interpretadas de forma mais ampla que apenas circunscritas ao dado objetivo (TRIVIÑOS, 1987). A pesquisa qualitativa investiga os fenômenos em seu ambiente natural e tenta dar-lhes sentido ou interpretá-los da forma que são entendidos pelas pessoas.

Lima (1999), ao citar Geertz, (1973), afirma que a pesquisa qualitativa busca o sentido do comportamento dos atores, baseando-se na interpretação. Trata-se de uma "*descrição em profundidade*", em que se considera, ao mesmo tempo, uma interconexão entre a análise do comportamento e a do sentido. De acordo com esse mesmo autor, na pesquisa qualitativa, a compreensão inclui-se como fundamento necessário da prática da pesquisa em administração,

podendo incluir fases das instituições estudadas ou dos contextos nas quais as organizações estão inseridas, o que implica buscas que vão além dos aspectos históricos do ambiente imediato no qual se inserem. Na pesquisa qualitativa, é aberto um diálogo entre a realidade e a teoria, interpondo-se o método e a teoria numa alternância permanente entre o pensamento e a apreensão perceptiva da realidade estudada. Conforme Lima (1999), em seu artigo sobre "Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas", as características das pesquisas qualitativas são: ênfase na interpretação sobre as concepções dos agentes; consideração do contexto na busca de integração de um conjunto de informações que façam sentido como conjunto; caráter processual da pesquisa, com a valorização do avanço na reflexão sobre os dados; exame de documentos e realização de entrevistas gravadas; valorização do caráter processual da própria interação entre os agentes de uma organização; implicação do pesquisador na pesquisa e contato direto com os fenômenos organizacionais.

De acordo com Fernandes (1973:33), o método de pesquisa qualitativa parte da suposição de que

> *"a legitimidade da proposição inferida não repousa no número de casos ou de instâncias, mas no modo de lidar com o essencial na explicação de regularidades descobertas (...). A razão insuficiente, por si própria, para criar os meios de análise e de interpretação do real".*

Assim, a utilização da metodologia de pesquisa qualitativa para o trabalho proposto justifica-se, ao considerar-se a aplicação e as características deste trabalho, que tem como principal objetivo estudar as percepções sobre a imagem de uma instituição de ensino superior, ao mesmo tempo em que procura compreender os itens que são valores no processo de construção e manutenção dessa mesma imagem.

O método para realização desta pesquisa será o estudo de caso. De acordo com a literatura da área de metodologia científica, o uso da técnica do estudo de caso indica a possibilidade de aprofundamento da análise e de visualização dos conceitos teóricos no

ambiente empresarial. Segundo Triviños (1987), o estudo de caso tem como objetivo a análise em profundidade da unidade estudada. Para Stake (1994), contudo, o estudo de caso não é uma opção metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. Yin (1984) afirma que um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno em um contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e em que múltiplas fontes de evidência são usadas. A escolha dessa metodologia justifica-se por nos permitir uma investigação em profundidade quanto à imagem pretendida e à imagem percebida da PUC Minas.

Além da indicação teórica, foram levadas em consideração na escolha dessa técnica questões de ordem prática. No caso específico da pesquisa, o uso do estudo de caso é o mais adequado à natureza do seu problema, tanto pelo fato de que, para analisar o objeto de estudo, é mais viável centrar a observação no caso de uma organização específica, quanto pela inviabilidade objetiva de realizar um *survey* com todos os públicos selecionados para a execução da pesquisa.

Como instrumento básico de análise desta pesquisa, escolheu-se a Análise de Conteúdo, uma vez que ela permite investigar os textos escritos e a interação verbal (formal e informal) que se processa nas organizações entre as pessoas.

Angeloni (2000), ao referir-se a Courtés (1994), afirma que a análise de conteúdo é um instrumento de análise das representações. Seu objetivo é caracterizar, identificar os atores e as idéias, que estes procuram passar, de interpretação e análise da ordem na qual aparecem os temas. O sentido do discurso pode tornar-se uma ajuda à decisão e um instrumento de gestão colocando em evidência as representações subjacentes. No entanto, na análise de conteúdo, deve-se considerar que este sofre influência da cultura, do papel dos atores, por ser uma expressão de suas experiências, e pode, portanto, ser uma estratégia específica.

Pelo conteúdo do discurso, pode-se evidenciar uma cadeia de relações, tanto em nível individual, quanto grupal, que constrói sistemas de representações que permeiam as organizações e as pessoas. Guattari (1986) considera que as pessoas são consumidoras de sistemas de representações, ou seja, a socialização dos indivíduos é feita com base nas representações que revelam como as pessoas e os grupos vêem o mundo. Assim, cada conjunto de representações da organização, cada conjunto de idéias acerca da missão da empresa, de sua cultura e identidade – velha e nova – que revelam como cada grupo e cada pessoa vêem a organização, corresponde a um "conjunto de práticas discursivas" (FIORIN, 1988, p.35-36).

Segundo Magnani (1988, p. 128):

> *"... representação é algo assim como uma espécie de imagem mental da realidade. Os ingredientes dessa imagem seriam, em primeiro lugar, as experiências individuais decorrentes da realidade social em que o ator está imerso, realidade que se apresenta sob forma de círculos concêntricos: família, a rede de vizinhança, o bairro, categoria profissional, partido, classe social, etc. O segundo elemento é a particular combinatória – sintática e semântica – que junta esses pedaços, responsável, entre outras coisas, por todos aqueles erros de concordância e regência, cacofonias, pleonasmos e anacolutos, que conferem sabor e 'autenticidade' aos depoimentos".*

O autor afirma que o acesso privilegiado a essas imagens mentais, às representações, é o discurso dos agentes. A preocupação metodológica necessária para se ter segurança de que não se está trabalhando com dados puramente subjetivos costuma ser, segundo o autor, a atribuição de identidades, conforme o recorte escolhido. São os "militantes", "moradores", "classes populares", "desempregados" e outros que falam. Em resumo, são as condições sociais de inserção dos agentes que determinam suas representações e a forma como se manifestam - o discurso, que é colhido através de entrevistas abertas, entrevistas dirigidas, histórias de vida.

O caráter contínuo da apreensão da realidade dá às representações formas diversas, cujos traços e características são distintos, pois guardam consonância com as classes, áreas ou estratos diferenciados.A linguagem, com sua plasticidade, faz-se presente em todas as ações humanas e é através de sua análise que se busca explicar os fenômenos, objeto de interesse do estudo em pauta. As representações sociais são resultantes do desenvolvimento sócio-histórico da pessoa, são internalizadas e passam a constituir sua consciência, determinam seu modo de atuar e a forma de perceber o mundo real. Nesse contexto cultural, o ator representa suas decisões com o objetivo de atingir determinados fins. Todo ator age em função das representações por ele construídas, a partir da forma como percebe a realidade e do contexto reflexivo. Seu discurso é, então, a expressão do seu entendimento sobre o objeto do discurso, pela percepção de seu papel e pela influência de sua cultura.

Borzeix e Linhart (1996), em seus estudos sobre as relações entre a palavra, identidade e ação coletiva no interior das organizações, comentam que a noção de identidade coletiva ainda é um desafio intelectual para a Sociologia, na medida em que ainda é bastante delicado considerar o fenômeno da passagem individual (eu) para o coletivo (nós). As autoras, após realizarem pesquisas em organizações francesas, objetivando verificar o impacto da lei votada em 1982, que concedia aos assalariados o direito de se expressar sobre assuntos ligados ao seu ambiente imediato de trabalho, citam algumas constatações, dentre elas: a) a primeira constatação coloca em evidência a plasticidade das identidades coletivas, sua natureza móvel, flutuante, mutável. A expressão direta coloca em evidência a volatilidade dos fenômenos de identidade; b) a segunda constatação é a contingência do processo de identidade. A expressão direta coloca em relevo o que as identidades devem à situação. A expressão direta suscita:

> *"Contestações e remanejamentos substanciais: presta-se a descobertas, a revelações e a decepções que atingem em profundidade a representação que um grupo pode fazer de si mesmo e da ação que ele pode iniciar" (*BORZEIX; LINHART, 1996, *p. 104).*

A expressão direta faz, então, o papel de "catalisador capaz de desencadear, graças à situação específica que ela cria, uma reação química, uma transformação da identidade" (BORZEIX; LINHART,1996, p.104); c) a terceira constatação é a permeabilidade da identidade coletiva face ao contexto, evidenciada pela expressão direta, quando esta focaliza a atenção nos processos em desenvolvimento, nas situações de transbordamento, em vez de nos estados estáveis e nos modos de constituição e de consolidação pelos quais passam os fenômenos de identidade.

Os suportes utilizados para esta pesquisa foram os questionários abertos e as entrevistas semi-estruturadas, como um roteiro de apoio, de forma a permitir maior flexibilidade de tratar as questões na medida em que se tornem relevantes para o estudo (TRIVIÑOS, 1987). As entrevistas foram aplicadas aos dirigentes da Universidade estudada, alunos, professores e gerentes de empresas da grande Belo Horizonte. Foram utilizados gravador e anotações como instrumentos para a coleta de informações.

Além dos questionários e entrevistas semi-estruturadas, foi utilizado o recurso da entrevista recorrente, na medida em que se pretende retomar contato com a fonte, visando aprofundar, esclarecer e checar informações, toda vez que determinados dados, salientados em entrevista, mostraram-se singularmente relevantes para a compreensão da realidade estudada. Cabral (2001) afirma que tal procedimento é próprio da pesquisa qualitativa. Ele se baseia na conceituação da Chizzoti (1991:18):

> *"A coleta de dados não é um processo cumulativo e linear cuja freqüência, controlada e mensurada, autoriza o pesquisador, exterior à realidade estudada e dela distanciado, a estabelecer leis e prever fatos. Os dados são colhidos, interativamente, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas da pesquisa e na interação com seus sujeitos"* .

Foram, ainda, incorporados à pesquisa os dados secundários, advindos de material impresso da instituição e de outras fontes, como relatórios e artigos de jornais e revistas

especializados. Com a utilização da metodologia de pesquisa qualitativa, passa-se a descrever as etapas de realização da pesquisa proposta.

3.1 Coleta de dados

Para cumprir o objetivo desta pesquisa, que é evidenciar a construção e a percepção da imagem da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas, em seu campus, localizado no bairro Coração Eucarístico, na cidade de Belo Horizonte, por meio dos segmentos da sociedade, considerados como os principais públicos envolvidos intencional ou involuntariamente na construção, fixação e propagação da imagem da universidade, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa junto aos públicos que se descrevem a seguir.

Para Lorenzetti (*home page*), não se pode confundir imagem projetada com imagem percebida. As organizações sempre querem projetar uma boa imagem. No entanto é fundamental que se procure entender como essa projeção é percebida ou recebida, uma vez que, na maioria das vezes, os públicos a percebem de formas diferentes. Os públicos pesquisados foram agrupados de forma a possibilitar o desenvolvimento do estudo conhecendo a percepção da imagem da PUC Minas em cada segmento pré-estabelecido. Os segmentos pesquisados foram agrupados em três grupos distintos, a saber:

a) receptores – a percepção da imagem projetada;

b) gestores da imagem da instituição;

c) publicações e documentos oficiais da PUC Minas (dados secundários).

A seguir, descreve-se cada um dos segmentos citados, bem como os critérios utilizados para a seleção dos grupos a serem pesquisados.

a) receptores

– alunos e professores do ensino médio e pré-vestibulares

Ao considerar-se que os alunos do 3º ano do ensino médio e dos cursos pré-vestibulares poderão vir a ser os futuros alunos da Universidade, utilizou-se o questionário sociocultural, que é uma pesquisa oficial da PUC Minas, realizada semestralmente junto aos alunos que se inscrevem para prestar o vestibular na Universidade. A coleta nesse segmento teve como objetivo conhecer o público que presta vestibular na Universidade e, conseqüentemente, o seu futuro alunado.

As escolas entrevistadas foram escolhidas de acordo com aquelas que tiveram maior número de alunos inscritos no vestibular, no 1º semestre de 2002, da PUC Minas. As visitas foram previamente agendadas nos colégios e cursos pré-vestibulares. A coleta de dados junto aos alunos foi feita em sala de aula, onde todos os alunos presentes (média de 40 alunos por sala) responderam à pesquisa, enquanto os professores (média de dois professores por escola) tiveram, na maior parte dos casos, suas entrevistas gravadas.

As escolas onde os alunos e professores responderam a pesquisa foram:

a) duas escolas particulares do ensino médio;

b) duas escolas católicas do ensino médio;

c) duas escolas públicas do ensino médio: uma estadual e uma municipal;

d) dois cursos pré-vestibulares.

- alunos dos cursos de graduação da PUC Minas

A boa imagem de uma instituição começa em casa, por isso os alunos dos cursos de graduação da PUC Minas são considerados pela direção da Universidade como os principais formadores da sua imagem. Para selecionar os alunos pesquisados, considerou-se, inicialmente, a possibilidade de coletar informações daqueles nos últimos períodos dos cursos de graduação oferecidos pela Universidade; porém, diante da dificuldade na coleta desses dados, em função de seus horários diferenciados de aulas, definiu-se que os alunos

convidados a responderem ao questionário seriam os do penúltimo período dos cursos selecionados.

Responderam ao questionário 149 alunos e, para a seleção dos cursos a serem pesquisados, utilizaram-se os seguintes critérios:

a) a partir da relação candidato por vaga divulgada pela Universidade durante a realização do vestibular do 1º semestre de 2002, apuram-se os cursos que tiveram o mais alto índice de procura, em cada um dos departamentos ou institutos;
b) todas as áreas de conhecimento da Universidade foram inseridas na pesquisa;
c) as pesquisas junto aos alunos da PUC Minas foram previamente agendadas e realizadas em salas de aula.

- empresas

A PUC Minas mantém relação com um grande número de empresas que, periodicamente, contratam seus alunos para trabalharem como estagiários ou mesmo como profissionais. As empresas foram escolhidas nesta pesquisa em decorrência de serem consideradas por aqueles alunos e pelos do ensino médio como um termômetro da qualidade da Universidade.

Para selecionar as empresas a , realizou-se uma entrevista com o setor de estágios da PUC Minas, que forneceu uma lista das 135 principais empresas, representantes dos mais diversos segmentos produtivos e de serviços de Belo Horizonte, com as quais mantém relacionamento.

A aplicação do questionário e as entrevistas foram realizadas pessoalmente junto aos responsáveis pelos departamentos de Recursos Humanos ou pelos setores que respondem pela contratação e avaliação de pessoal, ou foram realizadas via *e-mail*, nos casos de impossibilidade de agendamento pessoal. Foram feitas nove entrevistas.

b) gestores da imagem da PUC Minas

A escolha das pessoas a serem ouvidas quanto à gestão da imagem da Universidade fez-se a partir de entrevista realizada com o Reitor, em que ficaram determinados os setores considerados responsáveis pela imagem da PUC Minas.

Listam-se, a seguir, as áreas da Universidade que foram ouvidas, em entrevistas gravadas, quanto à gestão da sua imagem:

a) Reitor;

b) Pró-Reitor de Extensão (considerado o primeiro responsável pela comunicação da Universidade);

c) Secretária de Comunicação.

c) publicações e documentos oficiais da PUC Minas

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

É importante destacar que, neste estudo, não foram entrevistados professores e funcionários, pois entende-se que estes falariam mais da identidade da Universidade, que foi objeto de uma outra pesquisa elaborada por Carl (2002).

4 O OBJETO DE ESTUDO: A PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), em seu campus Coração Eucarístico, localizado em Belo Horizonte, Minas Gerais, é o objeto de estudo e análise, nesta dissertação. Apresentam-se a partir deste capítulo, dados e fatos marcantes da história e do presente da Universidade, com o único objetivo de conhecê-la para que se viabilize o estudo proposto. Dessa forma, pretende-se fortalecer a compreensão do processo de construção da imagem corporativa da Universidade, conforme proposta inicial de nosso estudo.

4.1 Conhecendo a PUC MINAS

> *"A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais é uma instituição que se propõe garantir uma presença cristã no mundo universitário, exercendo suas atividades-fins 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 das pessoas" (Estatuto da Universidade,* 2002).

Com uma experiência acadêmica, científica e cultural acumulada ao longo de 45 anos, a PUC Minas busca a evolução constante de sua filosofia educacional, visando fortalecer, entre seus alunos, mais do que a formação que compreende o conhecimento técnico, a visão abrangente e interativa e a atuação empreendedora face às mudanças cada vez mais velozes de um mundo globalizado. É missão da universidade buscar também a integração do homem à sociedade e estender a aplicação do conhecimento à construção do mundo em que atua.

> *"O progresso tecnológico e científico resolveu velhos problemas, mas criou muitos outros no mercado de trabalho. Sintonizada com tal realidade, a PUC Minas reconhece que é preciso propiciar a seus alunos uma relação clara entre o conhecimento e as tradições e representações culturais do povo brasileiro, transmitindo valores que respondam às grandes questões do nosso tempo. Essa dimensão moral e ética diferencia a cultura do conhecimento e é com base nesse critério que a PUC Minas não abre mão de seu profundo compromisso com a verdade e com a razão". (BRANDÃO, l. A . 2002).*

> *"...Tal é o desafio permanente que nos é apresentado: colocar o saber a serviço da pessoa humana, de forma que as implicações éticas e morais das ações acadêmicas, de ensino, investigação ou administração, sejam a nossa principal preocupação. A responsabilidade pela manutenção da identidade e missão da universidade católica cabe aos membros da comunidade universitária, deles se esperando o respeito pelo caráter católico da instituição na qual prestam serviço. São também fundamentais o reconhecimento e o exercício da legítima autonomia das ciências e do trabalho dos acadêmicos a ela ligados. Temos, pois, de acordo com as diretrizes maiores para as universidades católicas, a indissociável relação entre ensino, investigação e transmissão de valores, constituindo uma identidade e uma missão..."* (Pe. GERALDO MAGELA TEIXEIRA – Reitor da PUC Minas, 2001).

De acordo com a Carta Constitucional de 1988, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas é uma instituição pública não-estatal, por não ter finalidade lucrativa, já que seus excedentes financeiros são sempre reaplicados em educação, visando a um contínuo aperfeiçoamento de sua atividade-fim.

A PUC Minas é uma das maiores instituições de ensino superior do País. Está presente em importantes regiões do Estado de Minas Gerais, através de uma estrutura *multicampi*, composta de aproximadamente uma centena de prédios, que abrigam laboratórios, bibliotecas, museu de ciências naturais, salas multimídia, teatros, auditórios, hospitais veterinários, clínicas de fisioterapia, odontologia e psicologia, canal de TV e outros equipamentos.

A PUC Minas reúne hoje cerca de cerca de 37 mil estudantes nos cursos de graduação e pós-graduação (mestrado e doutorado), 1959 professores e 1081 funcionários, distribuídos por mais de 46 cursos de graduação em Belo Horizonte (com unidades nos bairros Coração Eucarístico, São Gabriel e Barreiro), Betim, Contagem, Poços de Caldas e Arcos, oferecendo ainda a oportunidade da educação continuada em cursos de especialização e educação a

distância. De acordo com indicadores oficiais do Ministério da Educação, a PUC Minas está entre as quatro maiores universidades do país em número de alunos. (Indicadores de RH - PUC Minas, 2002).

A Universidade mantém programas de bolsas de estudo para alunos com dificuldades financeiras e desenvolve, também, iniciativas sociais, como a assistência judiciária gratuita e o atendimento nas clínicas de Psicologia, Odontologia e Fisioterapia. Esse trabalho serve de apoio às comunidades carentes e coloca os estudantes sempre sob a supervisão dos professores, frente a frente com os desafios profissionais que os aguardam em suas áreas de atuação.

A PUC Minas tem nas atividades de extensão o instrumento adequado para difundir o conhecimento produzido, além de prestar serviços complementares às políticas públicas. Para tanto, priorizou a criação de mecanismos de prática profissional com padrões de qualidade dignos, visando beneficiar as pessoas e os setores mais carentes da sociedade.

4.2 - Um breve histórico da PUC MINAS

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais tem sua origem ligada à Sociedade Mineira de Cultura, criada em 1948 para abrigar as instituições de ensino identificadas com a doutrina da Igreja Católica e a ética cristã. A então Universidade Católica de Minas Gerais (UCMG) foi fundada na década de 50, por iniciativa e pioneirismo do então arcebispo metropolitano de Belo Horizonte, D. Antônio dos Santos Cabral. No entanto a Universidade iniciou suas atividades em 1949, 11 anos antes de sua constituição oficial, com a incorporação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Santa Maria, que era mantida pelas Irmãs Dominicanas e dirigida por personalidades da educação brasileira, como Edgard de Godói da Mata Machado e Bolívar de Freitas, entre outros.

A constituição oficial da Universidade deu-se através do Decreto 45.046, assinado pelo Presidente da República, Juscelino Kubitschek de Oliveira, e pelo Ministro da Educação, Clóvis Salgado, em 12 de dezembro de 1958. A então Universidade Católica de Minas Gerais foi constituída, inicialmente, pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras Santa Maria, a Faculdade de Enfermagem Hugo Werneck, a Escola de Serviço Social de Minas Gerais, a Faculdade Mineira de Direito e, como agregadas, a Faculdade de Ciências Médicas e a Escola de Educação Física.

Em 1962, após o reconhecimento da Universidade, implantou-se o Curso de Cinema, que deu origem, posteriormente, à Faculdade de Comunicação e Artes. Em 1964, foi criado o Instituto Politécnico, que concentrava os cursos de Engenharia. Nesse mesmo período, concluiu-se a construção da sede própria da Universidade, um prédio de 7 andares, localizado no bairro Funcionários, em Belo Horizonte, onde hoje funcionam o Instituto de Educação Continuada, os cursos de Turismo e de Teatro e o Núcleo de Práticas Jurídicas.

Já em 1968, ciente de seu importante papel como educadora no estado de Minas Gerais, a Universidade Católica criou os “Cursos Polivalentes”, destinados à licenciatura em Letras, Estudos Sociais (História e Geografia) e Ciências (Matemática e Ciências Biológicas), iniciando sua trajetória rumo ao interior do Estado, contribuindo assim para a melhoria do ensino fundamental e médio. Até a década de 80, a Universidade esteve presente nas cidades de Itabira, Curvelo, João Monlevade, Pará de Minas, Mariana, Ponte Nova, Pedro Leopoldo e Luz, quando transferiu para entidades locais a administração dos cursos referidos.

A crescente demanda de estudantes no final da década de 60 impulsionou a Universidade a promover a transferência de todos os seus cursos para o antigo Seminário, localizado no bairro Coração Eucarístico, possibilitando assim a formação do *campus* universitário em 1970. No ano seguinte, foi criado o curso de Comunicação Social, transformado em 2000 na Faculdade de Comunicação e Artes, e incorporada à Faculdade

Municipal de Ciências Econômicas (IMACO), com os cursos de Administração de Empresas, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis. Os cursos de Odontologia, Enfermagem e Ciências Biológicas foram criados em 1975.

Em 1976, a Universidade Católica criou o seu *campus* dois, no Vale do Aço, na cidade de Coronel Fabriciano, com o recebimento de doação de bens móveis da Sociedade Educacional União e Técnica daquela cidade. Os cursos oferecidos eram de Engenharia Industrial, Ciências Contábeis e Administração de Empresas. Quinze anos mais tarde, em decorrência da queda na demanda pelos cursos oferecidos naquela unidade, a Universidade transfere todo o patrimônio recebido a uma sociedade educacional da região, que se encarregou de dar continuidade ao *campus* do Vale do Aço.

Entre os anos de 1978 e 1982, a Universidade Católica assumiu, através de convênio com a Fundação Projeto Rondon, o *campus* de Araçuaí, localizado no vale do Jequitinhonha, uma das regiões mais carentes do País. Além dos "Cursos Polivalentes" e dos *campi* do Vale do Aço e do Vale do Jequitinhonha, a Universidade vivenciou, até o ano 2000, a experiência da interiorização do ensino superior também com os Cursos Seqüenciais. Cumprindo convênio com a Secretaria de Estado da Educação, implantou esses cursos em 45 cidades localizadas, principalmente, nos vales do Jequitinhonha e do São Francisco, no Norte e Nordeste de Minas Gerais.

Com a comemoração do Jubileu de Prata – vinte e cinco anos de existência – em 1983, a Universidade Católica de Minas Gerais alcançou o título que promoveu seu reconhecimento canônico a Universidade Pontifícia, passando a chamar-se Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas, concedido pela Santa Sé em decorrência da multiplicidade de seus cursos.

Na década de 90 e início dos anos 2000, a PUC Minas viveu sua grande expansão, fortalecendo sua presença no Estado de Minas Gerais, ao criar seis novas unidades e *campi*

na cidade de Belo Horizonte, na Grande Belo Horizonte e no interior. Em 1991, foi instalada a unidade de Contagem; em 1995, iniciaram-se as atividades da PUC Minas Betim; em 1996, foi aberto o campus de Poços de Caldas; em 1999, o campus de Arcos; em 2000, foi implantada uma nova unidade em Belo Horizonte, no antigo centro de treinamento da TELEMAR, no bairro São Gabriel e, em 2001, iniciaram-se as atividades da mais nova unidade da Universidade no bairro do Barreiro, na capital mineira. Nessa mesma década, a Universidade voltou a ocupar o Edifício Dom Cabral na Avenida Brasil, bairro Funcionários, em Belo Horizonte, onde funcionam o Instituto de Educação Continuada – IEC, os cursos de graduação de Turismo e Teatro e o Núcleo de Práticas Jurídicas – NPJ.

Há 15 anos, tendo como ponto de partida o Programa de Especialização de Professores de Ensino Superior – PREPES (pós-graduação "lato sensu"), a Universidade passou a investir na consolidação de sua maioridade acadêmica, implantando a pós-graduação "stricto sensu", com os cursos de mestrado na área de formação de professores. Dessa forma, o ano de 1988 pode ser considerado um marco para a PUC Minas, com a implantação do primeiro curso de mestrado da Universidade – o Mestrado de Língua Portuguesa, com áreas de concentração em Licenciaturas de Língua Portuguesa que, na avaliação da CAPES, recebeu a qualificação A, de acordo com os padrões de avaliação e conceitos da época.

A partir daí, foram implantados outros vários cursos de pós-graduação "*stricto sensu*". Vieram os cursos de Engenharia Elétrica, Tratamento da Informação Espacial, Zoologia dos Vertebrados, Engenharia Mecânica, Direito, Educação de Ciências Sociais, Odontologia e, mais recentemente, o Mestrado Profissional de Administração, através de uma parceria com a Fundação Dom Cabral.

Com a consolidação dos cursos de pós–graduação em nível de mestrado, a PUC Minas inicia a implantação dos cursos de Doutorado nas áreas de Letras, Tratamento da Informação

Espacial e Direito. Além desses cursos, a Universidade mantém convênio com Universidade Computense de Madri, oferecendo o Doutorado em Filosofia.

Na área dos cursos "*lato sensu*", além do PREPES, foi criado também, em 1995, o Instituto de Educação Continuada – IEC, um novo centro de cursos de extensão e pós-graduação. Oferecendo atualmente 21 cursos, o IEC tem como objetivo criar oportunidade de atualização e de reciclagem para os profissionais atuantes no setor produtivo e a reintegração e adaptação daqueles que estão afastados.

Os cursos de graduação da Universidade estão agrupados, atualmente, da seguinte forma: Instituto Politécnico (IPUC), Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde (ICBS), Instituto de Ciências Humanas (ICH), Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais (ICEG), Instituto de Informática, Faculdade Mineira de Direito, Faculdade de Comunicação e Artes, Faculdade de Psicologia e Faculdade de Serviço Social.

QUADRO 2

Resumo dos principais fatos que marcaram a história da PUC Minas

ANO	MARCO
1948	Criação da Sociedade Mineira de Cultura, sem fins lucrativos, destinada a implantar e administrar as faculdades e institutos que integram a futura Universidade Católica de Minas Gerais.
1958	Reconhecimento da Universidade Católica de Minas Gerais, através do Decreto 45.046, assinado pelo Presidente da República JK, e pelo Ministro da Educação, Clóvis Salgado. Constituíam o núcleo básico da UCMG: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Santa Maria; Faculdade de Enfermagem Hugo Werneck; Escola de Serviço Social de Minas Gerais; Faculdade Mineira de Direito e, como agregadas, a Faculdade de Ciências Médicas e a Escola de Educação Física (as duas últimas se desvincularam, posteriormente).
1959 a 1967	Criação do Instituto de Psicologia (1959), da Escola de Cinema (1962) – mais tarde transformado em Faculdade de Comunicação Social, do Instituto Politécnico (1964) e do Instituto Central de Filosofia e Teologia (1967).
1970	Inicio da formação do *campus* universitário da Universidade Católica no antigo Seminário Arquidiocesano, no bairro Coração Eucarístico, em Belo Horizonte.
1971 a 1976	Incorporação da faculdade Municipal de Ciências Econômicas (1971) e da "Universidade do Trabalho" (1976), em Coronel Fabriciano.
1983	Ascensão da UCMG à condição de Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
1991	Fundação da PUC Minas Contagem
1995	Fundação da PUC Minas Betim
1996	Abertura do *campus* da PUC Minas em Poços de Caldas
1999	Abertura do *campus* da PUC Minas em Arcos. Criação da PUC Minas Virtual.
2000	Abertura da Unidade do Bairro São Gabriel, em Belo Horizonte.
2001	Abertura da Unidade do Barreiro, em Belo Horizonte.

FONTE – Dados da pesquisa em documentos da Universidade

4.3 A Extensão: uma forma de construção de imagem

A PUC Minas, por ser uma universidade de caráter confessional ligada ao programa de filantropia da Sociedade Mineira de Cultura, tem na área de extensão um tratamento todo especial. Esse setor da Universidade possui uma história de atuação social, que reflete de maneira clara o seu compromisso com a sociedade. Nas duas últimas décadas, a Universidade institucionalizou a área de extensão, ao concebê-la como um processo científico, cultural e educativo, que viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade, e ao articular suas ações com o ensino e a pesquisa.

Criado em 1972, o então Centro de Extensão da PUC voltou-se, inicialmente, para a realização de cursos e promoções na área de cultura. Aos poucos, foi ampliando sua atuação, com trabalhos desenvolvidos junto às populações carentes. Desde os primeiros momentos, a Universidade priorizou a criação de mecanismos de prática profissional, orientada segundo a ética cristã e padrões de qualidade destinados a atender, com competência e dignidade, as pessoas excluídas dos benefícios da sociedade.

Atualmente, a política extensionista na PUC Minas está sob responsabilidade da Pró-Reitoria de Extensão, que atua junto à comunidade universitária e extramuros através de três modalidades de ação: extensão comunitária, programas assistenciais e programas culturais.

De acordo com o Reitor da PUC Minas, a Extensão faz parte do DNA da Universidade:

> *"(...) 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 sociedade."* (Entrevista com o

> Reitor Padre Geraldo Magela, o DNA da Universidade. Revista PUC Minas e a Comunidade. Belo Horizonte, n.º 1, p. 8-14, janeiro 2002).

Dessa forma, a tendência da Universidade é que a prestação de serviços à comunidade esteja cada vez mais próxima do aluno. Assim, para viabilizar essa diretriz, há a proposta de que os cursos passem a dar créditos acadêmicos também para as atividades comunitárias. Essa proposta já é uma realidade nos cursos de Ciências Biológicas. O Departamento, em 1997, foi o primeiro a incorporar ao currículo as Atividades Complementares, que devem ser cumpridas ao longo do curso, numa carga horária de 180 horas. Com essa mudança, nenhum aluno se forma em Biologia sem cumprir essas atividades, que incluem desde a participação em congressos e seminários, passando por projetos de pesquisa ou estágios, até o envolvimento em programas sociais ou de voluntariado.

A Universidade possui uma série de institutos - Instituto de Relações do Trabalho, Jacques Maritain, Green Solar, Programa Mercosul e Instituto da Criança e do Adolescente - que são atividades de pesquisa e extensão. Possui, ainda, serviços comunitários, como alfabetização solidária, bolsas de estudo, Fórum Mineiro de Educação Infantil, Museu de Ciências Naturais, Observatório de Políticas Públicas, Pré-Vestibular Popular, Programa para Promoção da Educação Infantil em Nova Contagem, Projeto Cirineu, Projeto Construção e Cidadania, Projeto de Apoio às Creches Públicas Municipais de BH, Projeto Sociedade Inclusiva, Projeto Vila Barraginha, Projeto Vila São João, Universidade Solidária e Serviços de Assistência Judiciária em seus diversos *campi*.

De acordo com a revista PUC Minas e a Comunidade, a partir dos anos 70, o crescimento da extensão foi marcado pela ampliação dos Serviços de Assistência Jurídica – SAJ e pela criação das clínicas de Odontologia, Psicologia e Fisioterapia. Essas clínicas fazem parte integrante dos projetos pedagógicos de seus respectivos cursos e atendem, atualmente, mais de 13 mil pessoas por mês.

Segundo matéria da revista citada, na área de assistência social, a Universidade, nos últimos quatro anos, dobrou o montante dos recursos aplicados, que passou de R$ 5,17 milhões, em 1977, para R$ l0,45 milhões, em 2000. Dezenove projetos foram contemplados, com prestação de serviços gratuitos de assistência judiciária e desenvolvimento e implantação de projetos de assistência social para a população de baixa renda, com 1.929.227 beneficiados.

Ainda de acordo com a mesma revista, na área de saúde, o investimento nos últimos dois anos passou de R$ 3,6 milhões para R$ 7 milhões, distribuídos em 11 projetos, com prestação gratuita de serviços odontológicos, psicológicos, vacinações e otimização de ações hospitalares e de saúde comunitária. Em 2000, foram atendidas 207.454 pessoas.

Na área de educação, foram destinados, em 1997, R$ 8,32 milhões e, em 2000, R$ 17,68 milhões a projetos educacionais e bolsas de estudo. Foram concedidas cerca de 80 mil parcelas de bolsas (Números, Revista PUC Minas e a Comunidade. Belo Horizonte, n.º 1, p. 18-19, janeiro 2002).

5 GESTÃO DA IMAGEM DA PUC MINAS

Segundo Lorenzetti (1989), a força da imagem de uma instituição está diretamente relacionada com a consistência de seus próprios atos, com a coerência entre o discurso e a ação, o que envolve muito mais do que simples divulgação ou propaganda, envolve posturas, consciência social, planejamento estratégico. A instituição não está à margem da cidadania, ela tem de exercer seu papel de cidadã responsável. Prestar um serviço hoje já não é mais suficiente para que a instituição tenha imagem positiva na opinião pública. O serviço adequado à sociedade, planejado dentro de competente estratégia de marketing, é apenas uma das ferramentas que ajudam a construir a boa imagem da empresa.

Para o mesmo autor, a imagem é um termo muito sério, pois é considerada hoje o ativo mais importante de uma organização e, por isso, não pode ficar na mão de especialistas que só pensam em mercado. A imagem é construída por uma infinidade de públicos diferenciados, em que o mercado é apenas um deles. O profissional de Relações Públicas tem, por formação e vivência, uma visão abrangente desses públicos e das estratégias que podem levar a mudanças de atitudes e de posturas para a formação de uma imagem consistente.

O atual Pró-Reitor de Extensão da PUC Minas foi um dos primeiros profissionais encarregados de gerenciar a comunicação da instituição. Conforme seu depoimento, as ações iniciais foram realizadas com muito esforço e intuição. Não havia verbas, nem orçamento anual definidos. Lembra, contudo, que houve trabalhos anteriores aos dele:

> *"O trabalho de comunicação, quando há uma crise, parece que zera tudo, que nada se fez. Mas há trabalhos anteriores sim e, possivelmente, trabalhos de valor."* (Bonifácio José Teixeira, Pró-Reitor de Extensão da PUC Minas).

O Pró-Reitor destaca que foi a continuidade de uma política adotada pela Reitoria que possibilitou o crescimento das atividades de comunicação e sua execução de forma

consistente. Em nenhum momento teria faltado o apoio ou a participação da Reitoria nas iniciativas em prol da comunicação:

> *"Com a permanência do Magela (Padre Geraldo Magela Teixeira,Reitor da PUC Minas), que tem um trânsito na comunicação, e com investimentos na área, pequenos investimentos, mesmo em momentos de muita penúria orçamentária, ele sempre olhou a comunicação... ele sempre se preocupou com isso. Ele deu uma expressão à comunicação.*
> *Normalmente, os administradores vêem a comunicação como uma comunicação do trabalho deles e não da instituição. Ou seja, é mais publicidade do que comunicação propriamente. E o Magela não permitiu isso, não contingenciou. Isto é importante." (BONIFÁCIO JOSÉ TEIXEIRA, Pró-Reitor de Extensão da PUC Minas).*

Essa mesma avaliação de crescimento gradativo das atividades da comunicação é feita pelo Reitor da PUC Minas, Professor Padre Geraldo Magela Teixeira. Ele afirma:

> *"Eu sempre acho que a universidade vai se formando, vai se criando através do tempo, na medida em que ela vai agregando determinadas ações que possam melhorar esta imagem. É o caso da Secretaria de Comunicação, que foi um passo muito grande para que essa imagem fosse ressaltada" (Prof. Pe. GERALDO MAGELA TEIXEIRA, Reitor da PUC Minas).*

A importância do Reitor na implantação das atividades de comunicação, conforme destacado pelo Pró Reitor de Extensão, é um dado significativo. Em seu depoimento para este estudo, a secretária de Comunicação Social da PUC Minas, Ana Luísa Castro Almeida, destaca a forma de liderança que o Reitor exerce, de modo a contribuir para uma maior integração da Universidade e, assim, viabilizar uma convivência mais ampla e com melhor comunicação:

> *"(...) uma coisa que interfere na imagem é o estilo da liderança. Interfere em todos os sentidos, na comunicação, por exemplo, se você tiver um estilo de liderança em que o líder saiba lidar com os jornalistas, isto é muito positivo. E que seja respeitado pela imprensa, que seja respeitado pela sociedade e internamente". (Secretária de Comunicação da PUC Minas).*

> *"A universidade, assim como qualquer outra instituição, é um espaço de muita disputa. Se não houver uma liderança que saiba ouvir as diversas vozes, é difícil você trabalhar a comunicação".*
> *(...) O líder tem um papel muito importante na construção da identidade e da imagem*". (Secretária de Comunicação da PUC Minas).

O próprio Reitor da PUC Minas, Padre Geraldo Magela, revela consciência dessa influência ao assumir posicionamentos estratégicos e utilizar sua imagem com o específico objetivo de atingir determinados propósitos, inclusive para contribuir na melhoria da comunicação da Universidade:

> *"Eu acho que minha atuação na Universidade, nesses 15 anos como reitor, vem crescendo, na medida em que vai crescendo também, ao longo do tempo, a minha identidade com a universidade, a minha vocação como educador.*
> *Acho que, se há uma coisa que é muito forte na universidade, como na sociedade como um todo, é que as chefias, sobretudo as chefias mais altas, têm um dado simbólico e representativo. Então, a gente funciona muito simbolicamente como a figura do pai (...).*
> *O mais desastroso que possa existir hoje em dia é quando uma pessoa vive numa instituição, mesmo que essa instituição seja o próprio lar, onde os responsáveis não transmitem essa segurança, essa clareza, essa clareza dos caminhos para onde se está caminhando, para onde está levando essa instituição(...). (Prof. Pe. GERALDO MAGELA TEIXEIRA, Reitor da PUC Minas).*

Gradualmente, a comunicação crescia. Para orientar esse trabalho, no início do segundo semestre de 1998, a Universidade encomendou uma pesquisa qualitativa à empresa Vox Populi, para avaliar a imagem da PUC Minas, enquanto instituição de ensino superior. A pesquisa é atualmente um valioso retrato da imagem da Universidade, antes de ser iniciado o trabalho sistemático de construção e gerenciamento desse patrimônio.

5.1 O retrato inicial

A pesquisa da Vox Populi buscou montar um retrato da instituição ao trabalhar, especificamente, a questão da imagem. Alguns dos públicos entrevistados foram os alunos da Universidade, estudantes das escolas secundaristas públicas e privadas e dirigentes de recursos humanos de médias e grandes empresas. Os trabalhos de campo foram realizados no ano de 1998. A metodologia utilizada foi uma combinação de duas técnicas de pesquisa qualitativa: entrevistas semi-estruturadas e grupos de discussão

Conforme os relatórios finais apresentados pela empresa, passamos a relatar no parágrafo seguinte alguns dos resultados mais expressivos apurados pela pesquisa, que se relacionam diretamente às questões da comunicação e da imagem da PUC Minas.

A imagem da PUC, perante o público, é a de uma universidade capacitada perante o mercado, tradicional e cara. O público de menor poder aquisitivo sente-se distante dela, enquanto o de maior poder aquisitivo prefere ficar distante dela para não gastar. Poucos são os participantes que conseguem ponderar que os valores das mensalidades da PUC são menores que aqueles praticados pelos concorrentes.

Em geral, os participantes não sabem que a PUC possui professores titulados, sequer sabem qual é a variedade de cursos oferecidos pela mesma. O reconhecimento de que se trata de uma boa universidade sobrevive no imaginário dos participantes, especialmente pela tradição, pelo porte do campus e pelos anos de existência.

O público externo não sabe falar com maior especificidade da PUC, assim como não sabe sobre a Federal ou outras universidades. Eles repetem o que ouvem de terceiros, mas, como não mantêm convívio com a instituição, não são capazes de nominá-la com convicção e expor motivos para tal.

Mesmo aqueles que estão prestes a fazer sua escolha de uma instituição, em via do vestibular, resumem suas buscas às indicações de guia para vestibulandos, observando o número de estrelas indicadas para cada curso, sem maiores críticas e sem saber os porquês da qualificação dos cursos ou das instituições.

O público dos dois segmentos reconhece o crescimento das faculdades menores, ao indicar isoladamente cursos chamados de melhores em uma ou outra faculdade. Ao mesmo tempo, não consegue nomear o melhor curso da PUC em relação às outras faculdades.

Por se tratar de uma instituição tradicional, é necessário reconhecer que o público externo acredita na qualidade da PUC, mas não consegue definir claramente o que é essa qualidade ou como a PUC a conseguiu. As sugestões dos participantes para que a PUC amplie sua comunicação com o público externo demonstram que este quer saber mais sobre a instituição, o que pode ser uma importante estratégia.

Com o resultado da pesquisa, o Reitor da PUC Minas delegou à Secretaria de Comunicação, entre outras atividades que executa no dia-a-dia, a responsabilidade pela gestão de sua imagem institucional, junto às demais áreas da Universidade.

5.2 A atuação da Secretaria de Comunicação na gestão da imagem

Mesmo antes da realização da pesquisa da Vox Populi, é importante destacar que, em 1987, a instituição lançava a primeira edição do Jornal PUC Minas, que hoje é reconhecido como um dos principais instrumentos para a divulgação e ampliação da imagem da Universidade. Na sua edição de n.º 0 do então chamado Jornal PUC Minas, o Reitor apresenta o jornal ao mesmo tempo em que esclarece à comunidade acadêmica a difícil situação vivida pela Universidade naquele momento:

> "*Na oportunidade do lançamento do primeiro número do Jornal da PUC, que coincide com um momento de reflexão e busca de soluções para os*

> *problemas desta nossa Casa, gostaria de dirigir algumas palavras à comunidade universitária."*
>
> *"A iniciativa de editar este jornal fundamenta-se na concepção de que é necessário estimular a mais ampla e livre circulação de informações na Universidade. Considero ser da maior importância, principalmente em uma conjuntura difícil como esta que vimos atravessando, a abertura de um espaço institucional, que sirva de veículo ao debate e a troca de idéias..."* (Prof. Pe. *GERALDO MAGELA TEIXEIRA* - editorial da edição n.º 0 do "Jornal PUC.MG").

Nesta mesma edição do jornal em referência, o Reitor da PUC Minas convoca toda a comunidade acadêmica para construírem, juntos, o futuro da Universidade. Quase 20 anos após a primeira edição do jornal, fica clara a importância da comunicação, da cultura e da identidade de uma organização no processo de construção da sua imagem corporativa. Constata-se, assim, que a construção de uma imagem sólida começa dentro de casa. Portanto uma comunidade interna bem informada possui uma identidade forte junto à organização à qual pertence, o que possibilita uma percepção ou uma recepção da imagem sem ruídos e sem dúvidas.

Com base nos princípios traçados por uma consultoria externa, iniciou-se uma ampla reformulação da estratégia de comunicação na PUC Minas. A Reitoria concluiu pela necessidade de proceder a uma reestruturação em seu setor de comunicação social, que deixou de ser uma Coordenadoria para se tornar uma Secretaria. A consultoria identificou no mercado uma profissional de reconhecida capacitação técnica, que foi selecionada pessoalmente pelo Reitor. Em setembro de 1998, começa a funcionar o novo órgão, a partir da contratação da atual secretária.

Montou-se um Plano Estratégico de Comunicação da PUC Minas, elaborado conjuntamente por uma consultoria externa e pela Secretária de Comunicação da Universidade. Desde então, esse órgão se responsabiliza pela comunicação institucional e pela maioria das atividades ligadas à comunicação e ao relacionamento com os diversos públicos da PUC Minas. Diversas ações nessa área, entretanto, são realizadas autonomamente pelos

departamentos, institutos, organismos e dezenas de movimentos promovidos pela PUC ou articulados por ela.

Implantada a Secretaria de Comunicação, tem início uma nova fase na comunicação da PUC Minas. Com uma clara orientação, a Secretaria desenvolve, gradativamente, uma série de ações para dar maior visibilidade à instituição e cria canais de comunicação entre seus diversos públicos. O objetivo geral estabelecido no Planejamento Estratégico era:

> *"Ampliar e fortalecer a imagem institucional da PUC Minas como primeira opção de ensino superior não estatal em Minas, com padrões de excelência em ensino, pesquisa, extensão e serviços à comunidade, respaldada por valores éticos e por uma filosofia educacional própria e determinada em estabelecer uma relação forte entre o conhecimento e as representações culturais da população".* (Secretária de Comunicação).

De acordo com a Secretaria de Comunicação, foram traçadas diretrizes pela Reitoria para orientar o trabalho do novo órgão:

> *"(...) as primeiras conversas que eu tive com o Reitor foi em função do que ele esperava da comunicação e o que se observava em relação àquele momento da Universidade. E o que ele dizia era que a Universidade estava passando por várias mudanças, modernizando-se, estava mudando o seu perfil de universidade e ele gostaria de posicionar-se melhor junto à sociedade, mostrando-lhe o que era essa nova universidade.*
> *O Reitor sentia que existia um* "gap" *entre o que essa universidade estava se transformando, estava caminhando para isso e o que essa universidade mostrava à sociedade. Ele sentia que ela não tinha espaço nos veículos de comunicação. Não havia uma projeção dela, em termos de artigos de professores em jornais. Existia muito pouco. As coberturas dos grandes eventos, dos grandes acontecimentos que a universidade produzia, do que ela fazia, também não tinha uma repercussão como ele gostaria... ".* (Secretária de Comunicação).

A tarefa inicial da Secretaria de Comunicação seria, portanto, posicionar a PUC Minas num mercado que crescia e se agitava com os novos concorrentes, com marketing mais agressivo e com a valorização do ensino superior para a formação profissional e a melhor qualificação, como elementos fundamentais para uma maior empregabilidade das pessoas. Centralizando as ações e dando às mesmas uma unicidade, a Secretaria passou a dirigir todo o

processo interno. Assumiu as áreas de publicidade e de relações públicas, definiu diretrizes para os principais eventos e, ainda, para a assessoria de imprensa.

A estrutura da Secretaria cresceu na mesma proporção. De um jornalista e dois estagiários, a Secretaria passou a contar, já no segundo semestre do ano de 2002, com 32 profissionais. O órgão também se posiciona dentro da hierarquia da PUC. O relato é também de Ana Luísa:

> *"(...) na realidade, você tem hoje a Secretaria de Comunicação, e outros órgãos que ficam basicamente na administração superior da universidade. A Secretaria de Comunicação não é só uma assessoria, mas é também executiva (...).*
>
> *Hoje, você tem na Secretaria de Comunicação uma Assessoria de Imprensa, Assessoria Institucional, Assessoria de Relações Públicas e Assessoria de Publicidade e Propaganda. Além disso, nós temos também a Central de Informações, e, ainda, ligados à Secretaria, nós temos assessores de comunicação em Arcos, Poços de Caldas, Betim, Contagem e São Gabriel; nós temos um profissional em cada uma das Unidades. Temos ainda profissionais de comunicação na PUC Virtual e no Instituto de Educação Continuada (IEC)."* (ANA LUISA - Secretária de Comunicação).

5.3 A imagem desejada

No ano de 2003, a PUC Minas completa 45 anos de existência. Em 1998, detectou-se, através da pesquisa citada anteriormente, que a Universidade, embora conceituada e tradicional no ensino superior mineiro, não se comunicava como deveria e corria o risco de perder o espaço conquistado em muitas décadas de dedicação por sua própria ineficiência. A Secretaria de Comunicação Social foi criada como parte de um projeto que visava manter esse nome reconhecido e agregar a ele os conceitos de modernidade e qualidade de ensino em constante aperfeiçoamento.

> *"Modernizar hoje é estar trabalhando em termos de graduação, com cursos cada vez mais voltados para uma formação mais ampla, buscando a multidisciplinaridade entre os cursos, buscando uma conversação maior*

> *entre os saberes e o conhecimento. A universidade possui hoje laboratórios os mais avançados, os mais modernos, qualidade dos professores".*
> *"Mostrar que ela está, também, investindo na Extensão, trabalhando questões como a inserção do negro na sociedade, a sociedade inclusiva, e que tem se modernizado em relação à infra-estrutura, em relação ao corpo docente.*
> *Acho que são esses os grandes pilares que a Secretaria trabalhou para esse processo. Em relação ao mestrado e ao doutorado, ela está buscando construir uma consolidação, sabendo que é um processo que não se faz em 10 anos; pelo contrário, leva muito tempo para você ter pesquisa e pós-graduação.*
> *Em Extensão, ela tem evoluído muito, trabalhando com questões sociais. Ela discute hoje, nos projetos de extensão, desde as questões do trabalho e da violência aos índices de qualidade de vida. Um dos diferenciais que a universidade procura mostrar é que ela constrói o processo de educação não só em sala de aula, mas mostrando e reforçando muito a extensão.*
> *A comunicação apenas mostra o que a Universidade está fazendo. É a Universidade que faz. A comunicação tenta mostrar parte do que a universidade faz, porque a gente não consegue nunca mostrar tudo. Eu nem ouso dizer que a gente conseguiria. No jornal, por exemplo, que tem doze páginas, a preocupação é mostrar sempre as atividades da extensão, da pesquisa, da pós e da graduação, mostrar a universidade mais integrada".* (Secretária de Comunicação).

Diferenciar-se das muitas faculdades isoladas, que surgiram desde o início dos anos 90, e, da mesma forma, mostrar aos alunos da PUC Minas que a Universidade não é uma extensão dos "colégios" em que concluíram o ensino médio, é outra preocupação. Esses posicionamentos, se não foram formulados pela área de comunicação, constituem- estratégias básicas da área. A secretária de Comunicação ressalta esse trabalho:

> *"Grande parte dos futuros alunos ainda não tem clareza da distância entre a PUC e as faculdades isoladas. Eu percebo muito no Programa "PUC Aberta" que os meninos chegam ao campus e ficam abismados com o seu tamanho. Eles não imaginam, eles vêem com uma visão muito menor".* (Secretária de Comunicação).

Uma definição da imagem desejada para a PUC Minas é dada pelo Reitor Padre Magela, numa síntese que revela o objetivo perseguido pela Universidade em seu esforço de comunicação e de afirmação desse patrimônio:

> *"A imagem tem crescido e melhorado bastante, é a imagem de uma universidade tradicional, moderna, aberta para o futuro, cientificamente*

> *mais comprometida, com propósitos mais arrojados, e isso tem aparecido na mídia". ..."* (Reitor da PUC Minas).

O Reitor detalha sua visão sobre o processo de construção dessa imagem. Mostra que essa é uma evolução dinâmica, que não existe um ideal estático. De forma ainda mais clara, mostra o papel que a Secretaria de Comunicação e toda a comunicação da Universidade desempenham: o de reforçar e mostrar para a sociedade a adequação da instituição ao momento em que vivemos, às expectativas e aos propósitos da sociedade. Como ele resume: "A comunicação não cria uma imagem, ela apenas reforça e firma aquilo que toda a Universidade pratica":

> *"Eu acredito que não haja uma imagem ou uma identidade ideais, existe uma perseguição, uma busca de uma identidade e de uma imagem cada vez melhor, assim como a sociedade, a universidade nunca está pronta, ela está sempre em construção. Eu não acredito que exista uma imagem que possa ser ideal, que possamos estar alcançando o que há de melhor. Nós não alcançaremos nunca. Isso varia também com as expectativas da sociedade em relação à Universidade, e às mudanças que se dão com muita velocidade na própria sociedade. Esta adequação da Universidade a cada momento, a cada ano que passa, às mudanças da sociedade, faz com que também a gente não persiga um ideal estático, mas o que esteja sempre em mudança. No dia em que me disserem que a Universidade está pronta, podemos fechá-la".* (Reitor da PUC Minas).

> *"Com relação à questão da imagem, eu acredito que a imagem a gente não cria. A gente pode melhorar a imagem, através da comunicação social. Eu acho que a criação da Secretaria de Comunicação ajudou muito a fixação dessa imagem, mas é evidente que, se a gente não produz fatos que melhorem essa imagem, a "marquetagem" da Secretaria de Comunicação Social é muito pouco, ela é reduzida a pó se você não tem ações concretas a serem refletidas. Em resumo, na verdade, ela está presente na imprensa mineira praticamente todos os dias, com maior ou menor intensidade, mas está sempre presente dados o crescimento, a qualidade dos trabalhos e da docência existentes aqui...".* (Reitor da PUC Minas).

O Reitor destaca, pontualmente, dois momentos na Universidade em que os princípios que norteiam a reputação da instituição são repassados aos alunos: as disciplinas de Iniciação Filosófica e Cultura Religiosa, que são comuns a todos os cursos. Para ele, essas disciplinas são oportunidades concretas em que a PUC educa os seus alunos. Para além, mais uma vez, a

extensão, os serviços prestados à comunidade são pontos fortes da Universidade. De grande relevância, o Reitor observa que não é a confessionalidade em si que marca e distingue a PUC Minas. Essa se mostra em todos os momentos, nas diversas atividades acadêmicas e extracurriculares, boa parte marcada pela solidariedade e pela participação cada vez maior da sociedade:

> *"Os pontos que eu acho, em termos de identidade, que vêm marcando, bem ou mal, a identidade da Universidade são as disciplinas de iniciação filosófica e cultura religiosa. Elas são um marco na sua identidade. Para a identidade de uma universidade católica, é preciso olhar os documentos pontifícios quando eles falam que a primeira qualidade de uma universidade é ser uma boa universidade. A trajetória da Universidade, nos seus 43 anos, tem sido sempre uma trajetória de melhoria na qualidade de ensino e, nos últimos anos, a implantação dos mestrados, da pesquisa institucionalizada, do incentivo à articulação dos seus professores; tudo isso tem sido muito importante para reafirmar essa identidade.*
> *(...) a identificação não é muito pontuada no ponto de vista da sua confessionalidade; mas através dos serviços prestados, os valores de solidariedade e participação na comunidade, uma articulação cada vez mais próxima da comunidade carente de nosso Estado e outros estados, acho que isso melhora um pouco o processo de identidade da universidade e acredito que alguns programas como o programa de estudos teológicos, interferem também na identidade da universidade de modo positivo.* (Reitor da PUC Minas).

Todos esses princípios foram observados em sala de aula e nas atividades de extensão, conforme destacado. A Secretaria de Comunicação e a Reitoria tinham claro esse posicionamento humanista. Ele não poderia ser perdido em nenhum momento e a comunicação, a todo momento, deveria explorá-lo e evidenciá-lo. Mais ainda, esse posicionamento e diferencial deveriam estar evidentes e em acordo com um maior número de professores e dirigentes da instituição. A comunicação repassa esses valores em seus comunicados e nos muitos instrumentos de interação com esse público.

5.4 Ações da alta administração para a construção da imagem desejada a partir da Secretaria de Comunicação

A imagem que se tem hoje da PUC Minas é resultado de toda a história da instituição. Os últimos anos, contudo, influenciaram fortemente na evolução desse quadro, em virtude do trabalho de comunicação que vem realizando.

Recente relatório de atividades do órgão, relativo aos seus quatro anos de existência – *Relatório de Atividades – 1998-2002 – Secretaria de Comunicação Social – PUC Minas / janeiro de 2003* - mostrou as principais ações de comunicação no período. Nele se destacam a completa reformulação e ampliação da divulgação do vestibular – agora realizada através de campanhas, a criação de diversos veículos e programas para comunicação interna e ações voltadas para a grande imprensa e a mídia em geral.

A universidade passou a contratar serviços de terceiros para planejamento, criação e veiculação. Especialmente nas épocas de vestibular e de seleção para programas como o PUC Minas Virtual, de ensino a distância, a instituição iniciou uma ampla veiculação de anúncios em jornais, emissoras de rádio e televisão, *outdoors* e outras mídias.

Conforme o Relatório 1998/2002, as principais ações da Secretaria, com sua evolução, foram:

a) vestibular

A divulgação do vestibular, que tradicionalmente era realizada apenas com manuais e cartazes, a partir de 2001 passou a ser realizada através de campanhas publicitárias, envolvendo profissionais internos e fornecedores. O desenvolvimento da campanha tem início

com seis meses de antecedência, com detalhamento do plano de ação, atribuições e responsabilidades.

Entre outras ações, as campanhas desenvolvem estratégias publicitárias que utilizam veiculações em anúncios em televisão, rádio e jornal, além de cartazes, jornais, folders, volantes, *outdoors, banner e* vídeo institucional para apresentação da Universidade.

Assessoria de Imprensa também distribui *releases* para os principais jornais, emissoras de rádios, televisão, portais da internet e imprensa especializada do setor.

Como ação de relações públicas, são realizadas visitas a colégios, pré-vestibulares e escolas de idiomas, para apresentar a PUC Minas, os cursos oferecidos pela instituição e o seu processo do vestibular. Em 2003, cerca de 300 escolas de Minas Gerais, do interior de São Paulo, de Goiás, da Bahia, do Espírito Santo e do interior do Rio de Janeiro foram visitadas por representantes da Universidade;

b) programa PUC Aberta

O programa PUC Aberta foi criado pela Secretaria de Comunicação, voltado para estudantes do ensino médio, para oferecer informações sobre os cursos de graduação da Universidade, sobre as profissões para as quais os cursos estão voltados. O Programa é realizado anualmente durante uma semana no campus do Coração Eucarístico e repete-se nas unidades de São Gabriel, Contagem e Betim. Na versão de 2002, o programa recebeu a visita de cerca de 8 mil alunos do ensino médio de 57 escolas e pré-vestibulares.

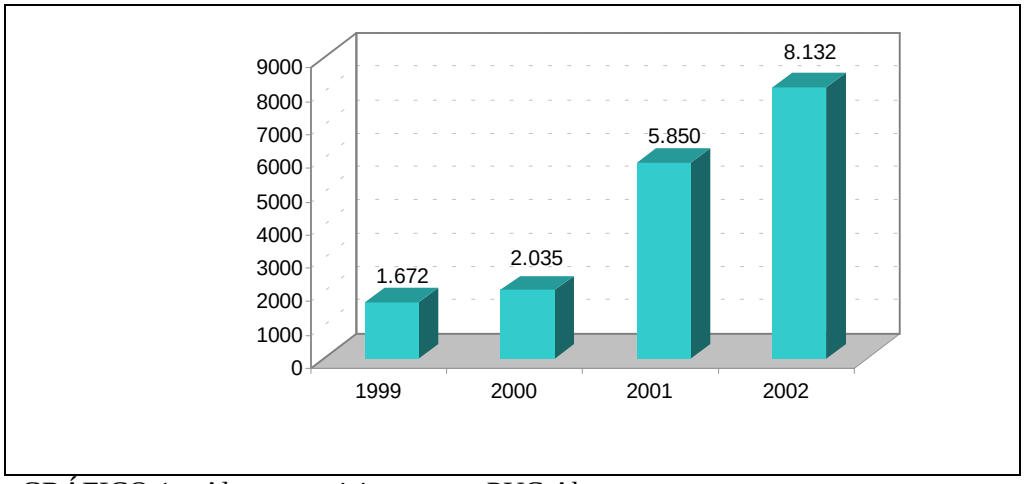

GRÁFICO 1 – Alunos participantes no PUC Aberta.
FONTE - Relatório de Atividades 1998/2002 – Secretaria de Comunicação Social – PUC Minas – Janeiro de 2003 – p. 9.

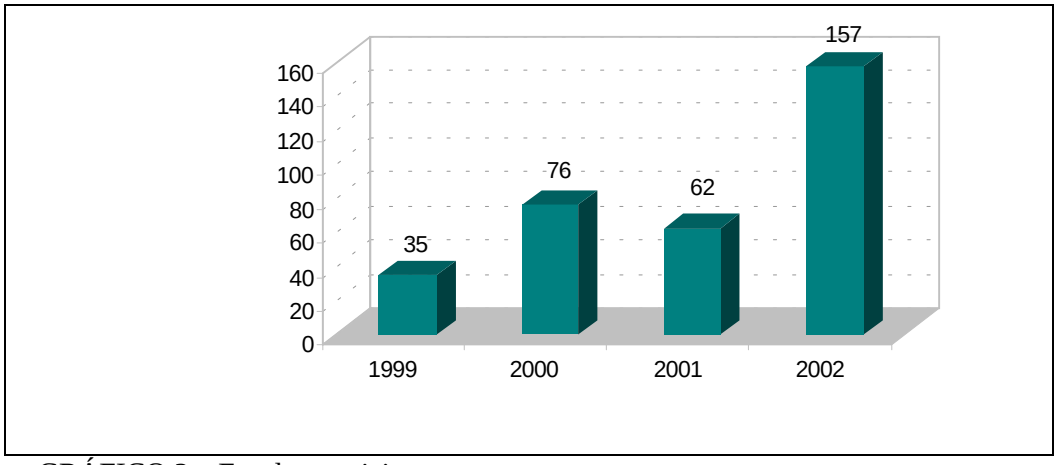

GRÁFICO 2 – Escolas participantes
FONTE - Relatório de Atividades 1998/2002 – Secretaria de Comunicação Social – PUC Minas – Janeiro de 2003 – p. 9.

Os números registrados contabilizam participantes de Belo Horizonte, Grande BH e interior de Minas Gerais;

c) relacionamento com os meios de comunicação

O estreitamento das relações da universidade com os meios de comunicação, uma das prioridades da Secretaria de Comunicação, foi buscado através da sensibilização dos membros da administração superior da Universidade sobre a importância do relacionamento com a imprensa, da definição dos porta-vozes “oficiais” da instituição para dar entrevistas a respeito

de determinado assunto, da criação do Manual de Relacionamento com os Meios de Comunicação, da identificação sistemática de temas e oportunidades em que a Universidade possa se manifestar. Isso gerou sugestões de pautas encaminhadas aos editores específicos de cada veículo, além da criação do "Banco de Fontes", catálogo com mais de 180 páginas, que listam cerca de 600 professores da universidade, dados pessoais (*e-mail*, telefones e departamentos) e áreas em que são especialistas e aptos a atender os jornalistas em seu trabalho diário, e da implantação de *mailing* informatizado com dados dos principais veículos da mídia impressa, rádios, tevês, além dos profissionais responsáveis pelas áreas de comunicação de importantes empresas, instituições públicas e privadas, universidades e faculdades brasileiras;

d) jornal PUC Minas

Impresso a quatro cores, com 16 páginas e tiragem de 47.500 mil exemplares, o jornal é distribuído entre alunos, professores, departamentos e unidades da PUC Minas, imprensa (cerca de mil exemplares), universidades e principais empresas do Estado. Em setembro de 1998, esse jornal tinha 26 mil exemplares, doze páginas e era impresso em duas cores na primeira e última páginas e em preto-e-branco nas demais;

e) boletim PUC Informa

Em 1998, o **PUC Informa** era um informativo semanal, frente e verso, apenas com notas, tendo um perfil de agenda, voltado para registrar os fatos internos da instituição. Desde o final de 2002, esse informativo foi ampliado para quatro páginas, novo projeto gráfico, com fotos e impresso em quatro cores. A tiragem subiu para 2.500 exemplares. Cada unidade da Universidade possui o seu próprio informativo, no mesmo formato;

f) boletim semanal Folha do Professor

Lançado em setembro de 2002, destina-se exclusivamente aos professores da PUC Minas. Veicula informações curtas e objetivas. Semanal, o boletim é anexado à folha de freqüência utilizada pelos professores em sala de aula;

g) Portal PUC Minas

Criado em agosto de 2002, o **Portal PUC Minas** na internet atende alunos, professores e funcionários dos cursos de graduação, setores de pesquisa, extensão e projetos especiais. Nos primeiros meses de utilização, alcançou cerca de 8 mil visitas diárias;

h) Bom Dia PUC (agenda eletrônica)

Bom dia PUC é uma agenda eletrônica diária, presente na intranet. Permite o acompanhamento de todos os acontecimentos da instituição em suas diversas unidades;

i) relacionamento com colégios e cursos pré-vestibulares

Essa política é mantida durante todo o ano com atividades que envolvem reunião de técnicos da Secretaria de Comunicação e da Comissão Organizadora do Vestibular com professores dos colégios e pré-vestibulares para apresentar informações atualizadas sobre o vestibular; atendimento a convite de visitas, com materiais e recursos adequados; recepção a escolas da capital e interior, em visitas programadas ao campus do Coração Eucarístico;

j) organização e divulgação de eventos institucionais

A secretaria oferece apoio na organização de cerimonial, na criação de peças e divulgação de eventos institucionais, como eventos de diversas dimensões e formatos, na organização de posses, seminários, inaugurações, solenidades específicas da reitoria e

assinaturas de convênios. O setor de Relações Públicas da Secretaria cuida, igualmente, da avaliação do interesse e conveniência e, em caso positivo, do apoio à participação institucional da Universidade em eventos ligados à Educação;

k) Central de Informações

Criada a Secretaria de Comunicação em 1998, a Central de Informações atende pessoalmente ou por telefone os públicos interno e externo, com os mais diversos dados sobre a própria instituição e/ou sobre eventos e promoções.

Além desses instrumentos, a Secretaria de Comunicação tem realizado também a divulgação de programas de Mestrado e Doutorado, o gerenciamento das ações desenvolvidas pelas assessorias de comunicação de cada unidade da PUC Minas, a divulgação dos cursos de pós-graduação e dos eventos do Instituto de Educação Continuada (IEC), inclusive com a edição específica e mensal do **Jornal PUC Informa** – IEC, a divulgação dos cursos a distância proporcionados pela **PUC Minas Virtual**, do PREPES e de outras unidades e programas da Universidade.

Dessa forma, a Secretaria de Comunicação da PUC Minas vem cumprindo sua missão, consolidando-se dentro da hierarquia da Universidade, uma vez que organiza e abre canais formais de comunicação da PUC com seus públicos internos, o que amplia e melhora as relações entre aluno e professor, aluno e instituição, professor/professor e professor/instituição. No âmbito dos públicos externos, a Secretaria atua no sentido de manter a PUC Minas e seus profissionais mais presentes na mídia ao divulgar especialmente os exames de vestibular, que tem apresentado um número crescente de alunos inscritos, com recordes de mais de 20 mil inscrições por edição. Institutos e outros organismos da Universidade, por meio de eventos e atividades ganharam destaque no noticiário de rádio, televisão, jornais e publicações especializadas. Reflexo dessa maior visibilidade é a crescente

presença de representantes da Universidade em fóruns, conselhos e inúmeras outras instâncias políticas, empresariais e sociais de Minas Gerais.

Dessa forma, o trabalho de comunicação desenvolvido pela Universidade, em diversas frentes, vem cumprindo o planejamento inicial na busca constante da fixação da imagem da PUC Minas junto aos diversos segmentos da sociedade, bem como na construção de uma identidade própria, cada vez mais visível e reconhecida.

6 A PERCEPÇÃO DA IMAGEM – OS RECEPTORES

Entender o funcionamento, o discurso e as diretrizes traçadas pelas organizações, facilita a compreensão das diferentes percepções que diferentes públicos têm de um mesmo organismo. Com cada um deles, a Universidade, por exemplo, se relaciona e interage de forma diferente. A pesquisa realizada para cumprir o objetivo deste estudo, que passamos a mostrar neste capítulo, ouviu alguns dos principais públicos da Universidade: receptores, potenciais receptores dos serviços prestados pela PUC Minas e observadores privilegiados da área de ensino superior. As observações colhidas variam diametralmente, conforme o ângulo adotado. Seguem-se as principais avaliações, agrupadas por segmento.

6.1 Alunos e professores do ensino médio e dos cursos pré-vestibulares

Para cumprir a contento a proposição desta pesquisa, neste segmento foram ouvidos alunos e professores de 3º ano do ensino médio e de cursos pré-vestibulares. Entre eles, constam duas escolas particulares, duas escolas católicas de ensino médio e duas escolas públicas de ensino médio - uma municipal e outra estadual - e dois cursos pré-vestibulares. As escolas pesquisadas foram selecionadas tendo em vista o grande número de alunos inscritos no vestibular do 1º semestre de 2002. Foram respondidos 291 questionários preenchidos por alunos (anexo).

Os questionários, em folhas individuais, foram aplicados em diferentes dias, no primeiro semestre de 2002. Contatos nas escolas foram feitos junto a coordenadores de turma ou curso, supervisores, relações públicas ou diretores das mesmas. Agendados data e horário, os questionários foram entregues para preenchimento em sala de aula e recolhidos logo em seguida.

Cada folha, sem identificação do aluno pesquisado, contém cinco perguntas:

. Idade

. Sexo

. Curso superior que pretende estudar?

. Como você vê a PUC Minas?

. Por que você quer estudar na PUC Minas?

No quesito idade, a maioria absoluta dos alunos tem entre 17 ou 18 anos. Mesmo nos pré-vestibulares, a média dos alunos é bastante jovem, com poucos em idade acima de 20 anos. As opções de cursos superiores que pretendem estudar são as mais variadas. Praticamente, todos os oferecidos no mercado são citados. Refletindo o alto índice de preferência verificado nos vestibulares, alguns cursos são apontados com maior freqüência, como Direito, Jornalismo, Engenharias e Administração.

Tais estudantes fazem uma representação extremamente positiva da PUC Minas. Seja de escola pública ou particular, seja de confessional ou não, as avaliações são excelentes, com elogios à estrutura da universidade, aos muitos cursos que oferece, ao corpo docente de ótimos professores e à sua tradição

"A PUC é um jeito de aprender",afirma um dos alunos de escola particular. Outro aluno pesquisado no pré-vestibular diz que pretende ingressar na PUC por ser a ***"única Universidade"*** que atende aos objetivos dele e por ***"querer o melhor para mim"***. Mesmo os candidatos a cursos não oferecidos ali têm uma visão positiva e expressam esses sentimentos:

> *"Uma escola bem estruturada e com muitos cursos bons. Vocês estão de parabéns"*. (Candidata a Medicina).
> *"Uma das melhores de MG, competitiva e que oferece bons cursos em quase todas as áreas"*. (Candidato a Engenharia de Produção).

Vários alunos pesquisados visualizam e expressam os valores mais caros da instituição:

> *"Uma universidade séria, que prepara muito bem os seus alunos, que respeita seus alunos e que tem bons professores"*. (Aluno de 18 anos, de escola pública estadual).
> *"Uma universidade católica que aceita todas as religiões" (*Aluno de pré-vestibular, 19 anos).

Ou ainda

> *"grande instituição que zela pelo crescimento, desenvolvimento humano, liberdade e particularidade de seus alunos"*. *(*Candidata a Medicina, de 16 anos, aluna de escola particular leiga).

Dois únicos senões são apontados de forma esporádica: ***"não oferece o curso que desejo"*** e ***"ensino caro".*** Em contrapartida, vários depoimentos ressaltam a grande quantidade de cursos oferecidos e o caráter filantrópico da instituição, ***"que ajuda quem não tem condições de pagar"****;* que ***"oferece bolsas de estudo"*** e, ainda, por ser ***"mais barata que muitas outras particulares"***.

As razões apontadas para querer estudar na PUC Minas confundem-se com as respostas sobre a imagem da instituição. Ou seja, querem estudar na PUC Minas, porque ela tem tradição, prepara para o mercado, é uma das melhores universidades do Estado, oferece o curso que desejam e outras tais. Não há também nenhuma manifestação de preferência pela PUC Minas pelo fato de ser uma universidade católica. Ou seja, o caráter confessional e religioso não se destaca, muito menos é determinante para a escolha no vestibular. Igualmente, os trabalhos comunitários e sociais, realizados através da Extensão, também não têm relevância na imagem que esses jovens formam da instituição, conforme os depoimentos recolhidos. Em relação às pesquisas científicas que a Universidade possa ou não realizar, há uma única manifestação de um aluno, candidato ao curso de Medicina Veterinária, aluno de

pré-vestibular, que ressalta não pretender estudar na PUC ***"pois ela não incentiva a pesquisa e sim a formação acadêmica, ao contrário das Universidades federais"***.

Há uma preocupação entre os estudantes pesquisados pela graduação. Pretende-se, na maioria absoluta das opiniões, uma formação acadêmica de qualidade para ingressar com sucesso no mercado de trabalho. Essa preparação profissional é destacada em vários questionários. ***"Pessoas hábeis para entrar no mercado"; "forma profissionais de qualidade para um mercado competitivo";*** ou também ***"centrada no futuro e na tecnologia"***, são alguns exemplos.

Portanto, no imaginário desses alunos, a PUC Minas tem plena condição de oferecer-lhes uma formação profissional de excelente qualidade, nas diversas áreas de atuação profissional. Candidatos de todas as áreas demonstram esse sentimento.

Os professores de ensino médio e cursos pré-vestibulares pesquisados, embora pertençam a escolas particulares e públicas, confessionais ou não, ficam restritos a um pequeno número de respostas. Para cada escola pesquisada, 2 professores deveriam responder ao questionário, totalizando dezesseis, entretanto, somente treze questionários foram preenchidos e considerados suficientes para os propósitos desta pesquisa. As entrevistas foram feitas, também, em folhas individuais, sem identificação nominal do professor, cada questionário apresenta sete perguntas:

. Idade

. Sexo

. Há quantos anos é professor?

. Há quantos anos conhece a PUC Minas?

. Como descreve a PUC Minas?

. Quais os motivos que levam os alunos a escolherem essa Universidade para fazer o curso superior?

. Com relação à ampliação e modernização do ensino superior brasileiro, como você percebe a inserção da PUC Minas nesse cenário?

Em relação à idade, dois professores têm 63 e 60 anos de idade, sendo um de escola pública estadual e outra de particular confessional. O professor mais novo tem 28 anos de idade, leciona em curso pré-vestibular. No quesito sobre há quanto tempo são professores, as respostas mais altas são de uma professora da escola pública estadual, que leciona há 37 anos, e dos outros dois mais velhos em idade, ambos com 36 anos de magistério. Quem leciona a menos tempo é um professor de pré-vestibular, em atividade há cinco anos. Ele tem 29 anos de idade e identificou-se como sendo formado pela PUC Minas. O professor mais jovem, com 28 anos de idade, já leciona há seis anos. Demais professores têm entre 10 e 29 anos de magistério.

Sobre há quantos anos conhecem a instituição, quatro professores não respondem de forma concreta. As respostas são evasivas, como: ***"sou formado na PUC", "sei que existe há muitos anos. Não a conheço", "desde a época em que prestei vestibular"*** ou, apenas, ***"sim".*** Há, contudo, um grupo de respostas nesse item bastante positivo. Seis professores afirmam conhecer a PUC Minas ***"há uns trinta anos".*** Um tempo bastante significativo. Um desses professores, numa resposta bastante detalhada, utilizando, inclusive, duas folhas adicionais à original, relata que morou no mesmo bairro Coração Eucarístico, em que se encontra o principal campus da PUC e onde seus pais ainda residem. Lembra que freqüentava programas da PUC, como o ***"Encontro Marcado"*** e a biblioteca do campus. Conta ainda que, quando seu pai precisou fazer caminhada, ***"conseguiu fazer isso no Centro Esportivo da PUC, por um ou dois anos (...)".*** E conclui: ***"Acho que a PUC tem um papel muito importante naquela região".***

Quanto à imagem que esses professores têm da instituição, doze das treze respostas são bastante favoráveis. Destacam-se:

> *"(...) evoluiu muito, criando novos cursos para atender o mercado com profissionais de gabarito";*
> *"(...) séria, muito bem dirigida e com profissionais exemplares";*
> *"(...) fomentadora da pesquisa, casa do conhecimento, envolve seus alunos em pesquisa, apóia os professores, é dona de bons convênios no Brasil e fora dele";*
> *"(...) séria, moderna, preocupada com a qualidade do ensino e com a formação de cidadãos conscientes"; e*
> *"(...) excelente infra-estrutura, capaz de promover a construção do conhecimento".*

Quatro respostas elogiosas fazem clara comparação com a UFMG: São elas: ***"(...) a única que faz frente à UFMG. Sempre foi um contraponto à Federal"; "considerada a segunda universidade de BH. Percebo alto grau de satisfação de seus alunos"; "a segunda melhor escola de ensino superior em Minas"*** e ***"prestígio da PUC em Minas só é inferior à UFMG".***

A única resposta crítica é a do professor que se identifica como tendo se formado na PUC. Sua opinião é a seguinte: ***"Uma universidade que investe pouco na área de pesquisa".***

Na sexta pergunta, sobre os motivos que levam os alunos a escolherem a PUC Minas para cursar o ensino superior, as respostas se confundem com as qualidades apontadas na questão anterior. Ou seja, as opções dos alunos acontecem, na opinião dos professores, pela mesma tradição, competência e credibilidade que a PUC aparenta, pela sua qualidade de ensino e pela gama de cursos que oferece. A maioria das respostas, portanto, mostra razões genéricas, inespecíficas. Alguns professores elencam, contudo, razões mais objetivas, tais como ***"oferecimento de cursos em horários definidos (manhã, tarde ou noite)"; "formação integral do cidadão";*** *e* ***"(...) são poucos os alunos que falam*: "*eu quero estudar nessa universidade".*** Ele credita à PUC uma aura de confiança, ensino respeitado: ***"O que leva em conta são opções de custo. A primeira é a Federal".***

A última pergunta refere-se à evolução da PUC Minas, num quadro de ampliação e modernização do ensino superior brasileiro. Os professores ouvidos concordam, de forma geral, que a PUC participa desse processo, com melhoria da sua qualidade de ensino, com

maior qualificação dos professores e com melhor atendimento ao mercado ao oferecer novos cursos. Como exemplo, a resposta:

> *"A PUC Minas sempre se empenha para que seus alunos tenham a melhor base na vida profissional. Com isso, a PUC está sempre bem atualizada".*

Um professor de escola particular confessional afirmou, entretanto, que

> *"a modernização do ensino superior brasileiro é uma mentira. A proliferação é uma verdade".*

Ela ressalta, concluindo:

> *"A PUC não se insere neste contexto. É moderna, laica e de ótima qualidade".*

Mudanças específicas apontadas são ***"nas provas de vestibular"; "incentivo à área de pesquisa e ênfase nos cursos ligados à área de gerenciamento, através da pós-graduação"; "o PUC Aberta é excelente. Os alunos da 3ª série vibram. Tem que continuar e cada dia melhor"; "na área de informática, houve uma evolução muito grande"*** e ainda:

> *"Acho que a PUC tem um curso de mestrado em educação que está muito bom. (...) A TV PUC é um sinal de que a Universidade está atenta aos meios modernos de educação. (...) As calouradas eram muito faladas. (...) A PUC Rio é uma universidade extremamente conceituada. Ela está ditando as normas da economia hoje. Espero que a PUC se firme, ou melhor, firme ela já está, acho que isso precisa se tornar uma coisa mais perceptível".*

Em resumo, a avaliação da PUC Minas por esses professores é extremamente positiva. É uma Universidade conhecida há décadas, com excelente reputação entre eles próprios e entre seus alunos. Não apontam motivos que desestimulem ou desabonem a escolha da PUC como a universidade para os alunos fazerem o curso superior, indicam, outrossim, muitos aspectos de evolução e melhoria da instituição, inclusive questões pontuais, e demonstram conhecimento de fatos específicos.

Vale observar que o professor formado na PUC faz as ponderações mais críticas e ácidas desse segmento. Algumas opiniões também não refletem a realidade ou não podem ser comprovadas, como dizer que a PUC é laica ou que há "***um alto grau de satisfação dos alunos nos diversos cursos".***

6.2 Os alunos dos cursos de graduação da PUC MINAS

Em geral, os alunos de penúltimo período de seus cursos têm visão bastante desfavorável da instituição. Reclamam da falta de infra-estrutura, da falta de laboratórios, do despreparo de professores, da falta de diálogo com a direção, da inoperância das coordenações de cursos e mesmo da biblioteca.

A maioria absoluta é jovem, na casa dos vinte anos. De forma equilibrada, uns estão trabalhando na área e outros ainda não. Ao ouvir estudantes das áreas de humanas, saúde e exatas, as queixas se repetem. Os muitos casos de elogios à Universidade são acompanhados, em sua maioria, de "*mas*" e "*senões*", que insistem numa imagem negativa. Os principais "clientes" da PUC Minas são, conforme a amostra, os maiores críticos e os mais insatisfeitos em relação aos serviços prestados.

É interessante destacar a resposta de um aluno, que fez a descrição da PUC e os seguintes comentários sobre a melhoria da Universidade, desde que nela ingressou:

> *"(Vejo a PUC) como uma universidade conservadora, que possui um corpo docente qualificado e estrutura física moderna, com destaque para as instalações e equipamentos do curso de Comunicação Social. Falta um maior relacionamento com as empresas, para facilitar a entrada dos formando no mercado de trabalho. Quanto às mudanças, cito a expansão da estrutura física do curso de Comunicação Social, a contratação de empresa para administrar o estacionamento, a implantação das catracas para controle de entrada dos alunos, abertura dos* campi *São Gabriel, Poços de Caldas, Barreiro e a proibição das vinhadas e dos trotes".*

Outro aluno do curso de Relações Públicas descreve a Universidade

> *"como uma das melhores instituições de ensino do País, mas que dá mais importância ao crescimento do número de alunos e expansão física do campus do que à melhoria da qualidade de ensino".*

Como evolução, ele lembra a expansão física do campus, a melhoria dos laboratórios e dos equipamentos.

No curso de Arquitetura e Urbanismo, a maioria dos alunos ouvidos teceu críticas ao curso e à Universidade. Pedem maior envolvimento da instituição com os alunos, mais aulas práticas, melhores professores, uma melhor definição do curso e melhores instalações, conforme depoimento a seguir:

> *"(Vejo) como uma Universidade que está piorando a cada dia que passa, os professores estão cada vez piores, o DA e o DCE não funcionam mais".*

Nas mudanças percebidas desde que entrou na PUC Minas, afirma:

> *"O roubo do dinheiro do aluno, pelo fato da Universidade não ser filantrópica".*

Por outro lado, há os depoimentos positivos sobre o curso; em contraposição, afirmam ser

> *"uma boa faculdade, que nos possibilita e nos capacita para enfrentar o mercado de trabalho".*

Entre as melhorias, citam a mudança do currículo. Mesmo ao elogiarem, os alunos denominam a PUC Minas de "*Faculdade*" e ressaltam a formação para o mercado, ao contrário da educação humanística mais ampla, que a direção acredita prover.

À Faculdade de Psicologia, os alunos também fazem críticas. Coerentes com o curso que estão às vésperas de concluir, os estudantes criticam muito mais questões

comportamentais, como o processo de aprendizado e de relação institucional, do que aspectos ligados à infra-estrutura ou qualificação dos docentes, como os colegas de outros cursos. São recorrentes observações do tipo ***"modelo de ensino/aprendizado extremamente tradicional"***, ***"instituição autoritária"***, ***"universidade com pouca abertura para mudanças, estrutura rígida, cara, baixa relação custo/benefício"*** e ainda ***"universidade extremamente mercenária"***. Em geral, poucas melhorias são citadas e alguns alunos dizem que ***"nada"*** mudou.

Entre os alunos do 7º período de Publicidade e Propaganda, apesar da área de comunicação contar com um prédio novo, mais uma vez as reclamações dão o tom. Entre outras: ***"uma Universidade comum, que acha que tem um tanto de coisas diferentes"***; ***"uma instituição que não oferece incentivos"***; ***"uma Universidade onde a gente entra com boas expectativas e vai se decepcionando durante o curso"***; ***"uma universidade burocrática, ortodoxa e alheia à real necessidade dos estudantes"***; ***"ilha de academicismo"***; ou, ainda, ***"(...) onde as mudanças são lentas, com coisas que não fazem sentido e as matérias desconexas"*** e diversas outras. Apenas duas avaliações positivas: ***"um segundo lar, um lugar de lembranças muitas"*** e ***"uma Universidade que oferece um ambiente favorável ao aprendizado prático e teórico".***

As mudanças lembradas por esses estudantes são expansão física, reforma da cantina, segurança interna e incentivo à produção de conhecimento.

Na área de Exatas, entre os alunos de Engenharia Mecatrônica, a imagem percebida é, via de regra, ambígua. São exemplos:

> *"Uma Universidade que precisa melhorar muito no seu atendimento e respeito ao aluno".*
> *"Ainda está buscando melhorar a qualidade do ensino".*
> *"Universidade particular com resquício de estrutura pública".*
> *"Universidade desorganizada (...) com corpo docente razoável".*

> *"Boa infra-estrutura, mas com problemas que seriam facilmente resolvidos, apresenta falta de qualificação dos professores, falta de infra-estrutura de algumas salas e laboratórios e falta de conservação".*

Ainda entre os alunos do Instituto Politécnico,

> *"Boa divisão geográfica, mas sérios problemas de comunicação".*
> *"Boa teoria, bons laboratórios, procura aproximar os alunos das empresas, mas precisa melhorar a qualidade de alguns professores".*
> *"Instituição presa no custo dos cursos, mas que tenta melhorar".*

Com poucas variações, também são bastante críticas as respostas dos alunos do 7º período de Administração, Odontologia, Direito, Geografia, Enfermagem e Ciências Biológicas. Raros são os elogios incondicionais. Alguns deles vêm da Odontologia:

> *"Uma universidade que me deu condições financeiras de concluir meu curso, onde encontrei pessoas que me ajudaram a enriquecer meu conhecimento e meu currículo".*
> *"Universidade conceituada nacionalmente, onde o aluno se forma com uma boa base para o mercado e acessível através do crédito educativo".*
> *"Uma instituição que investe na qualidade". "Universidade unida, satisfaz seus alunos, ambiente tranqüilo e alegre, que passa muita coisa boa".*

Em contraposição, outros entrevistados do curso de Odontologia são duros nas críticas à questão financeira: ***"mercenária", "só pensa no próprio interesse e enriquecimento", "só visa lucro"***, ***"burocrática e mercenária", "corporativista"***, ***"difícil de conversar e com uma biblioteca precária"***.

Melhorias significativas apontadas por esses alunos são a expansão física e a implantação do *site* SGA – Sistema de Gestão Acadêmica – para acompanhamento da vida acadêmica do aluno via internet.

6.3 As empresas

A pesquisa com as empresas envolve gerentes de recursos humanos de algumas das mais importantes instituições do Estado.

Não há identificação pessoal de quem responde o questionário. Em geral, são gerentes de recursos humanos, que cuidam da seleção de profissionais ou de estagiários para tais instituições. São apresentadas a eles sete questões:

. Idade

. Sexo

. Há quanto tempo trabalha na área de recursos humanos?

. Você conhece a PUC Minas há quantos anos?

. Descreva como você vê a PUC Minas.

Os alunos formados pela PUC Minas chegam ao mercado de trabalho aptos a atender as exigências e demandas profissionais dos novos modelos empresariais? Justifique".

As descrições da PUC Minas, apresentadas na quinta resposta, são todas extremamente favoráveis. As qualificações utilizadas são as mais positivos: universidade séria, exigente, comprometida com a qualidade do ensino, corpo docente competente, instituição de referência, atualizada, bem moderna, diversificada, diferenciada, em franca expansão e com imagem bem consolidada, entre outros. Da mesma forma, a avaliação que esses profissionais fazem dos alunos da PUC Minas, recém-chegados ao mercado de trabalho, é bastante positiva. Eles indicam que essa Universidade, por estar preocupada em se atualizar técnica e pedagogicamente, propicia a seus alunos a formação solicitada pelo mercado. Um dos entrevistados relata a participação de sua empresa em um evento da PUC Minas, ocorrido poucos meses antes, contando com a participação de 3500 estudantes e cerca de 150 palestrantes, o que considera bastante positivo. Outra resposta indica:

> *"Comparada a outras instituições de graduação, tem sido, sem dúvida, a mais próxima da realidade empresarial".*

Dois profissionais fazem observações quanto à necessidade de uma formação mais generalista, pois as empresas estão, cada vez mais, cobrando de seus profissionais competências mais amplas, mais vivência e uma coerente visão da realidade. Citamos, a seguir, alguns trechos dos depoimentos:

> *"De modo geral, independentemente da origem da instituição acadêmica, percebo que os profissionais egressos das universidades carecem de vivência profissional, mesmo que vivência através de estágios. Pois é através dessa vivência que os profissionais vão demonstrar maior maturidade para lidar com ambientes de alta competitividade, diversidade e pressão. Características que representam o mundo corporativo." (gerente de recursos humanos)*

> *"Independentemente da universidade de origem, percebo que os recém-formados continuam sendo formados apenas como técnicos. Além desse preparo, os novos modelos empresariais têm exigido cada vez mais outras competências, principalmente no campo comportamental, como liderança, trabalho em equipe, visão sistêmica, comunicação, ética, etc. Essa é uma importante desconexão entre as grades curriculares e a nova realidade do mundo empresarial." (gerente de recursos humanos)*

Sobre os motivos que levam à escolha de um profissional formado pela PUC Minas, vários gerentes consultados afirmam que, em tais seleções, se levam em conta critérios e requisitos objetivos, que não dependem da escola em que o profissional se formou. Contudo:

> *"Havendo igualdade no atendimento às exigências, certamente a linha de formação acadêmica representará um diferencial competitivo para a escolha do candidato. Serão considerados alguns aspectos importantes, tais como: a grade curricular do curso, o histórico escolar, os trabalhos científicos desenvolvidos e demais experiências de campo que tenham contribuído para o desenvolvimento do aluno". (gerente de recursos humanos)"*

Em suma, as empresas consultadas, nos diversos ramos de atividade, mostram-se bastante receptivas a alunos graduados na PUC Minas. Admitem até que, pela formação mais ampla, eles possam ter vantagens pessoais num processo de seleção. Essa imagem positiva

entre empresas e instituições de pequeno, médio e grande porte é de extrema valia para a afirmação pessoal dos estudantes e da instituição em que estão matriculados. Como foi visto anteriormente, a maioria absoluta dos atuais alunos dos últimos períodos de diversos cursos da PUC Minas, bem como de escolas de ensino médio e de cursos pré-vestibulares, têm uma absoluta preocupação com o ingresso no mercado de trabalho. Com uma boa imagem nesse mercado, as chances aumentam.

6.4 A imagem da PUC MINAS percebida pelos públicos ouvidos

Como uma entidade viva, a PUC Minas tem várias facetas. Para cada público, ela se apresenta diferente. Todas essas facetas são, contudo, e ao mesmo tempo, verdadeiras e falsas. Ela não é única. Nem monolítica, nem estática. Pessoas que a vivenciaram, há vinte ou trinta anos, têm determinadas lembranças, constroem uma certa imagem. Quem se formou nela, ou quem ainda está freqüentando seus cursos, tem visões muito mais críticas, deseja e cobra muito mais do que tem sido oferecido, certamente sem conhecer e, principalmente, sem pretender enxergar a inexorável evolução que a Universidade realiza por esforço próprio, para melhorar-se continuamente por exigência das novas tecnologias, processos e descobertas científicas, para adaptar-se e atender à comunidade em que está inserida, e para acompanhar as mudanças da sociedade, das legislações e do mundo cada vez mais interligado e instantâneo.

Alunos e professores do ensino médio ou de cursos pré-vestibulares reconhecem a PUC Minas como a principal e mais conceituada universidade privada do Estado e uma das principais do País. Vestibulandos sonham com a formação profissional plena, da melhor qualidade, que a PUC lhes pode oferecer. A extrema “habilidade” para ingressar no mercado de trabalho com sucesso é o que lhes interessa. Nenhum deles tocou, nem de longe, em

formação humanística e muito menos cristã ou católica. Sequer falaram numa educação ética e consciente sobre a realidade brasileira e de sua necessária transformação. Para todos esses alunos, com idades entre 17 e 20 anos, a ânsia é por entrar nessa grande Universidade, que é a PUC Minas, com muitos cursos e uma reputação inabalável. Alguns queixam-se dos preços das mensalidades, mas queixam-se, principalmente, da falta de recursos para pagá-las, pois, nas escolas de alunos mais abastados, essas considerações inexistem. Todos sonham em entrar e fazer um bom curso para conseguirem o diploma, que será o passaporte para uma boa colocação no mercado e, daí, serem felizes.

Esse quadro positivo certamente tem influência dos muitos trabalhos desenvolvidos pela área de Comunicação e pela Universidade, como um todo, para aproximar-se das grandes empresas, por mostrar-se mais à sociedade, por estar mais presente nos meios de comunicação, inclusive contrabalançando determinados fatos – como avaliações fracas no Exame Nacional de Cursos (ENC), do Ministério da Educação – ou reportagens negativas veiculadas na imprensa – particularmente sobre o aspecto filantrópico da PUC Minas, ou sobre manifestações estudantis e nomeações na Reitoria.

Junto a empresas, a PUC Minas tem trabalhado parcerias com Cemig, Telemar e Fiat. Os setores de comunicação e estágios apóiam essa aproximação, divulgando os eventos e produzindo, junto com as empresas, convites, cartazes, folhetos, volantes e outras peças publicitárias.

Para os alunos da PUC, se o conceito que têm da instituição ainda não é o melhor possível, eles próprios reconhecem os muitos avanços, em termos de estruturas, espaço físico, laboratórios, titulação de professores, organização administrativa e abertura de canais de comunicação, como os recentes comunicados da Reitoria diretamente com os alunos e seus pais. Ressaltam também o novo *site* na internet com o SGA – Sistema de Gestão Acadêmica –

e o estabelecimento de convênios com empresas e entidades diversas. Uma mesma Universidade, com dezenas ou centenas de faces.

7 CONCLUSÃO

Ao concluir este trabalho que tem por objetivo compreender o processo de formação da imagem organizacional através da busca de elementos conceituais que ajudassem a clarear a complexidade do campo de estudo proposto, tivemos a oportunidade de pesquisar também, mesmo que em menor escala, as áreas da cultura e da identidade, consideradas fundamentais no processo de construção da imagem de uma organização. Ao mesmo tempo, com o intuito de buscar um contraponto para o conhecimento de uma situação concreta de construção da imagem de uma organização, nos dedicamos ao estudo de caso da construção e fixação da imagem da PUC Minas, ao observarem-se a dinâmica e os processos organizacionais de uma instituição.

Através dos estudos conceituais e fenomênicos realizados, ao longo da pesquisa proposta, tivemos a oportunidade de observar a importância da imagem organizacional para a sobrevivência e a permanência das instituições num mercado crescente e cada vez mais competitivo.

Considerando-se que o estudo das diversas formas de imagem organizacional é relativamente novo no âmbito da administração, é importante ressaltar, ao concluirmos este trabalho, algumas limitações na realização de nosso estudo ao observar-se a reduzida disponibilidade bibliográfica específica sobre o tema, ao mesmo tempo em que a constatação da amplitude dos públicos da Universidade estudada nos levou a estabelecer limites na realização da pesquisa para que fosse possível concluir com sucesso nossa proposta inicial.

Dessa forma, ao concluirmos este trabalho, consideramos que estamos abrindo novas oportunidades para a realização de outros estudos, abordagens ou pesquisas sobre o tema tratado ou focando outras áreas de influência da imagem organizacional, como o marketing

ou a reputação das organizações, que possam vir a aprofundar, complementar ou mesmo contrapor o estudo apresentado.

Muito além de apresentar respostas ou soluções, esta investigação científica acredita em sua tarefa de levantar novas questões e ângulos de percepção da realidade. O cenário da educação brasileira é terreno propício para tais questionamentos. Como na maioria das atividades humanas deste início de Terceiro Milênio, as transformações na educação são as mais profundas e tão rápidas quanto nunca antes imaginado. É preciso reinventar a períodos cada vez mais curtos. Mudanças geram outras ainda mais radicais e inesperadas. A vida é transformada num "*vídeo clip*". Ter consciência de que essas mudanças não são superficiais é vital para toda e qualquer pessoa, grupo ou organização. Conseguir entender essa realidade, visualizar – mesmo que intuitivamente – caminhos a seguir e se posicionar responsável e corretamente neles é a tarefa daqueles que pretendem dirigir tais processos.

Essa tarefa destaca-se, especialmente, na educação, que mostra, nos ensinos Fundamental e Médio, segundo entendimento geral, níveis de baixíssima qualidade, apenas pontuados por ilhas de exceção mantidas por escolas particulares; no Ensino Superior, uma proliferação veloz e sem limites de faculdades isoladas, de novos cursos e centros de ensino, numa dinâmica em que, certamente, a qualidade é preterida pela quantidade, em que a deterioração chega a níveis de permitir a aprovação, em vestibular, de pessoas analfabetas, conforme amplamente divulgado pela imprensa.

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais , conforme apresentado na leitura das pesquisas realizadas, tem buscado essa antevisão, de modo a cumprir plenamente a tarefa a que se propõe. Calcada em diretrizes perenes e rejeitando apelos de um certo irreconhecível e volúvel "mercado", a instituição baseia sua adequada evolução na Constituição Apostólica e em outros documentos, editados pelo Vaticano, para uso universal. Também usa técnicas e métodos científicos para conhecer melhor a si própria e para entender como os outros a

percebem. Ainda, amplia suas esferas de debate, para traçar rumos para o seu dia-a-dia e para seu futuro, chamando a comunidade a participar desse processo. Admite e reconhece, contudo, suas limitações, longos períodos de tempo necessários para determinadas mudanças, os atritos e as disputas internas e a democracia incipiente de uma organização que carrega consigo tradições e normas até seculares. Ainda assim, assume novos e constantes desafios, toma as medidas cabíveis, age e reage sobre as exigências que lhe são colocadas.

No caso presente, em que se busca compreender a imagem organizacional da PUC Minas, podem-se destacar muitas iniciativas da Universidade para manter-se atualizada e contemporânea.,com destaque para as diversas ações que tem realizado para construir uma reputação cada vez mais sólida e alcançar imagens sempre positivas no universo simbólico de seus variados públicos. A formação dessa imagem, como já visto, tem sua origem na própria gestão da entidade. São processos que se entrelaçam. Na busca da identificação constante da alta direção da organização com ela mesma, num todo, tem sido intrínseco e “quase natural” o crescimento da comunicação e da interação da Universidade com seus públicos. São motivação e mudanças provocadas institucionalmente por força de liderança, sem imposições.

A imagem da PUC Minas, entendida como um reflexo da organização, que soma razão e imaginação, formas lógicas e cognitivas, tem sido trabalhada sistematicamente a partir do ano de 1998, quando foi criada a Secretaria de Comunicação Social. Naquele ano, ampla pesquisa de opinião pública mostrou uma curva em que a imagem se deslocava e se afastava da instituição. Ficavam os aspectos mais resistentes e duradouros, como os de uma Universidade séria e tradicional,que.entretanto, não agregava as inovações e os avanços que a instituição conquistava. Ainda mais preocupante, a imagem junto ao público interno era sofrível. E, como bem apontado anteriormente, o principal esforço para construção da identidade de uma organização deve ser dedicado a esse público. Sem essa identificação, compartilhamento e defesa, torna-se utópica a tentativa de erguer uma imagem positiva e

sólida. Já o contrário, com pleno apoio dos operários de uma fábrica ou dos alunos e professores de uma universidade, parece ser possível tornar realidade todos os sonhos, por mais grandiosos que sejam.

Com esse mapa em mãos, a Universidade tinha identificado o potencial da instituição. Seus pontos fortes e os fracos. Conhecia-se em parte também o que sociedade esperava ou não de uma universidade. Era preciso moldar a personalidade a ser destacada. Qual o melhor ângulo, o melhor posicionamento para mostrar ao público uma universidade tão grande e respeitada. Neste sentido, foram criados diversos novos canais e processos de comunicação com os públicos interno e externo. Multiplicaram-se as oportunidades de interlocução. Quatro anos de inovações em todos os formatos e mídias, inclusive na internet. Nesse período, foram realizados dois seminários por um amplo colegiado de professores,para discussão da identidade e da missão da universidade católica. O dever de casa começou, dessa forma, a ser cumprido pela Universidade.

Pela ordem, este estudo verificou, através de pesquisas com alunos e professores de ensino médio, com alunos da PUC Minas em fase de graduação e com representantes de algumas empresas mineiras, que a imagem que esses segmentos fazem atualmente da instituição evoluiu significativamente em relação à pesquisa de 1998. Embora nosso estudo contasse com um universo pesquisado bem menor e com número de perguntas também bastante reduzido, é nítido esse avanço. Reforçou-se, significativamente, por exemplo, o conceito de Universidade para a PUC Minas. Na pesquisa realizada pela Universidade, o público externo inicialmente apontava somente a UFMG como uma universidade. Esse status era atribuído à PUC Minas apenas por estímulo dos entrevistadores. Na avaliação recente, o termo universidade e seus conceitos – mesmo que difusos – foram empregados amplamente. Destaca-se a grande quantidade de cursos, a beleza e grandiosidade do campus e o nome. A antiga "Católica" é reconhecida pelos jovens como PUC. As entrevistas atuais mostraram que

o conceito de boa qualidade de ensino, nos públicos externos, foi mantido; entretanto, ganhou maior visibilidade. Parece que mais pessoas conhecem a instituição e, assim, passam a emitir essa opinião. A visibilidade cresceu com a produção, pela Universidade, de maior número de fatos e oportunidades e ainda com a maior divulgação desses eventos.

Questão aparentemente contraditória, que parece ter contribuído bastante para a melhoria da imagem da PUC Minas, é a proliferação de faculdades isoladas particulares. Quando havia quase que apenas a polarização entre UFMG e PUC, esta ficava diminuída em termos de qualidade do ensino, menos pesquisa e atividades de extensão. Sofria ainda o peso de ser uma escola paga, enquanto a Federal é gratuita. Com o surgimento de grande quantidade de escolas de nível superior, a polarização se desfaz e, num quadro diluído, certamente a PUC se destaca e emerge como um "contraponto" à Federal e não mais em "contraposição", como parecia ser anteriormente, em termos de qualidade de ensino. Foram várias as comparações de que tais e tais cursos da PUC Minas são melhores que seus correlatos da Federal. Já no aspecto da cobrança de mensalidades, mais uma vez essa proliferação de escolas particulares parece ter contribuído para a melhoria da imagem da PUC ao institucionalizar, perante a opinião pública, o ensino pago no nível superior. Paga-se, mas há vagas. E cada vez mais pessoas ingressam nas escolas particulares e alcançam o sonho de iniciar um curso superior. De novo, a PUC Minas destaca-se por oferecer, em diversos cursos, mensalidades mais baixas e, principalmente, ensino de melhor qualidade. Assim, ela agora é das "escolas mais baratas" e apresenta uma relação custo/benefício muito mais favorável para o aluno. Nas entrevistas atuais, reduziram-se, em relação à pesquisa de 1998, embora sem desaparecer, as críticas ao fato de ela ser uma universidade paga. Questionamento que apareceu em 2002, e não estava presente em 1998, diz respeito à condição de entidade filantrópica da PUC Minas. Alunos questionaram essa condição, ao mesmo tempo em que são cobradas mensalidades.

A melhoria no vestibular foi amplamente percebida. As inúmeras críticas, em relação às dificuldades para fazer a inscrição e à má qualidade das provas, evoluíram para rasgados elogios de professores e alunos. Outro aspecto: o caráter de confessionalidade continua não tendo maior influência. Não é decisivo ou impeditivo para ingresso na PUC Minas. Contudo, mais uma vez, reforçou-se positivamente essa característica, ao ser percebido que a PUC, 'apesar de católica', é bastante receptiva aos alunos de qualquer credo ou religião. Qualificação de professores é outro fator que continua imperceptível para os públicos externos. De fundamental importância foi a drástica redução de queixas em relação à infra-estrutura do campus. Quase desapareceram as reclamações quanto a aspectos ínfimos da infra-estrutura da Universidade, como cadeiras bambas, ventiladores e bebedouros quebrados e banheiros sujos. Outros aspectos de maior relevância também não foram citados pelos atuais alunos, como iluminação deficiente do campus e desorganização administrativa.

De maneira geral, nas entrevistas com profissionais de recursos humanos de empresas, permaneceu positiva a imagem dos alunos graduados na PUC. O mercado de trabalho reconhece a competência desses alunos recém-formados; contudo, indica que o nome da escola não é fator decisivo para seleção. Permanece inalterado, também, o critério, entre estudantes de ensino médio e pré-vestibular, para escolha da universidade onde ingressar. A primeira opção continua sendo a UFMG, principalmente por ser gratuita. Logo em seguida, vem a PUC Minas, bastante distanciada das demais, exceto em um ou outro curso em que se destacam determinadas faculdades. De modo claro, os alunos do ensino médio revelam que essa preferência ocorre especialmente pela boa imagem da PUC Minas. Não há dados objetivos, conhecimento específico da realidade da instituição e de seus cursos para embasar tal escolha. Elas permanecem "ancoradas em suposições, no ouvir dizer, na fama", da mesma forma como foi constatado em 1998. A motivação central para o ingresso na universidade, seja ela pública ou particular, é, de longe, a possibilidade de conquista de uma qualificação

profissional de bom nível. É estar apto a alcançar posições de melhor nível salarial no mercado de trabalho.

O segundo ponto que esta conclusão pretende abordar são os valores e a direção que a PUC Minas tem perseguido para estabelecer sua imagem. Conforme o objetivo estratégico traçado em 1998, o norte é mostrar a modernização e a boa qualidade de ensino. Sobre a modernização, os propósitos são mostrar que a Universidade tem cada vez maior número de cursos conectados com a realidade e com o futuro;. mostrar a interdisciplinaridade, a aplicação prática dos conhecimentos e o incentivo à pesquisa;. mostrar que a PUC tem novos laboratórios, instalações condizentes e administração totalmente informatizada e *on line;*.mostrar que possui professores preparados e titulados e que realiza intensamente a extensão. Tudo isso para mostrar-se, de fato, como uma Universidade e nunca como uma faculdade isolada e, menos ainda, como um colégio de segundo grau. Esse propósito foi explicitado pelos gestores da imagem da PUC Minas. Essa diretriz, como motor da política de comunicação, deve ser continuamente monitorada e mesmo atualizada, sob risco de tornar-se inócua ou equivocada. Isto porque, para os públicos externos - alunos e professores de ensino médio e pré-vestibular, empresas e sociedade em geral – já se iniciou o processo de consolidação da imagem da PUC Minas como Universidade. Ao visitar ou simplesmente receber informações sobre a instituição, os alunos de ensino médio ficam deslumbrados. Ao ingressar na Universidade, todos os alunos – e respectivos pais - sentem-se orgulhosos (por causa da boa fama) e maravilhados (por causa da beleza e grandiosidade do campus). Para esses públicos, portanto, deve-se manter, em parte, essa estratégia; porém, mantê-la como um dos pilares da comunicação, parece ser “chover no molhado”, ou tentativa de “converter os convertidos”. Afinal, a grande questão do aspecto da ‘modernidade’ na imagem da PUC Minas tem o seu gargalo junto ao público interno. E, para este, a melhoria da infra-estrutura da instituição era e continua sendo a principal reivindicação. É evidente que essa infra-

estrutura tem melhorado substancialmente. As críticas apresentadas nos questionários aplicados por este estudo são bastante diferentes daquelas relacionadas em 1998. Antes, pedia-se o conserto de cadeiras e bebedouros. Hoje, critica-se a forma arquitetônica dos novos prédios. Assim, para quem vivencia o campus diariamente, o discurso da modernização deve ser aprimorado,pois. lembrar, por exemplo,a notícia de melhorias nos cursos A ou B pode ter reflexo negativo em outros 'n' cursos, que se sentirão postergados. As pessoas querem melhorias em seu próprio quintal.

O segundo mote da estratégia de comunicação – a qualidade do ensino – tem sido explorado de forma bastante positiva, com os melhores resultados e reflexos. A ele aliam-se outros valores preciosos para os alunos, seus pais e, especialmente, para a sociedade mineira, como o longo histórico das instituições católicas no ramo da educação: a tradição do bom ensino da PUC Minas (desde a antiga "Católica"), a seriedade da instituição, o grande número e o bom conceito dos milhares de profissionais ali formados. Também nesse aspecto, há uma questão de extrema relevância para a imagem da PUC Minas. Trata-se do enfoque que a instituição dá à formação propiciada aos seus alunos. A direção da Universidade insiste na transmissão de valores e conceitos éticos e humanísticos. A afirmação desses princípios deve ser privilegiada até mesmo sobre a formação técnica. E mais, em hipótese alguma, o aluno deve ser visto ou tratado como um cliente, um consumidor de saber e conhecimento, que vem à PUC Minas comprar esses atributos. E ainda os alunos devem compreender que a formação universitária precisa ser muito mais ampla e aberta que a simples preparação para o mercado de trabalho.

A Universidade, por ser católica, não pode abrir mão desses preceitos. Seguir noutra direção é desconhecer seu papel histórico e transformador. Ocorre que não é essa formação 'humanística' que os alunos, seus pais e as empresas procuram. Os "novos modelos empresariais", termo utilizado nos questionários aplicados aos gerentes de recursos humanos

de empresas mineiras, exigem, sim, novas capacidades e habilidades de seus profissionais. O desafio que se coloca, portanto, é conciliar ã melhor qualidade de ensino uma formação que não seja apenas tecnicista, que incorpore valores éticos e que atenda às necessidades objetivas de formação de profissionais de nível superior com excelente capacitação.

Sobre as estratégias de estabelecimento da imagem da PUC Minas, vale ainda a observação de que a instituição não possui uma marca forte, uma tradução iconográfica de seu perfil. Essa definição faz parte, em geral, dos manuais de marketing e de comunicação visual. O processo tem início com a identificação do potencial (pesquisa de opinião), em seguida com a determinação do posicionamento para diferenciarem-se e evidenciarem-se os fatores mais positivos (primeira opção de ensino superior não-estatal em Minas Gerais), depois com o estabelecimento de um conceito (modernidade e qualidade de ensino) e, afinal, com um símbolo e uma imagem que sintetizem a idéia. A PUC Minas tem trabalhado, ao mesmo tempo, com o brasão e o logotipo “PUC MINAS”. Uma marca forte e que traduza os conceitos da Universidade, certamente, poderá contribuir para uma melhor comunicação. E enquanto a instituição permanecer viva e dinâmica, sua imagem estará em constante mutação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 ANGELONI, Maria T. Artigo: A Influência dos Fatores Culturais e Lingüísticos nas Representações da Decisão. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Resumo dos trabalhos**. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 2000.

2 ANTONIAZZI, Alberto. A Universidade Católica: As Idéias e os Fatos. **Revista do Centro de Ciências Humanas – UCMG**. Belo Horizonte: n. 1, 1º sem. 1983.

3 BERGER, Peter I.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1990. Tradução de Fabiano de Souza Feranandes.

4 BERTUCCI, Janete L.O., **Performance Organizacional em Instituições de Ensino Superior**: as PUCs brasileiras em busca de efetividade, 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (CEPEAD) – Universidade Federal de Minas Gerais

5 BORZEIX, A.; LINHART, D.E. Identidade e práticas lingüísticas na empresa. In: CHANLAT, J.F. (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996, v.3.

6 BOULDING, K.E. The image. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1956 apud TREADWELL, D.F., HARRISON, T. M. **Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment, and communication**. Annandale: Communication Monographs,1994.

7 BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998. Tradução Fernando Tomaz.

8 BRANDÃO, Lívia A. **Desenvolvimento de gestores universitários**: um estudo de caso. 2002. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina.

9 BRASIL. Lei Darcy Ribeiro n. 4.084, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional para professores universitários e dirigentes acadêmicos**. Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Brasíla, jun. 1997, p. 7-50.

10 CABRAL, Augusto C.A. A Análise do discurso como Estratégia de Pesquisa no Campo da Administração: Um Olhar Inicial. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Resumo dos trabalhos**. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 1999.

11 CABRAL, Augusto C.A. **História de aprendizagem**: um estudo de caso da TELEMAR Minas. 2001. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais.

12 CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. São Paulo: Best Seller, 1999.

13 CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr. Thomaz, Identidade Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v37, n.1.p 6-17, 1997.

14 CARL, Tânia Correa. **O processo de mudança e sua influência na transformação da identidade da PUC Minas** – Núcleo universitário Coração Eucarístico. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

15 CARRIERI, Alexandre P. **O Fim do "Mundo TELEMIG:** a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas – FACE".

16 CASTELLS, Manuel. **A sociedade em Rede - A Era da Informação**: Economia, Sociedade e Cultura. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999, v 1.

17 CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, João Ferreira., DOURADO, Luiz Fernandes. Política educacional, mudanças no mundo do trabalho e reforma curricular dos cursos de graduação no Brasil. **Educação e Sociedade**. Campinas: Ano 22, n.75, p. 67-83, ago. 2002.

18 CAVEDON, Neusa Rolita. **As representações sociais dos universitários sobre o Trabalho**. Belo Horizonte: ANPAD, 1999.

19 CAVEDON, Neusa Rolita. Administração - **Desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS.** Porto Alegre: Escola de Administração UFRGS, 1999.

20 CHAUI, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001. 205p.

21 COLOSSI, Nelson, CONSENTINO, Aldo, QUEIROZ, Etty Guerra. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: Uma tendência ao ensino colaborativo. Curitiba: **Revista da FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.49,58, janeiro/abril, 2001.

22 CRAMER, Luciana; BRITO, Mozart J. de Brito; CAPPELLE, Mônica C. Alves. **As representações sociais das relações de gênero na educação superior**: a inserção do feminino no universo masculino. São Paulo, 2001.

23 ELSMORE, Peter. Is the arrival of culture change initiatives in large-scale? – Organizations Simply the Selling of Dummy Passes. In: STANDING CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL SYMBOLISM. 16th International Conference/ Organizations and symbols of competition - University of East London, East London Business School, Organization Studies, United Kingdom. London: 2001.

24 FIORIN, J.L. **Elementos de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 1989.

25 FIORIN, J.L. **Linguagem e ideologia**. São Paulo: Ática, 1988.

26 FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, Mitos, Heróis: Cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas - FGV**, Rio de Janeiro, v.27, n.4, p.7-18, 1987.

27 GIOIA, Dennis A. Organizational identity, image, and adaptive instability. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v.25, p.63-81, Jan, 2000.

28 GIOIA, Dennis A. **Image, identity and issue interpretation:** sensemaking during strategic change in academia. Administrative Science Quartely, 1996. Issue 41.

29 GUATTARI, F. **Macropolítica, cartografia do desejo** . Petrópolis: Vozes, 1986.

30 GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1973.

31 GUES, Arie de. **A empresa viva** Rio de Janeiro: Editora Campus, p.70-77, 1999.

32 JOÃO PAULO II. **Constituição Apostólica do Sumo Pontífice sobre as Universidades Católicas.** (1990).

33 JORNAL PUC MG, Belo Horizonte, Ano 1 - 16. 1987 - 2002.

34 JUNIOR, P. Jaime. Múltiplas Interpretações para uma Análise da Dinâmica Cultural nas Organizações. **ANPADE**, Belo Horizonte, 2001.

35 KARREMAN, Dan. **Making Newsmakers: Conversational Identity at Work**, Organization Studies, Mississippi State, Jan, 2001.

36 KUNSCH, Margrida M. K. **Universidade e Comunicação na Edificação da Sociedade**. 1991, 113f. Tese (Doutorado em Ciência da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

37 LALANDE, André. **Vocabulário Técnico Y Crítico de la Filosofia**. Buenos Aires, Librería El Ateneo Editorial, 1966.

38 **Lei de Diretrizes e Bases (LDB**), Brasil. Lei Darcy Ribeiro n. 4.084, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: jun.1997, p. 7-50.

39 LIMA, J.B. Pesquisa Qualitativa e Qualidade na Produção Científica em Administração de Empresas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Resumo dos trabalhos**. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação, 1999.

40 LUZ, Talita Ribeiro. **TELEMAR - Minas** – Competências que marcam a diferença. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas – FACE".

41 MAGNANI, José Guilherme Cantor. **Festa no Pedaço**; Cultura Popular e Lazer na Cidade. São Paulo: Brasiliense, 1988.

42 MARANHÃO, Éfem de Aguiar. Qualidade – A Grande Tendência da Educação Brasileira, In PEREIRA, Antônio Celso Alves et al. **Visão e ação**: A Universidade no Século XXI. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1999. 120 p v.4. (Coleção Universidade).

43 MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível**. São Paulo: Futura, 1998. 182p.

44 MARTINS, Paulo Emílio Matos. **A Reinvenção do Sertão:** Estratégia organizacional de Canudos. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2000.

45 MISSÔES e funções da educação Superior. In: **Declaração Mundial sobre Educação Superior; Declaração mundial sobre educação superior no século XXI**: visão e ação: Marco referencial de ação prioritária para a mudança e o desenvolvimento da educação superior. Piracicaba: editora UNIMEP, 1998. p.16-18 (Tradução: Amós Nascimento).

46 MORAES, Ana S. de Franca. Contribuições da reforma universitária para o aumento da demanda de trabalhadores da classe média ao ensino superior brasileiro. Educação

Brasileira: **Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, Brasília, v.21, n.43, p. 139-157, julho/dezembro, 1999.

47 MORGAN, Goreth. A criação da realidade social: as organizações vistas da demanda de trabalhadores da classe média ao ensino superior brasileiro. **Revistas do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, Brasília, V.21, n.43. p.139-157, jul./dez. 1999.

48 MORGAN, Goreth. **Imagens da Organização**: Administração, comportamento organizacional, organização. São Paulo: Atlas, 1996.

49 MOTTA, Fernanda M. V.. **A imagem institucional da UFMG –** Universidade Federal de Minas Gerais: um estudo na perspectiva dos alunos do curso de graduação em administração, 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) – Universidade Federal de Minas Gerais.

50 NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial**: Como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

51 NISKIER, Arnaldo. Educação superior no século XXI. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro: v.6, n.21, p.441-560, out./dez. 1998.

52 OLINS, W. **Corporate Identity**: Making business strategy visible through design. Thames & Hudson: London. 1994.

53 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

54 REIS, Maria do Carmo Souza**. Imagem corporativa**: gênese, produção e consumo. 1991. Dissertação (Mestrado em administração) – Centro de Pós-Graduação em Administração (CEPEAD) – Universidade Federal de Minas Gerais.

55 RIBEIRO, Gil Barreto. Universidades Católicas: Fragmentos de Cultura. **Revista do Instituto de Filosofia e Teologia de Goiás – IFITEG**. Goiânia: v.4, n.14, 1995.

56 RODRIGUES, Suzana Braga**. O Chefinho, o Telefone e o Bode**: Autoritarismo e Mudança Cultural no Setor de Telecomunicações. 1991. Tese (Concurso de Professor Titular) – Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD.

57 RODRIGUES, Suzana Braga. Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em uma Companhia de Telecomunicações Brasileira. ENCONTRO DA ANPAD, 19, 1995, **Anais**. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 1995.

58 SILVA, Áurea L. SILVA, VILLAS BOAS, Luiz H. Barros, BRITO, Mozar José. **As representações sociais sobre a mulher**: percepções de gênero em uma agência bancária. São Paulo, 2001.

59 SILVA, Clóvis L. Machado, NOGUEIRA, Eros E. Silva. Instituições, Cultura e Identidade Organizacional. In: ENCONTRO AUAL DA ANPAD, 24, 20000, Florianópolis. **Resumo dos trabalhos**. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 2000.

60 TEIXEIRA, Geraldo Magela. Discurso de abertura do Seminário “IDENTIDADE E MISSÃO DA UNIVERSIDADE CATÓLICA”. Belo Horizonte, PUC Minas, Junho de 2001.

61 TEIXEIRA, Geraldo Magela. O DNA da Universidade. **Revista PUC Minas**, Belo Horizonte, n.1, p.8-9, jan. 2002.

62 TAVARES, Mauro Calixto. **A Força da Marca**: Como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

63 TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1997.

64 TROUT, Jack; RIES, Al. Positioning cuts through chaos in marketplace, apud ENIS, Ben M; COX, Keith K. **Marketing Classics** – a selecion of influential articles. Boston: Allyn & Bacon, 1991.

65 VERSIANI, Ângela França, A Identidade Gerencial no Contexto da Globalização Econômica: Perspectivas e Dilemas, In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, 1885, João Pessoa: **Anais**; Rio de Janeiro; ANPAD, 1995.

66 VIANNA, Patrícia de Sousa. **A arquitetura a serviço da imagem institucional:** um estudo em agências bancárias de BH – 1998. Dissertação (Mestrado em administração) – Centro de Pós-Graduação em Administração (CEPEAD) – Universidade Federal de Minas Gerais.

67 WOOD Jr., Thomaz. Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos. In: WOOD Jr., Thomas. (Coord**.) Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXOS

Anexo A

Roteiro de Pesquisa

Alunos do ensino médio e pré-vestibulares

1) Idade: _____ anos
2) Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
3) Para que curso pretende prestar vestibular: _____
4) Como você vê a PUC Minas?
5) Por que você quer estudar na PUC Minas?

Professores do ensino médio e Pré-vestibulares (roteiro)

1) Idade: _____ anos
2) Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
3) Professor há quantos anos: _____anos
4) Descreva como você vê a Puc Minas.
5) Por que os alunos escolhem a PUC Minas para fazer seu curso superior
6) Como você considera o processo de formação dos alunos da PUC Minas em relação ao mercado de trabalho, com suas novas exigências e demandas
7) Você conhece a PUC Minas há quantos anos?
8) Com relação à ampliação e à modernização do ensino superior brasileiro, como você percebe a inserção da PUC Minas nesse cenário?

Alunos da PUC Minas que estão no penúltimo período

1) Idade: _____ anos
2) Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
3) Você está se formando em qual curso: _____
4) Você já está trabalhando na área em que está se formando? ( ) sim ( ) não
5) Como você descreve a PUC Minas?
6) Desde sua entrada na PUC Minas, o que mudou na Universidade que você poderia destacar?

Gerentes de recursos humanos de empresas (roteiro)

1) Idade: _____ anos
2) Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
3) Há quanto tempo atua na área de Recursos Humanos: _____anos
4) Descreva como você vê a PUC Minas?
5) Por que escolher um aluno da PUC Minas num processo de seleção?
6) Os alunos formados pela PUC Minas chegam ao mercado de trabalho aptos a atender às exigências e às demandas profissionais dos novos modelos empresariais? Justifique.
7) Você conhece a PUC Minas há quantos anos?
7) Com relação à ampliação e à modernização do ensino superior brasileiro, como você percebe a inserção da PUC Minas nesse cenário?

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo