

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DENISE CAMARANI REVELK CECATTO

**O IMPACTO DA INTERPRETAÇÃO DA AÇÃO ESTRATÉGICA E DA PROPOSTA
DE VALOR NA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA
IES PARANAENSE**

CURITIBA

2017

DENISE CAMARANI REVELK CECATTO

**O IMPACTO DA INTERPRETAÇÃO DA AÇÃO ESTRATÉGICA E DA PROPOSTA
DE VALOR NA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA
IES PARANAENSE**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Negócios, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo de Paula Baptista

CURITIBA

2017

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Pamela Travassos de Freitas – CRB 9/1960

C387i
2017 Cecatto, Denise Camarani Revelk
O impacto da interpretação da ação estratégica e da proposta de valor na identidade organizacional : estudo de caso em uma IES paranaense / Denise Camarani Revelk Cecatto ; orientador: Paulo de Paula Baptista.– 2017.
113 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2017
Bibliografia: f. 106-112

1. Ensino superior. 2. Universidades e faculdades - Paraná. 3. Organização.
4. Universidades e faculdades - Planejamento. I. Baptista, Paulo de Paula.
II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 378.8162

TERMO DE APROVAÇÃO

**O IMPACTO DA PERCEPÇÃO DA AÇÃO ESTRATÉGICA E DA PROPOSTA DE
VALOR NA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA
IES PARANAENSE**

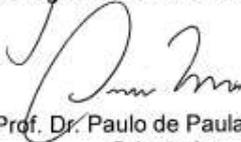
Por

DENISE CAMARANI REVELK CECATTO

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



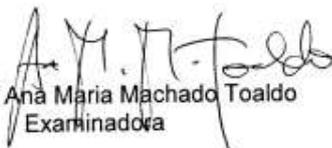
Prof.ª Dr.ª Angela Cristiane Santos Póvoa
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Paulo de Paula Baptista
Orientador



Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
Examinador



Prof.ª Dr.ª Ana Maria Machado Toaldo
Examinadora

Curitiba, 28 de setembro de 2017.

À Jordana, minha filha que me mostra todos os dias como a vida é linda. E ao meu pai, Bernardo, que lá do alto, me inspira e me dá forças para perseverar.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e pela benção de poder concluir uma etapa tão desejada.

À minha mãe Izaura, pelo suporte incondicional, carinho e dedicação irrestritos durante esta jornada. Minha eterna gratidão e admiração.

Ao meu marido Guga, pela compreensão, apoio e por acreditar que isso seria possível, mesmo nos momentos mais difíceis.

À minha irmã Juliana e ao meu cunhado Otto, por sempre se fazerem presentes e imprescindíveis em minha vida. E aos demais familiares, que sempre mostraram apoio e admiração e pelas minhas escolhas.

Ao meu orientador, pelos ensinamentos, suporte, paciência e gentileza com que compreendeu minhas limitações. E por acreditar em mim (às vezes mais do que eu) e no tema da pesquisa.

À banca avaliadora do projeto, Prof. Paulo Mussi e Prof.^a Eliane Francisco, pelas importantes contribuições. E à banca avaliadora desta dissertação, Prof. Eduardo Damião da Silva e Prof.^a Ana Maria Machado Toaldo, pela leitura atenta e pontuações.

Aos gestores da PUCPR – Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Decanos das Escolas, pela disponibilidade e abertura que tornaram possível esta pesquisa.

Aos professores do PPAD, por ajudarem a me tornar uma professora melhor. E aos colegas de turma, pela amizade e carinho que fizeram esta jornada valer a pena.

Aos meus amigos de todas as horas, em especial, à Silvana, a quem sou grata pelo incentivo nas horas difíceis e por compreender e aceitar minhas ausências. E ao casal de amigos Daniela e Rony, pela amizade e carinho demonstrados em todos os momentos.

RESUMO

O contexto de mudanças e incertezas nos campos político, econômico, social, educacional e tecnológico, impõe desafios às Instituições de Ensino Superior (IES), que buscam uma atuação mais competitiva. (MEYER JR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). Para garantir o desempenho favorável, objetivos e estratégias são adotados (MEYER, 2005). Ao mesmo tempo, a natureza complexa das IES desafia a gestão e o papel dos gestores, os quais necessitam revisar o posicionamento estratégico para acompanhar o ritmo das mudanças. Neste contexto, o trabalho buscou averiguar a interpretação dos gestores sobre a ação estratégica e a proposta de valor de uma IES paranaense, e seu impacto na identidade organizacional. Para isso, buscou um referencial teórico sobre estratégia, identidade, complexidade das organizações e comunicação. No campo da estratégia, adotou-se a perspectiva emergente de Mintzberg (1987), em sua abordagem de estratégia como perspectiva (MINTZBERG et al., 2006). No campo da identidade, utilizou-se um conjunto de abordagens partindo de Albert e Whetten (1985), os quais consolidaram a definição de identidade como o que é central, distintivo e permanente na organização. Gioia (1998), interpreta a identidade como a maneira como os membros de uma organização dão sentido e constroem significado sobre o contexto organizacional em que vivem. O mesmo autor investigou a relação existente entre a identidade, imagem e estratégia, ao abordar o caráter multidimensional do conceito – a imagem afetando a identidade; e ao questionar algumas das características da identidade postuladas por Albert e Whetten (1985) – o caráter duradouro da identidade em condições de mudança. Esta proposição defende a identidade como um constructo flexível, fluido e passível de mudança em curtos períodos de tempo. Gioia et al. (2013) avançou a teoria ao considerá-la um constructo mutável e imutável ao mesmo tempo, caracterizando o conceito de instabilidade adaptativa. Com base nestes referenciais teóricos, escolheu-se como objeto de pesquisa para o estudo de caso uma IES que possui mais de 50 anos e 20 mil alunos matriculados em mais de 60 cursos de graduação, 200 cursos lato sensu e 16 cursos stricto sensu. O estudo apresenta uma abordagem qualitativa, com objetivo descritivo, e a coleta de dados contemplou 12 entrevistas semiestruturadas com Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Decanos das Escolas, totalizando aproximadamente 14 horas de entrevistas que foram transcritas e analisadas, com base na metodologia de análise de conteúdo, de Bardin (2011). Foram extraídos 267 códigos, que foram primeiramente organizados em 3 níveis de conceito, que por fim, convergiram em 5 temas, os quais foram correlacionados com as dimensões da identidade organizacional propostas no modelo de Steiner e Sammalisto (2013) – dimensões estratégica, estrutural, cultural e simbólica. O estudo revelou aspectos centrais e distintivos, bem como ambiguidades que sugerem que a identidade organizacional da IES estudada passa por um momento de instabilidade adaptativa por apresentar-se fluida e instável.

Palavras-chave: Identidade organizacional. Estratégia. Gestão organizacional. Gestão em IES.

ABSTRACT

The context of changes and uncertainties in the political, economic, social, educational, and technological fields poses challenges to Higher Education Institutions (HEIs). Universities seek out a more efficient and effective action as a way to meet the market demands requiring management to improve their practices in order to remain competitive (MEYER JR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). In this sense, a management style aimed at planning the desired future is embraced, through objectives and strategies in order to guarantee performance (MEYER, 2005). This study aimed to investigate managers' perceptions about the strategic action and value proposition of an HEI in Paraná, and its impact on organizational identity. In that regard, a theoretical reference on strategy, identity, complexity of organizations and communication was put together. In the field of strategy, Mintzberg's (1987) emerging perspective was adopted, in his approach to strategy as a perspective (Mintzberg et al., 2006), where strategy emerges as a shared representation of the collective mind, and describes ways of act and think that define the character and philosophy of the organization. (SELZNICK, 1957 apud MINTZBERG, 2006). The complex nature of HEIs challenges management and the role of managers, who need to review strategic positioning to keep up with the pace of change. Organizational identity fits into this context. In a seminal study, Albert and Whetten (1985) consolidated the definition of identity in the literature, considering it as something that is central, distinctive and permanent in the organization. The interpretative perspective of Gioia (1998) understands identity as the way members of an organization give meaning and construct meaning about the organizational context in which they live. The same author investigated the relationship between identity, image and strategy, when approaching the multidimensional character of the concept - the image affecting identity; and by questioning some of the characteristics of identity defended by Albert and Whetten (1985) - the enduring character of identity in conditions of change. This proposition defends identity as a flexible, fluid, and changeable construct over short periods. According to Gioia et al. (2013), identity would be a changeable and immutable construct at the same time, characterizing what the author calls adaptive instability. The institution chosen as the object of research for the case study is over 50 years old and 20 thousand students enrolled in more than 60 undergraduate programs, 200 non-degree granting graduate programs (*Lato Sensu*) and 16 graduate programs. The study presents a qualitative approach, with a descriptive objective, and the data collection included 12 semi-structured interviews with the Rector, Vice Rector, Pro-Rectors and Dean of Schools, totaling approximately 14 hours of interviews that were transcribed and analyzed, with based on the methodology of content analysis, Bardin (2011). 267 codes in total were drawn, which were first organized into three levels of concept, which finally converged into 5 themes, which were correlated with the dimensions of organizational identity proposed in the Steiner and Sammalisto (2013) model - strategic, structural, cultural and symbolic. The study revealed central and distinctive aspects as well as ambiguities that suggest the organizational identity of the HEI studied is going through a moment of adaptive instability because it presents itself in a fluid and unstable form.

Keywords: Organizational Identity. Strategy. Organizational management. University management.

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | OBJETIVO GERAL | 12 |
| 1.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 12 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA..... | 12 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 15 |
| 2.1 | UNIVERSIDADES COMO ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS | 15 |
| 2.1.1 | Universidade como burocracias profissionais | 16 |
| 2.1.2 | Universidades como sistemas políticos | 16 |
| 2.1.3 | Universidades como “anarquias organizadas” | 17 |
| 2.1.4 | Universidade como colegialidade | 17 |
| 2.1.5 | Universidades como sistemas “frouxamente articulados” | 18 |
| 2.2 | ESTRATÉGIA NAS UNIVERSIDADES..... | 19 |
| 2.3 | IDENTIDADE ORGANIZACIONAL | 23 |
| 2.4 | CENTRALIDADE, DISTINTIVIDADE E CONTINUIDADE DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL..... | 28 |
| 2.5 | IDENTIDADE MÓVEL OU FLEXÍVEL..... | 29 |
| 2.6 | IDENTIDADE E MUDANÇA ORGANIZACIONAL..... | 29 |
| 2.7 | IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 31 |
| 2.8 | IDENTIDADE E IMAGEM | 34 |
| 2.9 | MODELO DE IDENTIDADE EM UNIVERSIDADES | 35 |
| 2.9.1 | Dimensão estratégica da identidade organizacional | 37 |
| 2.9.2 | Dimensão estrutural da identidade organizacional | 38 |
| 2.9.3 | Dimensão simbólica da identidade | 39 |
| 2.9.4 | Dimensão cultural da identidade | 40 |
| 3 | COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVAS E DIMENSÕES ... | 42 |
| 4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 46 |
| 4.1 | ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA..... | 46 |
| 4.2 | DELINEAMENTO DO ESTUDO | 47 |
| 4.3 | ORGANIZAÇÃO FOCO DO ESTUDO..... | 48 |
| 4.4 | COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS | 48 |
| 4.4.1 | Procedimentos de coleta | 49 |
| 4.4.2 | Análise dos dados | 49 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.5 | DELIMITAÇÃO DO ESTUDO | 51 |
| 4.6 | CATEGORIAS DE ANÁLISE | 51 |
| 4.6.1 | Identidade organizacional | 51 |
| 4.6.2 | Ação estratégica | 52 |
| 4.6.3 | Posicionamento estratégico | 53 |
| 4.7 | LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 53 |
| 5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS | 55 |
| 5.1 | DIMENSÃO SIMBÓLICA DA IDENTIDADE | 57 |
| 5.2 | DIMENSÃO ESTRATÉGICA DA IDENTIDADE | 66 |
| 5.3 | DIMENSÃO ESTRUTURAL DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL | 79 |
| 5.4 | DIMENSÃO CULTURAL | 91 |
| 6 | DISCUSSÃO E CONCLUSÃO | 101 |
| 6.1 | RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 105 |
| | REFERÊNCIAS | 107 |
| | ANEXO A – ORGANOGRAMA DA IES | 114 |

1 INTRODUÇÃO

As grandes transformações sociais, econômicas e culturais vivenciadas pela sociedade em geral obrigam as organizações a se prepararem para a crescente pressão dos stakeholders por uma postura e atuação condizente com as novas demandas. Este cenário não exclui o contexto das instituições de ensino superior (IES), as quais precisam se adaptar às mudanças e, ao mesmo tempo, manterem-se atrativas e competitivas no mercado, o que exige estabelecer processos de gestão adequados. É notório que as IES possuem características próprias e uma natureza complexa, com objetivos e estruturas diferenciadas das demais organizações burocráticas. O perfil profissional dos seus membros e outras características formam um conjunto de elementos que nem sempre favorecem a gestão da eficiência. Baldrige (1983) explica que nas décadas de 1970 e 1980, as IES já adotavam planos de gestão e modelos de planejamentos sistemáticos. Essas organizações tiveram dificuldades em lidar com as múltiplas complexidades do ambiente em que as instituições de ensino superior estavam inseridas, resultando em uma ineficácia organizacional. Em muitos casos, o planejamento é prejudicado por razões relacionadas a valores e comportamentos individuais de gestores, evidenciados principalmente pela prática de tomada de decisão baseada e orientada pelos momentos de crise e dentro de uma perspectiva de curto prazo (BALDRIDGE, 1983). Neste cenário, ocorrem tanto a estratégia deliberada quanto a estratégia emergente, postulada por Mintzberg (1978). Uma das abordagens de Mintzberg, a estratégia como perspectiva, enfatiza o ambiente interno da organização, em que a estratégia tem origem principalmente na forma abstrata como seus integrantes enxergam o mundo, e as ações nascem e se desenvolvem a partir das intenções dos membros da organização (MINTZBERG, 2006).

Neste cenário, compreender o posicionamento estratégico em IES torna-se desafiador. A história da instituição, a sua cultura organizacional, as relações de poder e hierarquia, as características profissionais dos membros da organização, os processos comunicacionais, as interações sociais, o modelo mental que permeia as decisões, a estrutura, a imagem que ela projeta e as estratégias de gestão formam um conjunto de ações que se articulam e descrevem o que é e como se comporta a organização. Neste sentido, a compreensão da identidade organizacional leva em

conta a interpretação dos seus membros sobre estas características e seus efeitos na organização.

As bases epistemológicas deste trabalho consideram uma linha dialética de compreensão das organizações. Segundo Benson (1987) a abordagem dialética tem origem em concepções mais dinâmicas da sociedade, que identificam a estratégia como um acontecimento social ligado a aspectos culturais, políticos, de aprendizado e de relações de poder (HAMEL, PRAHALAD; 1990; MINTZBERG, 1994; VOLBERDA, 2004 apud NEIS; PEREIRA, 2015). Diferentemente da perspectiva funcionalista, que pressupõe uma racionalidade instrumental, em que a realidade é analisada a partir de uma ordem concreta e instrumental, a perspectiva dialética permite uma interpretação da estratégia organizacional a partir de contradições, conflitos, crises e rupturas (NEIS; PEREIRA, 2015). Sob a luz da perspectiva dialética e dos conceitos de estratégia abordados por Mintzberg, e considerando a complexidade organizacional das instituições de ensino superior (IES), pretendemos analisar a interpretação dos gestores de uma IES sobre a ação estratégica e proposta de valor, e como esta impacta na identidade organizacional. É válido ressaltar que este constructo – a identidade organizacional trata de aspectos relacionados à construção de sentido e interpretação dada ao objeto de estudo, neste caso, uma IES. Gioia et al (2013) postula que a identidade organizacional requer estudos aprofundados, pois representa o mistério que caracteriza todas as grandes áreas de estudo. O mesmo autor, ao observar a trajetória do constructo na literatura, separa os discursos acadêmicos em dois momentos: o primeiro, iniciado com a produção seminal de Albert e Whetten (1985), que defendiam o caráter permanente da identidade e a consideravam como um constructo estável e duradouro ao longo do tempo. Na metade dos anos 90 o tema foi dominado por discussões entre duas linhas distintas de pensamento – uma que defendia a supremacia de influências ambientais e inerciais e a outra que considerava a agência humana, com ênfase na influência e na capacidade de escolha por parte dos indivíduos. Mais tarde, as discussões passaram a considerar estas duas perspectivas para compreender como os atores organizacionais interpretam e agem em situações de mudança. (GIOIA et al., 2013). Esta abordagem provocou a atenção para os estudos da identidade organizacional nos processos de mudança, surgindo, a partir daí, a discussão sobre o caráter permanente da identidade organizacional. Esta proposição foi em seguida superada por uma visão que defende a identidade como um constructo flexível e passível de

mudança em curtos períodos de tempo. Segundo Gioia et al. (2013), a identidade seria um constructo mutável e imutável ao mesmo tempo, justificando a conexão com outros constructos da área do comportamento organizacional.

Este quadro demonstra a relevância dos estudos sobre a relação entre a identidade e outros aspectos organizacionais, como é a proposta deste trabalho. Destaca-se que existem poucos estudos teórico-empíricos que buscam relacionar a identidade organizacional a outros constructos, o que justifica a escolha do problema de pesquisa que busca averiguar as relações entre a interpretação dos gestores sobre a ação estratégica e a proposta de valor e os impactos na identidade organizacional, bem como a busca de evidências que permitam a contribuição teórica ao tema.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é verificar como as ações estratégicas e a proposta de valor de uma IES são interpretadas pelos seus gestores e como esta interpretação impacta a identidade organizacional.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, têm-se:

- a) Identificar os principais elementos da identidade organizacional de uma IES paranaense.
- b) Identificar as ações estratégicas e a proposta de valor da instituição.
- c) Compreender a interpretação dos gestores sobre as ações estratégicas e a proposta de valor da IES.
- d) Identificar como a interpretação sobre as ações estratégicas impacta a identidade organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os estudos demonstram que a identidade organizacional relaciona-se com outros aspectos da organização. Albert e Whetten (1985) consolidaram o conceito ao definir a identidade organizacional como o que é central, distintivo e duradouro na organização. Gioia (1998) apresenta a identidade organizacional como um constructo

multidimensional, a partir de como a organização é percebida externamente – sua imagem perante os públicos com as quais a organização se relaciona e também da perspectiva dos seus membros internos, especialmente na visão compartilhada de seus dirigentes sobre a definição da organização. (BALMER, 2001; BERNSTEIN, 1984; FOMBRUN; VAN RIEL, 1997; GIOIA; SCHULTZ; CORLEY; 2000). A identidade é também reconhecida a partir da definição coletiva da essência e da razão de existir de uma organização, representando o seu propósito existencial (SILVA; MACHADO, 2000).

Mais recentemente, passou-se a questionar o caráter permanente e duradouro da identidade (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000). O principal argumento destes autores se baseia na dinâmica de mudanças e transformações impostas às organizações em razão de novos contextos externos e, com isso, defendem o caráter fluido e instável da identidade em contraponto ao caráter permanente proposto por Albert e Whetten. Nesta visão, a identidade é adaptativa e necessária a situações de mudança, além de estar intrinsecamente relacionada à imagem da organização. Diante desta perspectiva, pressupõe-se que a estratégia implementada na gestão das IES pode afetar a identidade organizacional, já que, a exemplo de outras organizações, as IES enfrentam desafios provocados pelas mudanças no ambiente, fazendo-as buscar o aprimoramento nas práticas estratégicas para tornarem-se mais competitivas.

No Brasil, os estudos acadêmicos sobre identidade organizacional em universidades abordam, segundo Almeida (2005), a relação entre a dimensão interna (perspectiva dos membros) e externa (imagem) da identidade. Outros estudos analisaram a identidade das universidades sob a luz da teoria institucional e da gestão estratégica em instituições educacionais em geral (HARDY; FACHIN, 1996). Não foram encontrados trabalhos científicos que analisam a relação entre a interpretação dos gestores sobre as estratégias adotadas e o impacto na identidade organizacional em IES. Na literatura internacional, autores como Gioia e Thomas (1996) aprofundaram os estudos sobre a identidade organizacional em universidades, ao analisarem o fenômeno do *emulation* na academia. Os autores afirmam que ao imitarem umas às outras, a fim de manterem-se competitivas e bem posicionadas em rankings reputacionais, as instituições passaram a tomar decisões estratégicas e estruturais que direcionam mudanças na identidade, o que justificaria o caráter adaptável dela. Na lente destes autores, para manterem-se competitivas, as universidades adotam estratégias para resolver questões de imagem e criam

condições para alterar a identidade, o que traduz o carácter multidimensional do conceito e a relação entre identidade, imagem e estratégia. Em outro estudo científico originado de uma *grounded theory* de Gioia (1996), os autores buscaram responder se a identidade se mantém duradoura quando ocorre uma mudança estratégica e como a alta administração constrói sentido (*sensemaking*) sobre a identidade neste contexto.

Assim, o trabalho busca investigar a dinâmica entre a interpretação do posicionamento estratégico e a identidade organizacional. Como ponto de partida para a análise, buscou-se na literatura internacional o modelo proposto por Steiner e Sammalisto (2013), o qual considera a perspectiva multidimensional de análise da identidade, imagem e reputação. O modelo analisa a identidade organizacional em universidades a partir da compreensão dos aspectos simbólicos, estratégicos, estruturais e culturais da identidade organizacional.¹

Por fim, a possibilidade de compreensão teórica sobre os principais elementos da identidade organizacional e da ação estratégica de uma IES, bem como a identificação de como a interpretação sobre as ações estratégicas de uma IES impacta a identidade organizacional podem contribuir para a área de gestão das universidades.

¹ Destaca-se que o aspecto da reputação presente no modelo de Steiner e Sammalisto não será analisado neste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 UNIVERSIDADES COMO ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS

Organizações são mais complexas do que simplesmente um agrupamento de pessoas que trabalham em conjunto e compartilham objetivos. Morgan (1996), alerta para a complexidade, ambiguidade e paradoxos que permeiam as organizações. Dentre os diferentes tipos de organizações, as IES estão entre as que mais apresentam características complexas, ambiguidades e paradoxos. Para Schilickmann e Melo (2012), os profissionais dessas instituições, em geral, desenvolvem funções não rotineiras ou padronizadas, o que demanda autonomia e lealdade. Em geral, convivem com tensões entre os valores profissionais e as expectativas burocráticas e, apresentam sensibilidade ao ambiente em que os conflitos entre o exercício da autonomia e pressão do ambiente externo afetam os processos organizacionais. Para Cordeiro, Silva e Souza (2016), outra característica da complexidade das IES está relacionada à falta de socialização dos conhecimentos, em que cada setor da instituição opera de acordo com suas particularidades, dificultando o compartilhamento do conhecimento institucional.

Os fatores pelos quais as universidades são classificadas como organizações complexas devem-se à diversidade de objetivos, muitas vezes ambivalentes ao tipo de profissional que nela atua e à característica de suas atividades-fins, o ensino, a pesquisa e a extensão (CORDEIRO; SILVA; SOUZA, 2016). De acordo com Baldrige (1971), esta singularidade é caracterizada por objetivos ambíguos, vagos, incertos, difusos e até conflituosos entre si. Para Rizzatti e Rizzatti Jr. (2004), as organizações universitárias são sistemas sociais dinâmicos e complexos, resultado de conflitos gerados por grupos internos e externos que agem em conformidade com seus próprios interesses. Muitos dos conflitos que ocorrem na universidade têm origem na complexidade de sua estrutura social, acadêmica, nos objetivos e valores complexos desses grupos divergentes (MEYER, 2012).

A literatura predominantemente relacionada aos estudos organizacionais em instituições universitárias reúne estudos que classificaram as universidades como burocracias profissionais (MINTZBERG, 1994), sistema político (BALDRIDGE, 1971), sistema colegiado (BEYER, 1982); anarquia organizada (COHEN; MARCH, 1974) e sistema frouxamente articulado (WEIK, 1976), as quais estão descritas a seguir.

2.1.1 Universidade como burocracias profissionais

Segundo Hardy e Fachin (2000), universidades são organizações que possuem, ao mesmo tempo, características profissionais e burocráticas, em que estão presentes contradições entre a rigidez e disciplina, essenciais à natureza burocrática; e a flexibilidade e inovação, indispensáveis nas atividades acadêmicas. Em sua estrutura, a autoridade é exercida tanto com base na posição hierárquica quanto na especialidade e no conhecimento. Como exemplo de características típicas de uma organização profissional, a obediência advém de um comprometimento com um valor absoluto, regido por ideologia e normas que norteiam a fidelidade à profissão antes do que à organização. O que une os membros é a adesão a valores profissionais mais do que a valores e objetivos organizacionais. Ao mesmo tempo, universidades também apresentam características de organizações burocráticas, como uma considerável padronização de habilidades e procedimentos para possibilitar que os trabalhos sejam executados. Também são formadas por um sistema frouxamente articulado (WEICK, 1976), em que é permitida uma certa autonomia às subunidades ao mesmo tempo que estão ligadas a uma organização maior. Forma-se assim um contexto em que é permitido aos profissionais uma certa autonomia e liberdade acadêmica, e, ao apoio administrativo, determina-se uma estrutura burocrática tipicamente tradicional, com atividades padronizadas e bem definidas. Assim, Mintzberg (1979) define o termo “burocracia profissional”.

2.1.2 Universidades como sistemas políticos

Na década de 70, autores como Baldrige (1971) e Pfeffer et al. (1974,1976, 1980) conduziram estudos sobre os processos e as estruturas que definem o exercício do poder, bem como os efeitos dos atos políticos dos atores e grupos de interesse nas tomadas de decisão em universidades (HARDY; FACHIN, 2000). Estudos desenvolvidos por Baldrige (1971) revelaram que a alocação de recursos era melhor explicada pela capacidade de atrair recursos externos e que nos assuntos onde não havia consenso, as decisões eram tomadas via política. Os trabalhos de Pfeffer et al. (1974, 1976, 1980) identificaram as variáveis relacionadas a poder e demonstraram que elas desempenham um papel significativo na tomada de decisões. As duas

correntes examinaram poder e política em suas dimensões de estrutura e processo, embora, segundo Hardy e Fachin (2000), nenhuma das correntes foi capaz de concluir sobre quais condições sofrem interferência da política.

2.1.3 Universidades como “anarquias organizadas”

A classificação das universidades como “anarquias organizadas” ou “latas de lixo” surge a partir da pressuposição de que o comportamento administrativo é influenciado por objetivos ambíguos, tecnologia problemática e participação fluida. (March e Olsen, 1976). Segundo Hardy e Fachin (2000), o conceito se aproxima de um tipo de estrutura de burocracia profissional, porém, com tomadas de decisão não intencionais e nem sempre resolvidas por um processo de escolha, mas por uma estrutura complexa formada por comissões e conselhos onde a tomada de decisão e a estrutura se aproximam do sistema político. A verdadeira anarquia organizada seria não gerenciável, embora Cohen e March (1974) argumentam que é possível gerenciar a “lata de lixo” por meio da proposição de estratégias com finalidades políticas, em que tais estratégias mobilizam fontes de poder para influenciar as decisões.

2.1.4 Universidade como colegialidade

A colegialidade nas universidades é descrita como estruturas descentralizadas e com processos decisórios consensuais. Parte-se da ideia de uma comunidade de letrados em busca da obtenção do consenso e da autoridade baseada na competência e não na posição, que produz então uma hierarquia mais achatada. Beyer (1982), entre outros autores, buscaram esclarecer o fenômeno da descentralização dentro das subunidades, em que ocorre um alto grau de influência dos membros sobre as decisões. Ao mesmo tempo, a colegialidade pressupõe o fenômeno da descentralização versus centralização, uma vez que as estruturas universitárias comportam subunidades ligadas à administração central. “Por um lado, a universidade pode operar em um sistema centralizado, sob uma administração influente, ou por outro, num sistema descentralizado, onde a subunidade teria bastante autonomia” (HARDY; FACHIN, 2000, p. 24).

Hardy e Fachin (2000) resumem que a visão de colegialidade como uma estrutura descentralizada diz pouco sobre os processos de decisão. Limita-se apenas

a medir o grau de descentralização e a relacionar o conceito de burocracia profissional, no qual o poder centralizado da posição é colocado contra o poder descentralizado da especialização e do conhecimento. Por outro lado, autores como Satow e Clark compreendem a colegialidade não como uma estrutura, mas como uma *gestalt*, ou seja, um processo em que ocorre a compreensão da totalidade para que haja a percepção das partes, refletidas na estrutura, processos, comportamentos e atitudes presentes em todos os aspectos da vida universitária.

2.1.5 Universidades como sistemas “frouxamente articulados”

No artigo seminal de Weick (1976) intitulado *Organizações educacionais como sistemas frouxamente articulados*, o autor apresenta o conceito de acoplamento frouxo em instituições de ensino. Segundo ele, o termo possibilita destacar características que anteriormente passaram despercebidas por observadores, especialmente em organizações complexas, além de ajudar a explicar eventos que ocorrem de forma menos racionalizada. O conceito de acoplamento frouxo também ajuda a decifrar os elementos que permitem manter uma organização educacional unida ao longo do tempo (WEICK, 1976).

Weick (1976) apresenta 15 exemplos em que as situações podem ser traduzidas como sistemas frouxamente articulados:

- a) períodos de folga ou inatividade, em função de mais recursos que demandas;
- b) quando vários meios produzem os mesmos fins;
- c) redes altamente conectadas em que a influência é lenta ou fraca;
- d) ausência ou enfraquecimento da coordenação conforme ela move-se no sistema;
- e) ausência de regulamentos;
- f) indiferença planejada;
- g) independência causal;
- h) baixa capacidade de observação por parte do observador;
- i) baixa frequência de supervisão de atividades;
- j) descentralização;
- k) delegação de critérios;

- l) ausência de correlação da prática com a teoria – exemplo, em organizações educacionais, geralmente não existe a relação entre *outcome* e *inputs*;
- m) quando a estrutura da organização não está relacionada à sua atividade;
- n) quando todos os esforços são feitos e os resultados educacionais permanecem os mesmos (ex. em currículos, materiais, agrupamentos, etc.);
- o) poucos pré-requisitos exigidos nos cursos curriculares – quanto maior o número de pré-requisitos, mais forte é o acoplamento.

É válido ressaltar que os efeitos acima não tratam das causas que os geraram, como por exemplo, o formato das relações de trabalho existentes em uma instituição educacional e até mesmo as características profissionais que predominam neste tipo de instituição. De qualquer forma, o conceito de “acoplamento frouxo” contribui de forma substancial para a compreensão das estruturas e processos em instituições, e conseqüentemente para a análise desta pesquisa.

Os modelos acima descritos podem coexistir em uma mesma instituição, “vindo a operar conforme a natureza de um tema específico em debate” (HARDY; FACHIN, 2000, p. 31). As instituições podem tender a um tipo ideal, como resultado de fatores como história, estrutura formal, liderança e ambiente. Elas podem também variar quanto ao estilo de tomada de decisão. Por exemplo, instituições podem ser caracterizadas como “lata de lixo” quando deliberam em assuntos rotineiros, mas podem atuar como “colegial” quando o assunto é relativo a políticas acadêmicas ou como “políticas” quando deliberam sobre recursos financeiros.

Os pressupostos discutidos buscam emoldurar um referencial teórico inicial que será utilizado na análise desta pesquisa. Assim como compreender a natureza complexa das IES, é necessário explorar o conceito de estratégia.

2.2 ESTRATÉGIA NAS UNIVERSIDADES

Na literatura, embora não exista uma definição única sobre o que é estratégia, alguns elementos associados ao conceito são universalmente aceitos a partir de autores como Michael Porter (1996) e Henry Mintzberg (1987), os quais apresentaram diferentes perspectivas do processo de formulação e implementação da estratégia. Na visão de Porter (1996), a estratégia é um conceito integrado, coerente e deliberado

que coloca a empresa em posição de obter vantagem competitiva, ou seja, capaz de diferenciar-se dos concorrentes de forma a evitar que a empresa seja imitada. Esta perspectiva valoriza a adoção de um plano pretendido, cujas ações são criadas e desenvolvidas consciente e propositalmente. A perspectiva de estratégia como um plano compreende a estratégia como uma ação deliberada e articulada. Ela considera que, para manter a posição competitiva, é necessário manter a distinção entre um amplo espectro de diferenciais fortemente articulados – ou seja, melhorias operacionais ou ferramentas gerenciais não substituem a estratégia (MINTZBERG et al., 2006). Complementarmente à esta perspectiva, Mintzberg (1987) nos leva a uma visão da estratégia que vai além da visão tradicional do termo. Ele argumenta que as estratégias podem fazer parte da vida organizacional sem que elas sejam pretendidas ou formalmente formuladas como um plano. Elas podem ser realizadas como um padrão e nascerem sem um plano pré-concebido, o que Mintzberg e Waters (1985) classificaram de estratégia como padrão, dando origem ao termo estratégia emergente. Ou seja, as estratégias podem resultar de ações humanas realizadas sem planos formais e de comportamentos repetidamente adotados. Mintzberg et al. (2006) também aborda a perspectiva da estratégia como Posição, em que a combinação entre a organização e o ambiente favorece a identificação de uma atuação específica no mercado, fortalecendo a posição perante os concorrentes. Por fim, Mintzberg ressalta a abordagem que será mais utilizada para avaliar as características das estratégias na universidade objeto deste estudo: a abordagem da estratégia como uma perspectiva. Esta abordagem enfatiza o ambiente interno da organização, em que a estratégia tem origem principalmente na forma abstrata como seus integrantes enxergam o mundo. Assim, a estratégia surge como uma representação compartilhada da mente coletiva, em que as ações são realizadas com base nas intenções que nascem e se desenvolvem de forma coletiva e consistente, e descrevem maneiras de agir e de pensar que definem o caráter e a filosofia da organização (SELZNICK, 1957 apud MINTZBERG, 2006).

No que se refere à gestão das universidades, Schlickmann e Melo (2012) ressaltam a prevalência do paradigma funcionalista que coloca as IES como organizações regidas pela ótica instrumental e por uma racionalidade que busca atingir objetivos e atender às pressões do ambiente para sobreviver no mercado. O posicionamento estratégico das IES, portanto, é predominantemente definido a partir desta ótica. Além disso, considerando a inexistência de uma teoria de administração

universitária, as universidades buscam uma atuação mais eficiente e eficaz como forma de atender às demandas do mercado, o que faz com que elas revisem suas formas de gestão e busquem melhorar suas práticas a fim de se manterem competitivas (MEYER JR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). Vê-se que grande parte das abordagens gerenciais adotadas nas universidades foi modelada para o contexto empresarial utilizando uma abordagem racional e reducionista, em que a busca pela máxima eficiência e lucratividade contrapõe-se à natureza complexa das IES. Na prática, os administradores empenham esforços para adaptar abordagens e métodos organizacionais às especificidades das organizações acadêmicas (MEYER; LOPES, 2015), muitas vezes sem considerar as características singulares e a complexidade das IES, resumidamente descritas no tópico anterior.

O contexto de mudanças e incertezas nos campos político, econômico, social, educacional e tecnológico, impõe às IES uma pressão por desempenho como quesito para a sobrevivência. Segundo dados Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, no contexto de crises política, econômica e institucional experimentadas no país, a partir de 2015, o Ministério da Educação (MEC) realizou profundas alterações em duas importantes políticas públicas regulatórias voltadas para a oferta de Educação Superior Privada, que são: o Financiamento Estudantil (FIES) e Ensino a Distância (EaD). Tais alterações sugerem que as mantenedoras de instituições de educação superior, sobretudo as grandes instituições, consideradas oligopólios, alterem ou reforcem posicionamento mercadológico, a fim de aumentar a lucratividade e continuar a trajetória de crescimento, por intermédio da aquisição de rivais ou de parte dos ativos, o que contribui diretamente para aumento da quantidade de fusões e, por consequência do nível de concentração nos mercados relevantes relacionados a oferta de educação superior privada. De acordo com os dados do Censo da Educação Superior 2016, as IES privadas concentram mais de 75% das matrículas no país, o que representa mais de 6 milhões de alunos, em 2.111 instituições que ofertam 23.824 cursos de graduação (http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2016/apresentacao_censo_educacao_superior.pdf acessado em 12/9). Cerca de 45% das matrículas possuem algum tipo de financiamento, como FIES, PROUNI e outros.

O cenário exposto acima revela dados que sugerem que, para se manter sustentável, as universidades precisam adotar uma gestão voltada para o planejamento do futuro desejado, por meio do estabelecimento de objetivos e

estratégias para garantir o desempenho (MEYER, 2005). Os estudos demonstram que esta dinâmica é realizada por modelos importados do contexto empresarial, com abordagens instrumentais características do modelo funcionalista, sem levar em conta a natureza complexa e predominantemente substantiva das IES, conforme já citado.

No campo da formulação da estratégia em universidades, a literatura também evidencia duas das perspectivas já citadas acima: a estratégia como deliberação, intencionalidade e planejamento antecipado; e estratégia como processo dinâmico e emergente, decorrente das interações entre os agentes presentes no cotidiano das organizações (REBELO; ERDMANN, 2004). Outros autores complementam os estudos sobre a formulação das estratégias. Nicolau (2001) apresenta três modelos básicos: (i) estratégia como um processo racional e formal; (ii) como um processo negociado; (iii) como um processo em construção permanente. Esta autora enfatiza que o processo negociado é aquele em que se evidenciam os aspectos sociais e políticos, na medida em que os atores e os grupos sociais internos tomam como referência principal o sistema de valores da organização na tomada de decisão. Na estratégia negociada, a organização funciona mais como um corpo social do que uma unidade técnico-econômica. Nesta lógica, Hardy et al. (1983) acrescenta que nas IES, devido à complexidade e a descentralização de decisões, as estratégias ocorrem em três níveis distintos: individualmente com os professores, na estrutura administrativa e na coletividade entre os integrantes internos. No processo em construção permanente, apresentado por Nicolau (2001), as estratégias se formam principalmente pela relação entre a aprendizagem sobre o meio ambiente e as capacidades internas da organização, sendo que as ações se desenvolvem de forma desencadeada.

Neste contexto, é possível compreender que as abordagens acima expostas não são excludentes. Os processos negociado e de construção permanente, a soma dos valores coletivos com a interpretação dos atores e a articulação política e social entre eles determina a formação da estratégia. Além disso, o processo de formação de estratégias pode ocorrer simultaneamente por meio de um esforço de racionalização e planejamento formal; por um processo de negociação; ou ele ainda pode ser flexível de forma que, a partir da interpretação dos atores sobre o ambiente interno e externo, haja um processo de aprendizado da organização. Na prática estratégica das IES, Meyer Junior, Pascucci e Mangolin (2012) destacam que as decisões estão embasadas mais por aspectos políticos, interpretativos e simbólicos.

As estratégias são praticadas por meio da cooperação e da inter-relação entre os seus elementos, em um ambiente que não é estável nem previsível (MCDANIEL, 2007; STACEY, 2012 apud MEYER JR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). Essas características revelam uma certa coerência com a complexidade apresentada na classificação de universidades como “anarquias organizadas”, de Hardy e Fachin (2000), em que o conceito estabelece que uma universidade é um tipo de estrutura de burocracia profissional, porém, com tomadas de decisão não intencionais e nem sempre resolvidas por um processo de escolha, mas por uma estrutura complexa formada por comissões e conselhos onde a tomada de decisão e a estrutura se aproximam do sistema político.

Ao visitarmos as principais perspectivas teóricas que permitem compreender a estratégia em seus aspectos de formação e implementação no contexto das universidades vistas como organizações complexas, buscamos, mais adiante, revelar em que aspectos a postura estratégica adotada por uma IES, enquanto uma organização complexa, pode interferir nas percepções dos seus membros a respeito da sua identidade organizacional, considerando a conexão da identidade com outros constructos da área do comportamento organizacional.

2.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional, segundo Silva e Nogueira (2001) corresponde a um construto complexo que compreende diversas dimensões. Pode resultar de sua imagem externa, isto é, da forma pela qual a organização é percebida por aqueles com quem ela interage. Ou pode decorrer, também, da autopercepção ou da autoimagem, ou seja, da maneira como seus membros internos a percebem de forma compartilhada, representando o propósito existencial resultante da definição da sua finalidade e razão de ser. No nível organizacional, a dimensão adotada aqui parte da perspectiva interna que define a identidade como o que o indivíduo, o grupo ou a organização é, em uma tentativa de definir a si mesma.

Os estudos sobre identidade surgiram a partir de diferentes níveis de análise – pessoal, nos campos da psicologia social e psicanálise; no nível social, com base na teoria da identidade social e, de forma mais recente, no campo das organizações. (ASFORTH; MAEL, 1989). Todos estes níveis apoiam-se no comportamento de indivíduos ou grupos.

No nível individual e a partir da conceituação das escolas de psicologia e da psicanálise, parece haver concordância de que a identidade de uma pessoa está relacionada com o sentido de unicidade e continuidade histórica.

A identidade seria um processo interno do indivíduo, mas que é influenciado pela cultura [...] Ela seria um modo de expressão do self do indivíduo, que lhe permite ser reconhecido como diferente dos demais, e, ao mesmo tempo, como similar aos membros de uma categoria ou classe (ADLER, 1957; FILLOUX, 1960; ALLPORT, 1973; FREUD, 1974, 1976; ERIKSON, 1976; LACAN, 1985; JUNG, 1988; FREITAG, 1991; LYRA, 1997 apud SILVA; NOGUEIRA, 2001, p. 40).

A definição do termo pelo Dicionário Oxford engloba “todas aquelas qualidades que tornam uma pessoa, grupo ou coisa diferente em relação aos demais” (EHRlich et al., 1980, p. 104).

O conceito de identidade no nível pessoal foi transportado para a identidade de organizações a partir da definição proposta por Albert e Whetten (1985), com base na teoria social desenvolvida por Berger e Luckman (1967). O artigo seminal destes autores influenciou uma visão dominante sobre o conceito, que coloca a identidade como elemento-chave da realidade subjetiva e possui uma relação dialética com a sociedade. “De um lado, a identidade seria formada, conservada e/ou remodelada por processos sociais, determinados pela estrutura social. De outro, ela reage sobre a estrutura social, procurando mantê-la ou modificá-la” (SILVA; NOGUEIRA, 2001, p. 42). Destaca-se também a contribuição de Gioia (1998) para os estudos da identidade organizacional. Este autor observa a existência de três perspectivas para se examinar a identidade organizacional: a funcionalista, que considera a identidade como um fato social; a interpretativa, que focaliza a maneira como os membros de uma organização dão sentido e constroem significado sobre o contexto organizacional em que vivem; e a perspectiva pós-moderna, que examina as relações de poder existentes na organização. Além disso, Gioia aprofundou a relação existente entre a identidade, imagem e estratégia, quando aborda o caráter multidimensional do conceito – a imagem afetando a identidade; e quando questiona algumas das características da identidade postuladas por Albert e Whetten (1985) – o caráter duradouro da identidade, em especial, em condições de mudança. Gioia enxerga a identidade como um elemento que afeta a imagem, já que o interno e externo são indissociáveis.

Whetten (2006, p. 222) define a identidade organizacional como “atributos usados por uma organização para distingui-la positivamente de outras. Os atributos

abrangem o que é necessário e ideal para um tipo específico de organização”. Esta definição é composta de três componentes: a) ideacional, ou conceitual, que equipara a identidade organizacional com membros que compartilham crenças e respondem à questões como “Quem nós somos enquanto organização?”; b) componente definicional, como um domínio específico para a identidade de organizações com base em características de centralidade, distintividade e durabilidade; c) componente fenomenológico que postula a identidade como um fenômeno relacionado ao discurso que envolve as experiências organizacionais (WHETTEN, 2006, p. 226).

Figura 1 – Identidade organizacional.

Table 1

Using the CED Definition to Enhance the Construct Validity of Organizational Identity, Within a Functional / Structural Perspective

| Functional Definitional Standard: Distinguishing Organizational Attributes | | |
|--|--|--|
| Focus | Validity Standards | Illustrative Guiding Questions |
| Conceptual Domain: Identity Claims (What) | Attributes used by an organization to positively distinguish itself from others. Attributes spanning what is required and what is ideal for a particular kind of organization. | Does this attribute reflect the organization's distinctive set of preferences / commitments? Would it be considered an organization-specific attribute? Is it a positive distinction? Is it an essential distinction? |
| Phenomenological Domain: Identity-Referencing Discourse (How) | Represented as categorical imperatives, drawing attention to what must be done to avoid acting out of character, both comparatively and historically. | Is there an imperative tone to the discourse? Are positions presented as truth claims, comparable to moral obligations? Are emotions running high? |
| Structural Definitional Standard: Central and Enduring Organizational Attributes | | |
| Focus | Validity Standards | Illustrative Guiding Questions |
| Conceptual Domain: Identity Claims (What) | Attributes that are manifested as an organization's core programs, policies and procedures, and that reflect its highest values. Attributes that have passed the test of time or on some other basis operate as "irreversible" commitments. | If this attribute were removed, would the character / history of the organization be significantly altered? Would it be a different kind of organization? Does this attribute reflect the organization's highest priorities and deepest commitments? Is it a "higher level" organizational attribute, or directly linked to one (i.e., an important extension or expression)? Is it considered a sacrosanct element? Is it celebrated in organizational lore? |
| Phenomenological Domain: Identity-Referencing Discourse (When, Why) | Invoked by member-agents "when nothing else will do," as decision guides / justifications, in conjunction with profoundly difficult situations. The dominating topic of conversation when seemingly "nothing else matters," in the face of a credible identity threat. | Have "lesser" decision guides been tried and discarded? Is this the "court of last appeal" for resolving conflicting proposals pertaining to a fork-in-the-road decision? |

a. Characteristics of legitimate organizational identity claims (identity referents) and organizational-identity referencing discourse.

Fonte: Whetten (2006).

Neste sentido, o próprio Whetten (2006), em resposta às críticas relativas à falta de clareza conceitual e à ausência de uma única definição do construto, o que na literatura foi chamado de crise de identidade do conceito, reafirma sua definição conceitual de 1985. O autor defende que houve uma utilização crescente de apenas um dos componentes do conceito proposto – o ideacional, em detrimento dos outros aspectos, como se o primeiro componente representasse a sua totalidade. Em outras palavras, o conceito de identidade, na visão de Whetten (2006), não se restringe a explicar quem é a organização, mas abrange outras questões mais complexas que, segundo o autor, foram menos exploradas pela literatura.

Outro aspecto da concepção de identidade de Whetten (2006) refere-se à diferenciação entre identidade organizacional e identidade coletiva. A primeira é vista como a identidade de um ator coletivo, ou seja, a identidade pertence à organização, a qual existe para um determinado fim e é formada por um grupo de atores que compartilham dos mesmos objetivos. A identidade coletiva é compreendida como a identidade de um coletivo de atores, o que pode ser definido como um grupo de

peças que, por fatores não deliberados, compartilham das mesmas características que os definem. Desta forma, a identidade organizacional diferencia-se conceitualmente da identidade individual e da identidade coletiva por reunir características exclusivamente encontradas em sistemas organizacionais.

Na literatura internacional, parece haver consenso entre os autores de que o conceito de identidade organizacional evoluiu nas últimas décadas, desde a definição original de Albert e Whetten (1985). Elstak (2008) cita a evolução do conceito em quatro fases: inicial, com foco no debate e na exploração das fronteiras do construto a partir do questionamento sobre o que, de fato, é a identidade organizacional (ALBERT; WHETTEN, 1985; GIOIA; THOMAS, 1996). Na segunda fase, o desenvolvimento do conceito ficou em torno da pergunta “sob quais condições as identidades mudam?” (DUTTON; DUKERICH, 1991; FOX-WOLFGRAMM et al., 1998). Na sequência, a terceira fase explora a questão de a identidade ser mais ou menos duradoura (GIOIA et al., 2000; CORLEY; GIOIA, 2004). Na quarta fase, delimitada por Elstak (2008), os estudos buscaram entender as origens da identidade (GLYNN, 2000; WHETTEN; MACKEY, 2002) e finalmente sugeriram novas ideias a respeito das bases práticas e sobre a natureza e impacto das ameaças na identidade organizacional (ELSBACH; KRAMER, 1996; RAVASI; SCHULTZ, 2006). Mais recentemente, os estudos se direcionam para as conexões do construto com outras áreas da ciência organizacional (ELSTAK, 2008). Sobre este último aspecto – natureza e impacto das ameaças na identidade, sugere-se que mudanças organizacionais, inclusive no que tange ao seu posicionamento estratégico, podem influenciar a interpretação da realidade e, portanto, a identidade organizacional.

Sendo assim, a perspectiva epistemológica a ser adotada neste trabalho parte da visão interpretativista em que a identidade organizacional é construída a partir da forma como os membros interpretam a realidade da organização e transportam este significado para o ator coletivo – ou seja, a identidade como pertencente à organização.

Essa identidade corresponde a uma visão de mundo, a um modo particular de fazer as coisas, de interagir e de ser. Dessa maneira, a identidade organizacional pode ser considerada como resultante de uma representação compartilhada pelos membros de uma organização, em face daqueles com quem ela interage. Em consequência, a identidade organizacional pode ser vista como elemento-chave interpretativo do senso compartilhado de realidade (SILVA; NOGUEIRA, 2001).

Vale observar que a teoria social preconiza que os indivíduos tendem a classificar a si próprios e aos outros em categorias sociais. No caso das universidades, é nítido que o conceito de identidade coletiva defendido por Whetten (2006) pode também estar presente no contexto da identidade organizacional. As IES são formadas por grupos que compartilham das mesmas características (professores e acadêmicos) e, portanto, é possível que haja uma identificação dos membros entre si e entre os membros e a organização.

2.4 CENTRALIDADE, DISTINTIVIDADE E CONTINUIDADE DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Conforme citado anteriormente, a identidade organizacional consolidou-se no contexto dos estudos das organizações a partir da definição de Albert e Whetten (1985, p. 264) que a conceitua como “uma questão de auto-reflexão: quem somos enquanto organização”. No campo organizacional, Almeida (2005) afirma que é nítido que os estudos sobre a identidade estão associados aos aspectos internos, em que os empregados são agentes da construção, interpretação e expressão da identidade da organização. Desta maneira, é necessário retomar a compreensão da definição original do conceito, o qual está fundamentado por critérios de centralidade (características essenciais da organização), distinção (elementos de comparação com outras organizações) e continuidade temporal ou permanência (estabilidade das características ao longo do tempo). Ou seja, o que é considerado pelos membros como a essência da organização, o que a distingue das outras e é percebido como estável, conectando o passado, presente e futuro da organização. De forma mais detalhada, os atributos da centralidade e permanência estão fundamentados no que distingue e define a individualidade da organização, diferenciando-a das outras em seu segmento de atuação. Este atributo é percebido por meio dos imperativos usados para diferenciar o que precisa ser feito para a organização atuar de forma coerente em relação à sua história. Basicamente, a centralidade e a distintividade estão refletidas no reconhecimento sobre um atributo específico, positivo e presente nos discursos e nas práticas de forma verdadeira. A permanência ou continuidade temporal da identidade está relacionada aos atributos que são mantidos ao longo do tempo, sem modificações. Compreende as políticas, programas e procedimentos principais e que refletem os valores da organização e os atributos que passam ao

longo do tempo ou que operam por meio de comprometimentos irreversíveis, em geral, evocados na tomada de decisões em situações difíceis. Em geral, é aquilo que surge como justificativa irreversível para sustentar uma conversa ou uma decisão sob condições em que a identidade parece estar ameaçada (WHETTEN, 2006, p. 222).

2.5 IDENTIDADE MÓVEL OU FLEXÍVEL

Quanto à flexibilidade ou mobilidade da identidade, Hall (1992) enfatiza que ela não é estável ou fixa. É historicamente construída e sujeita à revisões e mudanças. Outros autores, como Gioia et al. (2000) e Pratt e Foremann (2000) defendem que, para que a identidade sobreviva ao ambiente empresarial atual, precisa sofrer adaptações. A identidade da organização pode ser afetada em processos de mudança no ambiente organizacional (como fusões, aquisições, novas tecnologias, entre outras). Algumas dessas mudanças alteram o sentido de existência da organização, o que dificulta a manutenção de princípios que sustentam sua identidade. Silva e Nogueira (2001) destacam que a identidade organizacional pode ser compreendida como resultante dos esquemas cognitivos ou da percepção a respeito dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo o seu posicionamento no contexto (*status*) e as comparações relevantes com outros grupos ou organizações. Percebe-se, neste ponto, que eventos externos e situações ambientais que refutem ou coloquem em questão essas características definidoras podem ser percebidas como ameaças à percepção dos membros em relação à identidade da organização da qual façam parte (ELSBACH; KRAMER, 1996; GIOIA; THOMAS, 1996 apud SILVA; NOGUEIRA, 2001).

2.6 IDENTIDADE E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Silva e Nogueira (2001) discutem que nem sempre as pessoas estão conscientes dos atributos definidores da identidade organizacional, que podem permanecer subliminares até que a identidade seja ameaçada ou desafiada (ALBERT; WHETTEN, 1985; FIOL, 1991). Muitas vezes alterações consideradas importantes no contexto ambiental, como as promovidas por novas normas que regulamentam o setor ou aquelas provocadas por redefinições de posicionamento estratégico, podem desvelar ou tornar mais evidente a identidade organizacional. Os mesmos autores

afirmam que a identidade também pode tornar-se mais saliente, quando seus membros observam a eclosão de inconsistência entre ela e as estratégias da organização ou quando as ações individuais de seus membros contradizem a identidade ou a imagem da organização (Alvesson, 1994 apud Silva e Nogueira, 2001).

Segundo Gioia et al. (2013), a proposição teórica de autores que defendem que a identidade é duradoura (ALBERT; WHETTEN, 1985; ASHFORTH; MAEL, 1996; BROWN; STARKEY, 2000) não foi empiricamente comprovada em estudos com dados longitudinais, os quais demonstraram mudanças na identidade mesmo quando houve resistência. Estes estudos originaram a proposição teórica que sustenta que a identidade, ao invés de duradoura, é dinâmica. Esta proposição considera diferentes dimensões de mudança tais como ritmo da mudança (dura curtos ou longos períodos), natureza (contínuo ou descontínuo), fonte ou motivação (interna ou externa) e contexto (mudanças tecnológicas, ambientes acelerados, fusões e aquisições, etc.) e foi aceita como uma teoria teleológica de mudança organizacional (GIOIA et al., 2013). Esta perspectiva teórica assume que a mudança pode ser proposital e adaptativa e, neste caso, a identidade é fluida e instável, contribuindo para tornar a organização maleável e preparada para as mudanças ambientais, o que foi chamado por Gioia et al. (2000) de instabilidade adaptativa. Cria-se assim um paradoxo que afirma que a identidade pode sofrer mudanças ao longo do tempo e ainda se manter coerente, o que fornece um senso de continuidade por vários períodos de tempo. Os autores propõem duas formas de mudança na identidade: (i) mudança nos rótulos ou (ii) mudança nos significados associados aos rótulos. Eles afirmam que quando os rótulos perduram e somente os seus significados mudam, tem-se a impressão de que a identidade é duradoura e estável. No entanto, os autores destacam que em determinados contextos como fusões, separações ou aquisições, a transição entre um conjunto de significados e outro é caracterizado como “ambiguidade identitária”, o que pode ser amenizado pelos esforços de *sensegiving* dos gestores. Ou seja, a percepção de ambiguidade na identidade organizacional pode ser resolvida com um alinhamento da interpretação do significado da mudança por parte dos gestores. Outro aspecto relativo à ambiguidade é que ela promove uma abertura a novas alternativas, denominado como um estágio útil no processo de mudança da identidade. (GIOIA et al., 2013).

Existem inúmeros fatores que motivam a mudança na identidade. A maioria deles está associada aos esforços organizacionais e estratégicos. Segundo estudos de Dutton e Dukerich (1991), a discrepância entre a identidade e a imagem motiva as organizações a tomarem decisões que influenciam a identidade. No contexto das universidades, estudos de Gioia e Thomas (1996) realizado em instituições de ensino americanas revelaram que a imagem pode ser usada como um meio para mudar a identidade. A alta administração entendeu que a modificação na imagem seria o caminho para a mudança na identidade. Para tanto, projetou a imagem da visão de futuro sobre como a instituição gostaria de ser vista por outros, como um mecanismo para desestabilizar a identidade atual e alinhar todos os membros em relação à imagem futura.

A identidade organizacional não é um agregado de percepções na cabeça das pessoas, é um processo dinâmico em que o eu organizacional é contínuo e socialmente construído a partir do intercâmbio entre definições internas e externas de todos os *stakeholders* envolvidos (GIOIA et al. 2013, p. 141).

Em resumo, vê-se que identidade e imagem são conceitos interdependentes. Os autores acima citados defendem a ideia de que a imagem, entendida como um conjunto de percepções internas e externas, influencia a percepção interna sobre a definição da essência da organização. Em momentos de mudança ou de esforços estratégicos por que passam as universidades, a identidade é revelada, repensada ou colocada xeque, podendo afetar a interpretação da realidade organizacional, e, por consequência, alterar a percepção sobre qual é a sua verdadeira identidade. Neste sentido, ocorre uma leitura ou releitura da realidade organizacional, que é construída também pela cultura organizacional.

2.7 IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL

A definição de cultura apresentada por Schein (1984) é considerada por estudiosos do tema um dos mais ricos da literatura:

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (FREITAS, 2000).

Hatch (1997) evolui o conceito de Schein (1984) e sugere a leitura da cultura a partir da teoria de identidade social. A autora desenvolve o conceito de dinâmicas culturais, representado pela articulação dos processos de manifestação, realização, simbolismo e interpretação. Nesta linha, nas organizações, cultura tem sido tema de estudos de Teoria Organizacional, entendida pelo conjunto de crenças, valores e significados que os membros compartilham e que propicia o sentido de existência pela interpretação da realidade (ALMEIDA, 2005). A cultura atua na compreensão do sistema social por parte dos indivíduos, por meio das práticas do dia a dia que sustentam o que aquele grupo de pessoas acredita como sendo importante, necessário e de valor. (FIOL, 1991; FIO; HUFF, 1992; SMIRCICH, 1983; FIOL et al., 1998 apud ALMEIDA, 2005). A relação entre identidade e cultura ocorre a partir do entendimento de que a identidade se dá pela interação com o ambiente, indivíduos e grupos. Existe também uma complementaridade, pois a segunda influencia amplamente a primeira (HATCH, 1993; HATCH; SCHULTZ, 1997). Esta interação constrói significado por meio de símbolos, valores e histórias, as quais representam a manifestação da própria cultura e que, por sua vez, proporciona as bases para a construção da identidade. Ou seja, “a identidade, sendo clara, contribui para dar sentido à cultura e significado à própria organização. [...] A cultura também sofre influência da identidade e, se a identidade muda, a cultura também pode ser alterada” (CARRIERI, 2001; GIOIA; THOMAS, 1996 apud ALMEIDA, 2005).

Na literatura estudada, existe uma clara interdependência entre os dois conceitos. Freitas (2000) destaca alguns dos elementos que compõem a cultura. Um deles é a identidade, sobre a qual se baseiam os processos de interpretação do contexto da organização por parte dos indivíduos que a compõe. Abratt (1989) destaca normas e valores como determinantes da identidade, uma vez que elas orientam a ação dos indivíduos no contexto do trabalho. Da mesma forma, é possível compreender a identidade por meio de traços de cultura, uma vez que esta é compreendida a partir do repertório simbólico de valores com os quais os indivíduos constroem as representações sobre os fenômenos. Neste sentido, os membros da

organização constroem o significado dela (da organização) com base nos parâmetros culturais que eles dominam. Este argumento explica, por exemplo, a influência da cultura brasileira na construção da cultura organizacional das empresas nacionais (MACHADO, 2005).

Da mesma forma, os elementos culturais fornecem uma compreensão das representações da organização, “revelando o que não é comum a todas, mas o que é peculiar e particular, como os traços da identidade” (MACHADO, 2005). Nesta lógica, pode-se afirmar que a identidade se revela como um elemento de sustentação da cultura, e fornece o contexto para o entendimento do sistema social formado por ela. Entretanto, alguns autores, como Rindova e Schultz (1998), afirmam que o conceito de identidade é mais evidente e explícito do que os pressupostos da cultura, que seriam mais tácitos. Porém, as autoras reconhecem que alguns aspectos da identidade podem ser ainda mais profundos que alguns dos níveis tácitos da cultura.

Glynn e Watkiss (2012) afirmam que os aspectos culturais estão embutidos na identidade organizacional. Eles destacam as observações de Lamont e Small (2008) sobre os mecanismos culturais presentes na construção da identidade de determinadas organizações. Segundo estes autores, existem seis modelos de cultura – molduras ou quadros de referência, repertórios, narrativas, capital, limites simbólicos, e instituições. Cada um destes modelos sugere um mecanismo por onde a cultura pode acessar a identidade organizacional. Assim, uma organização se apropria e interpreta os recursos culturais que definem “o que somos” e “o que fazemos” ao destacar cada uma das facetas culturais que permitem tornar a identidade organizacional sensata, significativa e crível.

Ainda que teoricamente a relação entre identidade e cultura não tenha sido profundamente analisado nesta etapa do trabalho, os argumentos trazidos pelos autores estudados demonstram uma clara relação entre os dois fenômenos. Este trabalho limita-se a entender como a cultura e a identidade se inter-relacionam, com o objetivo de visualizar de que forma a interpretação das ações estratégicas impacta na identidade que, de acordo com os estudos mais recentes, tem sido compreendida, ainda que de forma inconclusiva, como um processo. Compreender a identidade como um processo – seja como o *output* ou como parte dele (PRATT, 2012), implica questionar um dos aspectos centrais da identidade originalmente defendido por Albert e Whetten – a permanência e continuidade de um determinado aspecto da organização ao longo do tempo. Sabendo que a cultura organizacional – um conjunto

de crenças e valores e significados se inter-relaciona com a identidade, conforme descrito acima, torna-se primordial averiguar como a interpretação sobre a ação estratégica pode impactar a identidade e, por consequência, influenciar a cultura da organização.

2.8 IDENTIDADE E IMAGEM

Na perspectiva de Gioia (1996), para manterem-se competitivas, as universidades adotam estratégias para resolver questões de imagem e criam condições para alterar a identidade, o que traduz o caráter multidimensional do conceito e a relação entre identidade, imagem e estratégia. Nos estudos deste autor sobre o *emulation* na academia, a identidade é vista como um elemento que afeta a imagem e também o contrário, já que o interno e externo são indissociáveis.

Na literatura de comportamento organizacional, os conceitos de identidade e imagem foram explorados em diferentes perspectivas. Para Dutton, Dukerich e Harquail (1984), imagem é o que os membros de uma organização acreditam que os outros a percebem. Ou quais características são atribuídas a ela pelos *stakeholders* (WHETTEN; LEWIS; MISCHEL, 1992). Gioia (1996) observa que estas definições consideram apenas de que forma os sujeitos externos percebem a organização, sem verificar se estas visões são normativas ou manipuladas. Ou seja, a imagem traduz a percepção do público externo, independentemente da forma pelo qual os membros internos percebem a organização. Por esta razão, Gioia (1996) explora a identidade e a imagem como elementos que se relacionam em um contexto de mudança estratégica, pois um novo direcionamento estratégico, em geral, está associado a uma necessidade de mudança que tem origem nas questões de mercado ou, no caso das universidades, ela surge para acompanhar as práticas reveladas pela projeção da imagem de IES de referência. Os estudos de Gioia e Thomas (1996) exploraram as melhorias na organização partindo de mudanças estratégicas que enfatizam a comparação com instituições de referência bem posicionadas em rankings públicos. Notadamente, os autores consideram o desejo proativo da alta administração em realizar melhorias estratégicas na organização. Por exemplo, quando a alta administração define e compartilha internamente uma visão de futuro, a qual reflete uma imagem projetada e sobre como a organização gostaria de se apresentar para seus *stakeholders*. Na administração das universidades, esta imagem projetada torna-

se uma representação da realidade desejada e, portanto, as ações estratégicas são delineadas com base numa realidade que pode não representar a verdadeira realidade em si (STEINER et al., 2013), formando assim um distanciamento entre identidade e imagem.

É válido reforçar que o conceito de *emulation* na academia, de Gioia e Thomas (1996) expandiu a teoria de gerenciamento da identidade organizacional proposta por Elsbach e Kramer (1996), a qual não enfatiza a imagem como um elemento externo que ameaça a identidade organizacional. Nesta teoria, a mudança é provocada pela comparação interorganizacional e não necessariamente pela iniciativa dos membros da alta administração em imitar as instituições que apresentam elevada reputação em rankings, como no conceito de *emulation* na academia. Desta forma, Gioia e Thomas (1996) inserem a imagem como elemento que afeta a identidade organizacional, já que ambos os conceitos funcionam como um espelho, em que um reflete e influencia o outro, formando assim um esquema perceptual. A imagem torna-se uma questão estratégica importante e associada à identidade pois, segundo os mesmos autores, “a mudança na imagem não se sustenta sem uma mudança na identidade” (GIOIA; THOMAS, 1996, p. 371). Gioia et al. (2000) defendem que a imagem é uma espécie de catalizador que atua junto aos membros da organização, ao fazê-los refletir sobre a autodefinição organizacional. Assim, a imagem externa da organização é um fator que pode definir a identidade organizacional. Neste ponto, reside o questionamento central deste trabalho: como a interpretação da ação estratégica da IES em estudo impacta na identidade organizacional?

2.9 MODELO DE IDENTIDADE EM UNIVERSIDADES

Segundo Steiner, Sundström e Sammalisto (2012), as universidades têm enfrentado uma crescente competição global, pela qual são pressionadas a se reorganizarem para se adaptarem a uma exigência cada vez maior dos *stakeholders*. As mudanças demandam um posicionamento internacional como estratégia de diferenciação em relação às instituições locais, o que as obrigam a buscar níveis cada vez mais alto de qualidade. Este processo impacta nas identidades das IES e tem sido objeto de alguns estudos, encontrados em sua maioria, nas publicações europeias relacionadas ao campo de estudo das universidades. No Brasil, foram encontrados alguns trabalhos pertinentes à análise da identidade na área de comunicação

organizacional e de estudos organizacionais, porém, concentrados em poucos autores. Na área de administração, a maior parte da produção está concentrada nos estudos sobre a reputação de universidades ou escolas de negócio, porém, com pouca ênfase na relação com a identidade. À exceção da produção de Almeida (2005, 2009), cuja tese de doutorado avaliou a relação entre a identidade projetada e a reputação de uma escola de negócios brasileira, poucos autores brasileiros se dedicaram a averiguar a relação da identidade com a reputação.

Nesta linha, Steiner, Sundström e Sammalisto (2012), propuseram um modelo multidimensional e inédito (Figura 2), o qual, segundo os autores, busca entender as complexas relações entre identidade, imagem e reputação.

Figura 2 – Modelo multidimensional da identidade, imagem e reputação da universidade - IIR Model.

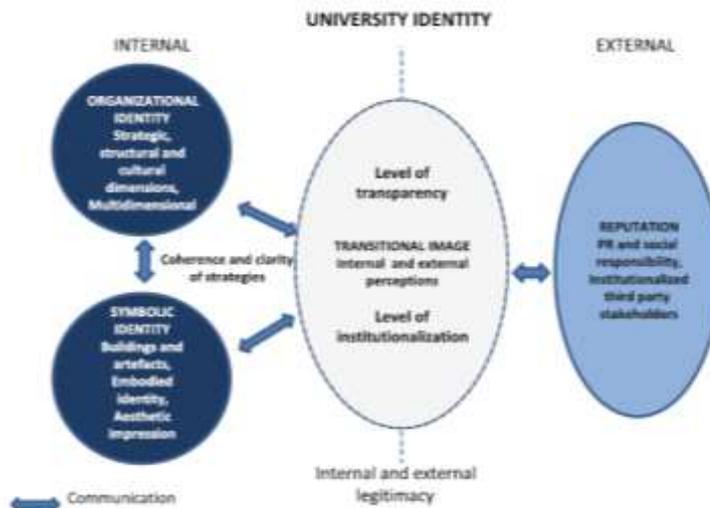


Fig. 1 A multidimensional model of university identity, image and reputation—the IIR model

Fonte: Steiner e Sammalisto (2013, p. 409).

O modelo compreende a identidade organizacional – representada pelas atitudes de empregados e estudantes; identidade simbólica – influenciada pelas construções, artefatos; e reputação como um processo de avaliação dos *stakeholders* externos. Para eles, o conceito de identidade das organizações está embasado na teoria social de Berger e Luckmann (1966; 2003), que emerge da relação dialética entre indivíduos e sociedades e que se estabelece na relação entre o objeto e o contexto. Neste sentido, Steiner et al. (2012) classificam a identidade da universidade em quatro dimensões: identidade organizacional, identidade simbólica, imagem e reputação. As dimensões da identidade da universidade propostas pelos autores colocam a imagem e a reputação como elementos da construção da identidade, o que

é coerente com a uma visão dialética que postula a interrelação entre o ambiente interno e externo. Entretanto, neste trabalho, optou-se por restringir a análise nas dimensões da identidade organizacional e simbólica, que representam os aspectos internos do modelo proposto por Steiner, Sundström e Sammalisto (2012).

Segundo Steiner et al. (2012), a dimensão da identidade organizacional da universidade se divide em três níveis: estratégico (direção futura do trabalho da universidade); estrutural (normas e regulamentações); e cultural (ambiente de trabalho). O nível estratégico da identidade organizacional enxerga a identidade como parte do processo estratégico. Ele se apresenta no direcionamento da organização por meio de missão, visão e valores, do gerenciamento de símbolos e por ações que indicam os planos futuros da organização, por meio de representações visuais e outras formas de comunicação. Neste sentido, evidencia-se a importância da comunicação da estratégia para *stakeholders*. O nível estrutural da identidade organizacional está relacionado a como as mudanças na estrutura influencia a forma como ela responde às pressões de mudança do Governo e da sociedade. Este nível de análise da identidade é importante na medida em que a vantagem competitiva de uma universidade é medida por questões estruturais. A dimensão cultural destaca valores e normas como elementos essenciais para a compreensão da organização. Para os autores, identidade e cultura são fenômenos de fácil sobreposição dada a similaridade de conceitos e a dificuldade em diferenciar a cultura como padrão de comportamento que reflete a identidade. Na sequência, as três dimensões serão mais detalhadas.

2.9.1 Dimensão estratégica da identidade organizacional

A dimensão estratégica da identidade, defendido por Steiner e Sammalisto (2013) considera os aspectos internos da organização e as circunstâncias da sociedade. “Estratégias surgem das ideias a partir de certos valores orientadores. Tais valores precisam ser sustentados e constituídos por um espectro de valores sociais, econômicos e ecológicos, saúde, ética, cultura e engajamento com a sociedade” (BALMER, 2001). Nesta perspectiva, a identidade organizacional apresenta uma visão comportamental - as estratégias são percebidas pelos atores como algo central que distingue a organização das demais. Desse modo, a história, o ambiente e os atores configuram parte da estratégia e são também afetados por ela e pelos seus processos

(BALMER, 2001). O conceito defendido por este autor sobre o gerenciamento da identidade insere a estratégia no contexto ao afirmar que ela é uma das cinco forças sobre as quais a identidade se apoia: realidade, comunicação, percepções, estratégia e visão. O autor se apoia na premissa de que a falta de alinhamento entre duas ou mais forças da identidade pode ser prejudicial para a identidade organizacional. Gioia e Thomas (1996) complementam esta visão a afirmarem que o aspecto estratégico da identidade agrega a perspectiva da imagem. Os autores argumentam que a identidade organizacional fornece imagens que indicam como a organização deseja ser percebida. As estratégias, sob a forma de planos de longo prazo, orientam os empregados e os *stakeholders* externos sobre o caminho a ser seguido no futuro. Outros trabalhos, no âmbito da Psicologia Social, correlacionam a identidade organizacional, autoconceito individual e imagem da organização. Dutton, Dukerich e Harquail (1994) abordam a opinião de outros sobre a organização como sendo um fator que influencia na identificação dos membros da organização. Observa-se que imagem é um aspecto que está relacionado à interpretação dos empregados sobre as estratégias da organização. Heding et al. (2009) defende que a estratégia precisa ser clara e percebida como algo significativo para os empregados. A partir desta análise, sugere-se que estratégias são uma das principais fontes para indicar os aspectos centrais e distintivos do conceito de identidade organizacional de Albert e Whetten (1985).

Ainda sobre a dimensão estratégica da identidade, Labianca et al. (2001), argumenta que estratégias embasam os planos de longo prazo, os quais, afetam e são afetados pela forma como a instituição gerencia as mudanças. Sempre que há mudança na estratégia, os empregados, estudantes e demais partes interessadas são informadas sobre o que a organização quer alcançar no futuro, por isso, ela precisa ser clara e significativa para os empregados. Neste ponto, insere-se o fator mudança, que será analisado em tópico posterior.

2.9.2 Dimensão estrutural da identidade organizacional

A dimensão estrutural da identidade, de acordo com o modelo de Steiner e Sammalisto (2013) está relacionado a como as mudanças na estrutura podem afetar tanto a percepção de empregados (e alunos) sobre a identidade da universidade e a forma como ela responde às pressões da sociedade. Este nível de análise da

identidade é importante na medida em que a vantagem competitiva de uma universidade é medida por questões estruturais.

No campo teórico, embora o nível estrutural da identidade seja observado como um elemento importante, existem poucos estudos que enfatizam o significado do termo “estrutura”, de acordo com a visão de Sundström e Sammalisto (2013). A teoria da estruturação de Giddens (1986) trata da dualidade dinâmica entre a estrutura (*scripts* de desempenho) e aqueles que fazem parte dela. Os empregados são parte da estrutura e também a reproduzem por meio de suas ações. Giddens chama de *scripts* de desempenho aquilo que faz parte dos papéis funcionais e que fazem parte das atividades cotidianas e necessárias para desempenhar seus papéis no trabalho, como por exemplo a descrição das funções, organogramas, normas e regulamentações.

Os estudos de Sundström (2008) demonstram que existe uma interconexão entre mudança estratégica baseada na pressão competitiva e a **forma como o trabalho é estruturado pela gestão e colocado em diferentes *scripts* para serem seguidos pelos empregados**. Nesse sentido, pode-se inferir que a forma como a mudança é comunicada pode interferir na identidade organizacional, especialmente sob a luz da sua dimensão estrutural. Sammalisto (2013) sugere que fatores externos como a competição, e fatores internos como os *scripts*, a gestão/liderança e o grau de institucionalização interferem na forma como as organizações respondem às mudanças. Labianca et al (2001) corrobora este argumento ao enfatizar que as universidades buscam se equiparar ou superar as organizações em um conjunto de atributos e qualidades, muitos dos quais relacionados à regras e procedimentos que visam controlar e assegurar a qualidade acadêmica.

2.9.3 Dimensão simbólica da identidade

Os símbolos e as representações organizacionais são importantes veículos para a interpretação e compreensão da realidade por parte dos membros da organização. Steiner (2013) enfatiza a dimensão simbólica da identidade por meio de aspectos materiais, imateriais e virtuais, que revelam a cultura da organização. No âmbito material, a identidade simbólica de uma universidade se apoia nos aspectos físicos e arquitetônicos, como prédios, construções e artefatos que funcionam como componentes estéticos para comunicar a identidade da organização. Cores, utilização

das salas e disposição dos móveis, aplicação de sinais identitários como logomarcas, uniformes e outras representações visuais são atributos que identificam as características e o funcionamento da organização. Pratt (2003) argumenta que “os layouts de escritórios, tamanho, abertura e decoração são sinais poderosos sobre o que a coletividade valoriza ou não valoriza” (BECKER; STEEL, 1985; SUNDSTROM, 1986).

No âmbito imaterial, a identidade simbólica evidencia-se pela articulação de um conjunto de rituais, símbolos, cerimônias e histórias que traduzem padrões e expressões culturais. Ao engajarem-se nestes padrões, os membros formulam ou mantêm crenças e comportamentos compartilhados que delineiam a identidade organizacional (MACHADO; SILVA, 2001). Para Pratt (2003), a linguagem verbal, comportamentos rotineiros e artefatos são os símbolos que despertam mais interesse em estudos de identidades coletivas. A linguagem verbal adotada em uma organização torna-se um símbolo quando, em suas narrativas, faz uso de histórias, sagas e mitos, e utilizam músicas, falas e metáforas para transmitir a essência da organização. (CLARK, 1972; MARTIN et al., 1983; MITTROF; KILMANN, 1976 apud PRATT, 2003). Comportamentos coletivos, segundo Pratt (2003), são revelados em rituais e cerimônias que integram um conjunto de representações que mostram, publicamente, o que é a organização. Em âmbito mais estrutural, padrões operacionais, papéis e funções também são considerados símbolos, e portanto, fazem parte da identidade simbólica.

Steiner et al. (2013) ainda ressaltam que os aspectos simbólicos da identidade organizacional estão se tornando mais importantes na medida em que as universidades utilizam cada vez mais o marketing *online*. A maneira como os símbolos e artefatos são comunicados *online* devem estar alinhados, com o objetivo de preservar o sistema ao fornecer percepções, o que afeta a identidade organizacional.

2.9.4 Dimensão cultural da identidade

Steiner e Sammalisto (2013) argumentam que, enquanto a identidade organizacional inclui o que os empregados percebem, sentem e pensam sobre a organização, a cultura organizacional está associada com as ações, com o desempenho dela e com outros atributos que constituem o comportamento humano na organização, o qual a identidade é um deles. Similarmente, Freitas (2000) destaca

a identidade como um dos elementos que compõem a cultura. Segundo esta autora, a identidade se baseia nos processos de interpretação do contexto da organização por parte dos indivíduos que a compõe. Abratt (1999) reitera este raciocínio ao afirmar que os membros da organização constroem o significado dela com base nos parâmetros culturais que eles dominam. Assim, segundo os autores estudados, a identidade está associada com as ideias que os membros formam e definem sobre a organização, ao passo que a cultura tem uma abrangência mais ampla e está associada às ações que a organização empreende a partir da sua história e a de seus fundadores, e das normas e valores institucionalizados que orientam as atitudes dos empregados (STEINER, 2003). No caso das universidades, Schein (1992) inclui as percepções de empregados e alunos sobre as construções e artefatos, websites e materiais impressos, bem como o que os empregados e alunos sentem sobre o ambiente e a relação entre eles. No caso desta pesquisa, construções, artefatos e materiais impressos e online são considerados na análise da dimensão simbólica da identidade.

Steiner e Samalisto (2013) lembram que, na visão institucional, a identidade é socialmente construída e criada por meio da interação entre os membros da instituição, podendo ser considerada como a lente por onde estes membros se inserem na cultura organizacional. A maneira como eles se percebem enquanto integrantes da universidade fortalece o sentimento de pertencimento à organização e, portanto, afeta a cultura organizacional (STEINER; SAMMALISTO, 2013, p. 406). Desse modo, possíveis ações empreendidas pela alta administração podem ser percebidas como conflitantes com as crenças institucionalizadas por estes membros, principalmente em situações de mudança.

Esta breve discussão teórica, portanto, busca compreender como a interpretação da ação estratégica adotada pela IES em razão de um contexto externo de transformação, pode impactar sua a identidade organizacional. É válido ressaltar que os conceitos sobre estratégia e complexidade organizacional das IES, descritos nos tópicos 2.1 e 2.2, bem como a ênfase de Gioia et. Al. (2000) nas características fluidas e instáveis da identidade, as quais embasaram o conceito de instabilidade adaptativa, em contraponto à centralidade, distintividade e continuidade proposto por Albert e Whetten (1985), discutidos nos tópicos 2.3, 2.4 e 2.5, levaram à escolha do modelo proposto por Steiner et.al (2013) para auxiliar na compreensão das dimensões da identidade, as quais poderão auxiliar os objetivos propostos nesta pesquisa.

2.9.5 Comunicação organizacional: perspectivas, dimensões e interrelações com a identidade

Na teoria, observa-se uma relação próxima entre os estudos organizacionais e a comunicação, e a compreensão destas relações contribui para o contexto teórico-empírico das ações estratégicas e seu impacto na identidade organizacional.

Os estudos sobre os paradigmas da comunicação organizacional, segundo Kunsch (2014) estão centrados em três: funcionalista, interpretativo e crítico. A partir destes paradigmas, autores ampliam para diferentes percepções teóricas (PUTNAN, 1982; DANIELS; SPIKER; PAPA, 1987; EISENBERG; GOODALL, 2001; MUMBY, 2013 apud KUNSCH, 2014), sendo que Mumby (2013) analisa cinco perspectivas: funcionalista (transmissão de informações); interpretativa (comunicação como diálogo e criação de significados); crítica (comunicação como criação de significados de sistemas ideológicos mediados pelas relações de poder); pós-moderna (comunicação como sistema instável e portador de sentidos); e feminista (comunicação como criação de sentidos e identidade de gênero) (KUNSCH, 2014, p. 42).

A perspectiva funcionalista, paradigma vigente entre as décadas de 1960 e 1980, considera a comunicação como uma função instrumental à serviço da eficácia organizacional, que enfatiza aspectos práticos da prática comunicacional voltados aos resultados, sem analisar outros contextos como o social, político, econômico, tecnológicos ou organizacionais. Até os anos de 1980, este paradigma contemplava uma perspectiva linear-instrumental, até que a teoria crítica, nos anos 90 começou a prevalecer sobre os estudos, passando a enfatizar o paradigma interpretativo, o qual insere os aspectos subjetivos das organizações nas análises sobre as práticas comunicacionais. A realidade da organização é entendida como um fenômeno socialmente construído por meio da comunicação e interações entre as pessoas. Na perspectiva interpretativa, destaca Kunsch (2014), o comportamento organizacional envolve símbolos e significados compartilhados, tendo como base estudos pioneiros da psicologia social de George Herbert Mead. Os significados são criados a partir das interações sociais, em que o indivíduo tanto traz seu significado como adquire novos. Assim, nas organizações, a realidade pode ser ressignificada nos espaços de diálogo e interações.

A perspectiva crítica, já citada acima, originou-se na Escola de Frankfurt e influenciou o ensino e a pesquisa de comunicação principalmente na América Latina.

No âmbito organizacional, ela envolve as relações de poder que emergem na arena de conflitos presente na organização. Mumby (2013) analisa em profundidade aspectos relacionados às minorias (trabalhadores, mulheres e outros grupos). Kunsch (2014) afirma que mais recentemente, o paradigma que vem sendo referenciado nos estudos da comunicação é o da teoria da complexidade, segundo o pensamento de Edgar Morin, que considera tanto o ser humano como a sociedade como unidades multidimensionais, em que, simplificada, ambos são elementos inseparáveis que constituem um todo. Baldissera (2009) assume esta perspectiva ao reconhecer que a comunicação organizacional não está restrita ao que ele chama de “âmbito organizado”, mas aos processos mais distantes do equilíbrio como o estado de incertezas e de permanente desorganização e (re)organização, interdependência ecossistêmica e processos recursivos.

Comunicação Organizacional é entendida, a partir do paradigma da complexidade, como processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais. Afirma-se que ela contempla três dimensões tensionadas e interdependentes: a organização comunicada (fala autorizada); a organização comunicante (fala autorizada e demais processos comunicacionais que se atualizam sempre que alguém estabelecer relação direta com a organização); e a organização ‘falada’(processos de comunicação que, não sendo a partir de relações diretas com a organização, referem-se a ela) (BALDISSERA, 2009, p. 116).

Destaca-se que esta visão permite a reflexão sobre as contradições existentes nas organizações, suas tensões, desvios e resistências, e prioriza a compreensão e explicação do real complexo no lugar de verdades absolutas. (BALDISSERA, 2009). Entendemos que o estudo da identidade organizacional em ambientes complexos como os das IES requer uma visão que contemple estas contradições propostas pelo autor, bem como a compreensão sobre como estes paradigmas teóricos influenciam a análise dos fenômenos organizacionais e conseqüentemente auxiliam nos propósitos da pesquisa.

Neste sentido, Kunsch (2014) destaca que os paradigmas interpretativos e crítico representam a abrangência teórico-prática da comunicação e a colocam como uma disciplina importante para o estudo do fenômeno comunicacional dentro das organizações. Ao evoluir do paradigma funcionalista – e sua visão instrumental - para as teorias críticas e da complexidade, compreende-se a comunicação de uma forma mais abrangente, como um fenômeno inerente à natureza das organizações e inserida nos processos simbólicos e de construção dos significados. A autora observa:

As organizações, como fontes emissoras de informações e ao se comunicarem com seu universo de públicos, não devem ter a ilusão de que todas as suas mensagens discursivas são recebidas positivamente ou que são automaticamente respondidas e aceitas da forma como foram intencionadas (KUNSCH, 2014, p. 50).

Ela quer dizer que a recepção das mensagens organizacionais depende de um processo cognitivo, onde cada receptor interpreta e atribui significado com base em um determinado contexto. Em resumo, Kunsch (2014) considera que o processo comunicativo é influenciado por aspectos relacionais, pela subjetividade, contextos e pela complexidade. A partir desta análise, ela defende a evolução da dimensão instrumental da comunicação para uma visão humanista, com aportes conceituais das perspectivas interpretativa e crítica.

Os paradigmas e as perspectivas teóricas acima evidenciam a relação próxima entre os estudos organizacionais e a comunicação, e a compreensão destes contribui para o contexto teórico-empírico das ações estratégicas e seu impacto na identidade organizacional. Nesta linha, além das dimensões instrumental e humana da comunicação, Kunsch (2014) aborda a dimensão cultural, aquela que inclui a cultura organizacional no planejamento e na gestão da comunicação. Na visão desta autora, que enfatiza o âmbito mais prático, a comunicação cultural inclui processos que valorizam, além da história e outros elementos culturais da organização, as pessoas e suas diferentes culturas, sem promover o excesso de comunicação técnica e instrumental focados somente no resultado e nos interesses corporativos da organização. Neste aspecto, a autora cita a abertura de canais de escuta e de diálogo que promovem as interações entre as pessoas e os grupos.

Marchiori (2013) aprofunda a discussão sobre o aspecto cultural da comunicação e propõe que “a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados”. A ideia é que “a cultura tem sua origem a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando” (MARCHIORI, 2013, p. 101). Esta ideia embasa a proposição da autora de que a cultura deve ser tratada como comunicação, e que a organização “é feita” pela comunicação, ou seja, ela é a constituinte da realidade organizacional. Ela defende uma postura estratégica da comunicação organizacional a partir do entendimento de que se a cultura é produção de significados a partir das interações, o círculo entre a comunicação e a cultura se fecham. Assim como na perspectiva de

Baldissera (2009), anteriormente citado, pode-se afirmar que a interpretação dos indivíduos a respeito das suas realidades depende dos significados atribuídos por eles a partir das interações. Neste raciocínio, com base em Marchiori (2013) e Baldissera (2009), a comunicação exerce um papel preponderante na construção da realidade organizacional e fortalece a identidade organizacional: “A cultura, portanto, reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma organização” (MARCHIORI, 2013, p. 107).

A literatura contemporânea da comunicação organizacional, representada pelos autores já citados, aborda, além da dimensão instrumental, humana e cultural, uma perspectiva estratégica da área. Esta perspectiva aproxima a comunicação das funções de gestão de uma organização, ao inserir a função da comunicação como parte do processo de obtenção de resultados de negócio. De maneira prescritiva, Kunsch (2014) defende que a área deve ser gerida em alinhamento com o planejamento estratégico, contribuindo na leitura de cenários, ameaças e oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global. Além disso, a autora propõe que a gestão deve avaliar a cultura organizacional instalada e pensar as ações comunicativas estrategicamente, além de saber atuar de forma proativa e abrangente, com maior ênfase nos processos do que nas tarefas.

Ao abordarmos as dimensões teórico-práticas da comunicação organizacional na contemporaneidade e suas relações com a identidade e cultura organizacional, pretendemos construir uma moldura conceitual inicial para a compreensão do papel da comunicação nas organizações e, em especial, como a disciplina se relaciona com estratégia e identidade. Parte-se do pressuposto de que os processos de comunicação estão intrinsecamente relacionados à estratégia organizacional, pois ao serem comunicadas, fortalecem a cultura e identidade organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata da apresentação dos procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, bem como as limitações encontradas. Na chamada teoria do conhecimento, a procura por uma explicação para as relações que ocorrem entre os fatos, sejam eles naturais ou sociais, passa pela discussão do método (PÁDUA, 2008). O conhecimento científico ocorre a partir da investigação metódica da realidade. O método permite a articulação entre uma teoria e uma realidade empírica no formato do conhecimento científico (MINAYO; SANCHES, 1993).

O método baseado no modelo interpretativista permite a inclusão de variáveis e fatores subjetivos que, analisados sob um roteiro metodológico estruturado, amplia o conhecimento teórico e empírico sobre os fenômenos organizacionais com base nas relações humanas.

A seguir, será identificada a especificação do problema, as perguntas de pesquisa, a abordagem e o tipo do estudo, a organização foco do estudo, os procedimentos de coleta e tratamento de dados, a definição das categorias analíticas e suas formas de operacionalização e as limitações da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este estudo teve o propósito de responder ao seguinte problema central de pesquisa: como as ações estratégicas e a proposta de valor de uma IES são interpretadas pelos seus gestores e como a interpretação impacta na identidade organizacional?

Para responder a este problema as seguintes perguntas norteadoras foram estabelecidas para o presente estudo:

- a) Quais os principais elementos da identidade organizacional da IES estudada, na perspectiva dos gestores?
- b) Como são percebidas e descritas as “ações estratégicas” e a proposta de valor?
- c) Como os gestores interpretam as ações estratégicas e a proposta de valor da universidade?

- d) Como as ações impactam na interpretação sobre a identidade organizacional da IES?

3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Os objetivos e o problema de pesquisa direcionaram a presente pesquisa para uma abordagem qualitativa, com objetivo descritivo. Optou-se pelo estudo de caso, realizado em uma organização escolhida intencionalmente. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e observação direta, e os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa documental e bibliográfica.

A pesquisa qualitativa expressa o sentido dos fenômenos no mundo social por meio da redução da distância entre o pesquisador e o pesquisado, entre a teoria e os dados e também entre o contexto e a ação (MAANEN, 1979). Segundo Godoy (1985), os estudos qualitativos diferem-se nos seus objetivos, estratégias e métodos de coleta, sendo que, predomina (i) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (ii) o caráter descritivo; (iii) o significado que as pessoas dão às coisas e às suas vidas como preocupação do investigador. O caráter descritivo da pesquisa qualitativa atende aos objetivos específicos propostos, que buscam verificar atitudes, valores e opiniões dos gestores a respeito das variáveis do estudo.

Dentre as diferentes formas de pesquisa qualitativa, o modo de investigação foi o estudo de caso, com base nos estudos de Yin (2009) sobre este método. O estudo de caso, em geral, é utilizado para estudos de eventos contemporâneos e nos casos em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Ele permite que o pesquisador possa lidar com uma ampla variedade de evidências, sendo que a análise é feita por meio da triangulação dos dados, o que permite validar o constructo por meio de várias avaliações do mesmo fenômeno. Yin (2009) enfatiza que a investigação feita no estudo de caso, em geral, apresenta mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Os resultados, por virem de fontes múltiplas de evidência, convergem de maneira triangular. Além disso, o autor afirma que as proposições teóricas anteriores servem para orientar a coleta e a análise dos dados. Sendo assim, é um método abrangente e que se sobrepõe a uma única tática de coleta de dados. Adicionalmente, Eisenhard (1989) explica que os estudos de caso são indicados na exploração de comportamentos dos quais se tem compreensão limitada, contribuindo

para a geração de hipóteses explicativas e a elaboração de teorias. A autora enfatiza que a verificação é feita pela triangulação dos dados, em busca da convergência das informações e complementa que a racionalidade adotada nos estudos de caso fortalece a delimitação dos construtos e hipóteses de forma similar aos recursos empregados nas pesquisas quantitativas com teste de hipóteses (EISENHARDT, 1989).

3.3 ORGANIZAÇÃO FOCO DO ESTUDO

A instituição escolhida foi fundada em 1959, a partir da junção de Escolas de Serviço Social, Filosofia, Enfermagem, Direito e Ciências Médicas. Atualmente possui mais de 20 mil alunos matriculados em mais de 60 cursos de graduação (bacharelado, licenciatura e graduação tecnológica), aproximadamente 200 cursos de especialização e 16 cursos de mestrado e doutorado, distribuídos em 3 campus fora de sede. Nos últimos anos, com ênfase no ano de 2012, a instituição criou e vem implementando um planejamento de 10 anos, que estabelece as diretrizes para alcançar uma visão clara a partir de um posicionamento estratégico. Este fenômeno atraiu o interesse para a realização desta pesquisa, devido à relevância das ações implementadas e, em particular, sobre o potencial impacto na identidade organizacional de uma instituição confessional e que goza de um notório reconhecimento público. Além disso, o fenômeno estudado também reflete os aspectos de mudança que permeia o contexto atual das IES de forma geral.

Do ponto de vista estrutural, a instituição escolhida apresenta características que reforçam o interesse pelo tema identidade. A estrutura organizacional é composta, à época da coleta de dados, pelo Reitor, Vice-Reitor e 4 Pró-Reitorias, sendo que dentro de uma delas, a Pró-Reitoria Comunitária, encontram-se diretorias exclusivas para os temas relacionados à identidade institucional, como por exemplo, uma Pastoral Comunitária, um Instituto Ciência e Fé, entre outros (Anexo A). Além de 8 Decanos mais 3 diretores de campus fora de sede. Destaca-se também uma Pró-Reitoria exclusiva para a área de Pesquisa e Extensão.

3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

3.4.1 Procedimentos de coleta

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, totalizando 13h48min de gravações em áudio. As entrevistas foram realizadas com 12 gestores da instituição escolhida, de um total de 17 componentes da alta administração: o Reitor, o Vice-Reitor, 4 Pró-Reitores e Decanos de Escolas. Deste modo apenas dois componentes da alta gestão (Decanos) não fizeram parte da amostra.

Destaca-se que também foram entrevistados 2 coordenadores de curso durante a fase de pré-teste para avaliação do roteiro de entrevistas. Estas entrevistas não foram consideradas na análise da pesquisa. Além disso, uma profissional responsável pela área de comunicação foi abordada para a coleta de dados secundários relacionados aos elementos de comunicação interna.

Entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso. Segundo Yin (2009), os entrevistados ou informantes-chave podem fornecer *insights* importantes para o tema estudado e mesmo ajudar a identificar outras fontes relevantes de evidência. No caso da entrevista semiestruturada, definida por Yin (2009) como entrevista focada, as entrevistas seguem a um roteiro prévio, porém, podem ser abertas e assumem um caráter conversacional, permitindo ao entrevistador explorar o tema a partir da resposta do entrevistado. Assim, o roteiro de entrevistas semiestruturado foi feito com base no referencial teórico e nas ações identificadas na análise documental, para possibilitar o aprimoramento ou a modificação conforme a necessidade no decorrer da coleta dos dados (GODOY, 2006). As entrevistas foram gravadas, com autorização prévia dos entrevistados, e posteriormente transcritas. Em complemento às entrevistas e para facilitar a triangulação dos dados, foram coletados um conjunto de materiais de comunicação além da observação direta – procedimento considerado por Yin (2009) uma fonte de evidência útil para proporcionar informação adicional sobre o tópico sendo estudado.

3.4.2 Análise dos dados

A análise dos dados foi feita por meio da metodologia de Análise de Conteúdo – AC de Bardin (2011). O método reúne um conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição

do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Segundo Carl e Carrieri, 1996, esta metodologia de análise permite investigar os textos escritos e a interação verbal (formal e informal) que se processa nas organizações e entre as pessoas. Segundo Bardin (2011), a Análise de Conteúdo possui, além da abordagem quantitativa, uma abordagem qualitativa:

Corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável a índices não previstos ou à evolução das hipóteses... A compreensão exata do sentido é, neste caso, capital. [...] O que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem etc.) e não sobre a frequência de sua aparição em cada comunicação individual (BARDIN, 1977, p. 115-116).

Para parte do tratamento dos dados coletados nas entrevistas, foi usado o software ATLAS.ti. Para apoio na codificação dos dados a serem posteriormente analisados. Foram classificados um total de 267 códigos, sendo 111 originados das entrevistas com os Decanos das Escolas e 156 com os Pró-reitores entrevistados. Estes dados foram posteriormente relidos e analisados em dois níveis de conceitos e classificados em 5 temas, conforme descrição no Quadro 1. A análise de documentos foi feita por meio da coleta de dados pertinentes aos temas estudados. Foram acessados dados de domínio público, como publicações no *website* da universidade, posts em redes sociais, além de publicações internas, coletadas junto à profissional da área de comunicação da instituição, tais como comunicados, *e-mails* de divulgação interna, convites, *flyers* e cartazes que compõem as campanhas de divulgação, além de portais de uso exclusivo interno. Foram classificados um total de 45 registros documentais. Bardin (2009) afirma que o material coletado pode não ser inteiramente útil ao estudo, portanto, vale reduzir o alcance da análise e até mesmo o próprio universo. No caso deste estudo, os 267 códigos foram relidos e reclassificados, e posteriormente agrupados em três níveis de conceito que convergiram em grandes temas para cada dimensão de análise da identidade organizacional. Assim, a técnica foi utilizada com a intenção de identificar, dentro da variedade de códigos identificados nos discursos, aqueles conceitos que convergiram em temas associados ao referencial teórico, na tentativa tornar a validação metodológica da pesquisa ainda mais robusta.

3.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo buscou identificar, à luz do referencial teórico, as percepções dos gestores sobre os *constructos* estudados, em especial, a identidade organizacional e a ação estratégica adotada na universidade nos últimos anos. Não foi foco deste estudo analisar o conceito de mudança organizacional, embora este se fez fortemente presente durante o período de coleta de dados, realizada entre os meses de setembro a dezembro de 2016, período em que houve uma revisão do planejamento estratégico e um movimento de mudança na estrutura organizacional da alta administração da instituição.

3.6 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para a construção do questionário, selecionamos alguns temas previamente relacionados às dimensões propostas no modelo teórico adotado para averiguar as dimensões simbólica, estrutural, estratégica e cultural da identidade organizacional. O roteiro de perguntas foi dividido em grupos que averiguavam os seguintes temas pertinentes às dimensões de análise: aspectos centrais/identidade, mudança, visão de futuro, processos decisórios, comunicação.

Conforme ressaltado na definição dos objetivos deste estudo, o fenômeno a ser investigado é a relação entre as ações estratégicas e proposta de valor com a identidade organizacional. Para melhor compreensão dos componentes deste fenômeno são abordados a seguir os conceitos e operacionalização destas categorias analíticas.

3.6.1 Identidade organizacional

Definição constitutiva: O conceito de identidade organizacional adotado neste trabalho é o proposto por Albert e Whetten (1985). Os autores definem a identidade organizacional como aquilo que é central, distintivo e duradouro na organização, com base nas crenças compartilhadas pelos seus membros.

O critério de centralidade aponta as características vistas como a essência da organização. O critério de distintividade aponta os elementos que distinguiriam uma organização das outras com as quais poderia ser comparada. O critério de continuidade temporal ressalta as características estáveis no tempo (ALBERT; WHETTEN, 1985, p. 265).

Definição operacional: Para a operacionalização da identidade organizacional, foram feitas entrevistas semiestruturadas com o primeiro nível de gestores da PUCPR – Reitoria, Pró-Reitoria e Decanatos. O roteiro de entrevista foi construído com base nos aspectos citados no modelo de identidade organizacional proposto por Steiner e Sammalisto (2013), com ênfase nas dimensões estratégica, estrutural, cultural e simbólica. Os dados obtidos nas entrevistas permitiram compreender quais os elementos centrais, distintivos e permanentes (ALBERT; WHETTEN, 1985) que caracterizam a instituição, bem quais destas características, ao invés de permanentes, se apresentam como instáveis, a partir das premissas de Gioia (2000). Além das entrevistas, foram feitas análises de documentos e registros de símbolos, com ênfase nas divulgações internas de eventos ou temas relativos às dimensões estudadas.

3.6.2 Ação estratégica

Definição constitutiva: Embora o conceito de estratégia apareça em diferentes perspectivas na literatura, para esta pesquisa, considera-se como a definição de ação estratégica a visão de Henry Mintzberg (1987) – estratégia como perspectiva. Esta visão compreende a estratégia como parte da vida organizacional, sendo um conjunto de ações que podem ter origem na forma abstrata como seus integrantes enxergam o mundo. Sendo assim, a ação estratégica surge como uma representação compartilhada da mente coletiva, com ações realizadas com base nas intenções e que descrevem maneiras de agir e pensar que definem a filosofia da organização (SELZNICK, 1957 apud MINTZBERG, 2006).

Definição Operacional: a ação estratégica, neste estudo, são as percepções dos gestores, coletadas nas entrevistas e nos demais registros, sobre o conjunto de ações que define a perspectiva estratégica da instituição, bem como qual é a proposta de valor que ela oferece ao mercado. A representação compartilhada da ação estratégica foi identificada por meio de entrevistas semiestruturadas com o primeiro nível de gestores da PUCPR – Reitoria, Pró-Reitoria e Decanatos.

3.6.3 Posicionamento estratégico

DC: Para efeito deste trabalho, o posicionamento estratégico refere-se à consistência de ações de uma organização, relativas à disposição de recursos, produtos e mercados em um período de tempo (WHIPP; ROSENFELD; PETTIGREW, 1989; ARAÚJO; EASTON, 1996; STABELL; FZELDSTAD, 1998). O posicionamento estratégico define as preferências da alta administração por certos cursos de ação e resulta da forma como ela percebe o ambiente e a própria organização (PANT; LACHMAN, 1998)

Definição Operacional: o posicionamento estratégico, neste estudo, é refletido no documento que apresenta as ações estratégicas previstas para o período de 10 anos da IES.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os conceitos de identidade organizacional e de estratégia não são unânimes na literatura, principalmente quando aplicados à gestão universitária. Com isso, o caráter da pesquisa é bastante abrangente.

Entende-se que a percepção da identidade e da ação estratégica pelos gestores é construída, entre outros fatores, a partir da interpretação individual e das relações existentes entre os gestores e a comunidade acadêmica. No entanto, para esta pesquisa, somente foi possível obter a visão da alta gestão da IES escolhida como objeto de estudo, não sendo possível, por limitações de tempo da pesquisadora e dos membros da organização, coletar os dados de outros atores organizacionais, como diretores, coordenadores, colaboradores de outros níveis hierárquicos e estudantes, limitando, portanto, a visão mais abrangente sobre os constructos.

O grande volume, a qualidade e a robustez dos dados coletados nas entrevistas demandou um volume de horas elevado para a transcrição e tratamento dos mesmos, o que também se apresentou como um fator limitante.

O ambiente de mudança organizacional instalado no período da coleta de dados, realizado entre os meses de setembro/2017 e fevereiro/2017, pode ter limitado a qualidade de parte dos dados devido à falta de espontaneidade nas declarações de alguns entrevistados.

Por fim, sendo esta pesquisa um estudo de caso, considera-se que os resultados não são generalizáveis a outras IES.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados permitiram identificar que os principais elementos da identidade organizacional estão concentrados em 5 temas, conforme a categorização realizada a partir das principais falas dos entrevistados. São eles: (i) Espiritualidade e Valores; (ii) Formação Integral e Cidadania; (iii) Posicionamento estratégico; (iv) Modelo de Aprendizagem; e (v) Estilo de Gestão. Em cada um dos temas selecionados, encontraram-se conceitos vinculados às dimensões propostas pelo modelo teórico escolhido – dimensões estruturais, estratégicas, simbólicas e culturais da identidade. Percebeu-se que os temas Espiritualidade e Valores e Formação Integral e Cidadania foram os que se destacaram em todas as dimensões, o que evidencia o aspecto central da identidade.

Todos os 5 temas serão analisados a seguir, conforme uma lógica que apresenta as evidências de cada um e suas correlações com as dimensões teóricas, conforme o quadro:

Quadro 1 – Quadro-resumo das dimensões x temas centrais da identidade organizacional.

| Dimensão | Espiritualidade e Valores | Formação Integral e Cidadania | Posicionamento Estratégico | Modelos de Aprendizagem | Estilo de Gestão |
|---|---|---|--|--|---|
| <p>Dimensão estratégica <i>Como os gestores percebem o conjunto de ações em que os atores organizacionais atribuem como central, sustentável e diferenciadores da organização. Estas ações orientam a imagem que a organização quer representar, indicam os planos de longo prazo e mostram ao público interno e externo a direção futura. (GIOIA e THOMAS, 1996)</i></p> | <p>Disponibilização do orçamento (ex.Eventos (Átrio dos Gentios)</p> <p>Missão da instituição</p> | <p>Internacionalização</p> <p>Pibic</p> <p>Foco na experiência universitária (PUC Talentos)</p> <p>Foco nas ações da Pastoral</p> | <p>Posicionamento <i>premium</i></p> <p>Tradição da marca (Pontifícia)</p> <p>Eventos de Relacionamento (Acolhida, Fórum Carreiras)</p> <p>Pibic's</p> <p>Formatura institucional</p> <p>Publicações científicas</p> | <p>Evento: Devising</p> <p>Orçamento para metodologias ativas</p> <p>PDG (Plano de Desenvolvimento da Graduação)</p> <p>Novo plano de ensino</p> | <p>Colegiados</p> <p>Gestão descentralizada</p> |

| | Espiritualidade e Valores | Formação Integral e Cidadania | Posicionamento Estratégico | Modelos de Aprendizagem | Estilo de Gestão |
|--|--|---|---|---|---|
| <p>Dimensão Estrutural <i>Aspectos que demonstram os scripts e os papéis que os membros da organização assumem para realizar suas funções. (GIDDENS, 1986)</i></p> | <p>Disciplinas de eixo comum</p> <p>Pastoral Instituto Ciência e Fé PUC Identidade</p> | <p>Disciplina empreendedorismo</p> <p>Ensino pela pesquisa (ex: Pibic's)</p> <p>Pró-reitoria Comunitária</p> | <p>Mudanças layout sala Reitoria e Pró-Reitorias</p> <p>Alteração papel dos gestores</p> <p>Novas funções (gerente admn)</p> <p>Implantação das escolas</p> | <p>Investimento sala metodologias ativas</p> <p>PDG (Plano de Desenvolvimento da Graduação)</p> | <p>Fóruns administrativos</p> <p>Reuniões</p> <p>Decisões movidas por fatores externos</p> <p>Burocratização</p> |
| <p>Dimensão cultural <i>Cultura está associada às ações que a organização empreende a partir da sua história e a de seus fundadores, e das normas e valores institucionalizados que orientam as atitudes dos empregados. (STEINER, 2003).</i></p> | <p>Rituais de espiritualidade</p> | <p>Ações de Incentivo à cultura (orquestra, teatro, coral ou similares, atividades desportivas, Revele seu Talento)</p> | <p>Reuniões de diálogo aberto</p> <p>Foco na experiência universitária (Internacionalização - Intercâmbio)</p> | | <p>Centralização nas decisões</p> <p>Decisões movidas por resultados</p> <p>Crenças sobre o papel da universidade – ex. visão de ensino, de pesquisa, de mercado e busca da lucratividade</p> <p>Mudança papel dos gestores</p> |
| <p>Dimensão simbólica <i>É notada por meio de aspectos materiais, imateriais e virtuais, que revelam a cultura da organização. Para Pratt (2003), a linguagem verbal, comportamentos rotineiros e artefatos são os símbolos que</i></p> | <p>Imagens e quadros de cunho religioso (ex. quadros da Boa Mãe, do Marcelino Champagnat, Mesa LaValla) Momento de espiritualidade</p> | <p>Dupla diplomação: curso + "Gente Boa"</p> <p>Formatura institucional</p> | <p>Discurso Classe mundial</p> <p>Discurso e comunicações sobre rankings</p> | <p>Artefatos arquitetônicos: sala metodologias ativas</p> | <p>Movida pela missão</p> <p>Mudança layout sala Reitor, Vice e Pró-Reitores</p> <p>Inserção identidade visual do grupo Marista</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| <i>despertam mais interesse em estudos de identidades coletivas.</i> | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

Fonte: A autora (2017).

4.1 DIMENSÃO SIMBÓLICA DA IDENTIDADE

Os símbolos e as representações organizacionais são importantes veículos para a interpretação e compreensão da realidade por parte dos membros da organização. São os símbolos organizacionais que indicam a cultura vivenciada pelos seus membros. No modelo que analisa a identidade organizacional proposto por Steiner et al. (2013), a dimensão simbólica da identidade é notada por meio de aspectos materiais, imateriais e virtuais, que revelam a cultura da organização. Para Pratt (2003), a **linguagem verbal, comportamentos rotineiros e artefatos** são os símbolos que despertam mais interesse em estudos de identidades coletivas. A linguagem verbal adotada em uma organização torna-se um símbolo quando, em suas narrativas, faz uso de histórias, sagas e mitos, e utilizam músicas, falas e metáforas para transmitir a essência da organização (CLARK, 1972; MARTIN et al., 1983; MITTROF; KILMANN, 1976 apud PRATT, 2003). Comportamentos coletivos, segundo Pratt (2003), são revelados em rituais e cerimônias que integram um conjunto de representações que mostram, publicamente, o que é a organização. Padrões e rotinas operacionais, papéis e funções também são considerados símbolos, portanto, fazem parte da identidade simbólica. Neste sentido, a identidade simbólica evidencia-se pela articulação de um conjunto de rituais, símbolos, cerimônias e histórias que traduzem padrões e expressões culturais. Ao engajarem-se nestes padrões, os membros formulam ou mantêm crenças e comportamentos compartilhados que delineiam a identidade organizacional (MACHADO; SILVA, 2001).

No âmbito material, artefatos físicos e arquitetônicos, como prédios, construções e dispositivos funcionam como componentes estéticos para comunicar a identidade da organização. Cores, utilização das salas e disposição dos móveis, aplicação de sinais identitários como logomarcas, uniformes e outras representações visuais são atributos que identificam as características e o funcionamento da organização. Pratt (2003) argumenta que “os layouts de escritórios, tamanho, abertura e decoração são sinais poderosos sobre o que a coletividade valoriza ou não valoriza”

(BECKER; STEEL, 1985; SUNDSTROM, 1986 apud PRATT, 2003). Vestimentas e uniformes são também artefatos que representam as crenças da organização (PRATT; RAFAELI, 2001)

Na universidade estudada, a análise considerou os elementos simbólicos presentes nos aspectos materiais, imateriais e virtuais que revelam a cultura da organização (STEINER; SAMMALISTO, 2013), representados pela **linguagem verbal, comportamentos rotineiros e artefatos** (PRATT, 2003). Foram encontradas evidências da dimensão simbólica em 4 dos 5 temas centrais, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 2 – Dimensão simbólica.

| | Espiritualidade e Valores | Formação Integral e Cidadania | Posicionamento Estratégico | Modelos de Aprendizagem | Estilo de Gestão |
|---------------------------|--|--|---|--------------------------------|--|
| Dimensão simbólica | Imagens e quadros de cunho religioso (Ex.: quadros da Boa Mãe, de Marcelino Champagnat, Mesa LaValla) Momento de Espiritualidade | Dupla diplomação: curso + "Gente Boa" Formatura institucional | Discurso Classe mundial Imagem e comunicação sobre posicionamento em rankings, etc.. | Sala de metodologias ativas | Movida pela missão Mudança layout sala Reitor, Vice e Pró-Reitores Inserção identidade visual do grupo Marista Discurso da alta administração (estamos à serviço) |

Fonte: A autora (2017).

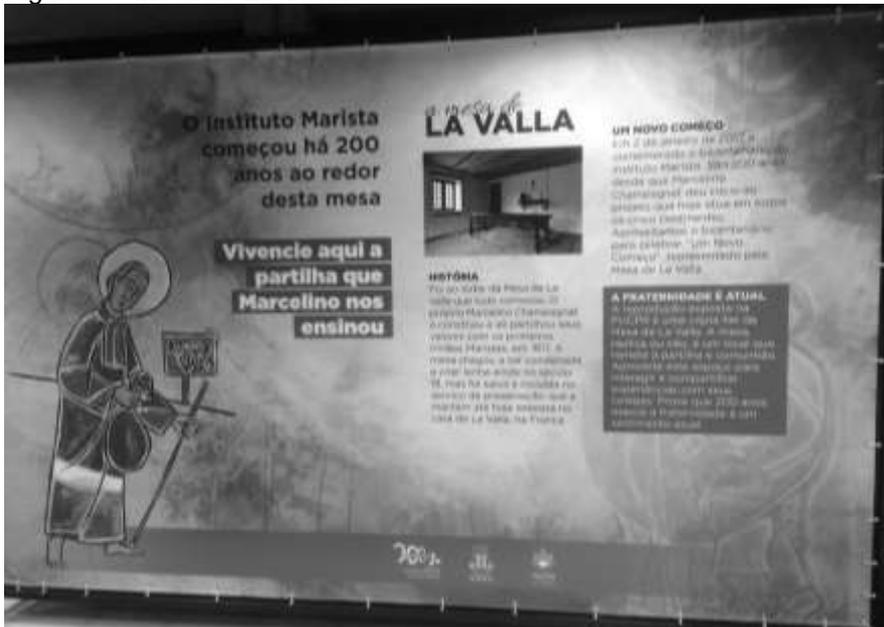
Na dimensão simbólica, verificou-se que o tema **Espiritualidade e Valores** são evidenciados pela forte presença de imagens e artefatos de cunho religioso, verificados na observação direta durante a pesquisa. Quadros e imagens que remetem à figura de Marcelino Champagnat, padre fundador do Instituto dos Irmãos Maristas e da "Boa Mãe", imagem da mãe de Jesus, bem como a a presença de uma peça, em miniatura, **da mesa de La Valla**, que remete a um artefato utilizado pelo fundador. A mesa representa o local em que o fundador partilhou seus primeiros valores, em 1817, cujas réplicas em miniatura estão dispostas nas mesas de reuniões dos gestores entrevistados: *"Aqui por exemplo nós temos a mesa de Champagnat aí*

no meio para inspirar que Champagnat se reunia em volta da mesa para partilhar seus valores...” (Gestor 1).

Além disso, uma réplica, em tamanho real, foi exposta nas entradas dos prédios de todas as escolas da universidade, como parte de uma campanha de promoção dos valores maristas. Parte do texto exposto em um painel junto à mesa informa:

A fraternidade é atual. A reprodução exposta na [...] é uma cópia fiel da Mesa de La Valla. A mesa, réplica ou não, é um local que remete à partilha e comunhão. Aproveite este espaço para interagir e compartilhar experiências com seus colegas. Prove que 200 anos depois a fraternidade é um sentimento atual”.

Figura 3 – Mesa de La Valla.



Fonte: PUCPR.

Outro exemplo é o “momento de espiritualidade”, um ritual presente na rotina organizacional. O “momento” acontece no início das reuniões e é incentivado pela instituição, uma vez que existe um manual que apoia os gestores na condução da reunião.

Nos discursos, os elementos simbólicos citados acima foram percebidos de maneira intensa nos discursos espontâneos dos gestores, sendo possível inferir que a origem religiosa da IES está intrinsecamente relacionada à essência da organização.

No tema **Formação Integral e Cidadania**, as evidências mais marcantes ficaram em torno do exemplo da dupla diplomação – o aluno egresso recebe dois

“canudos”, um com o diploma oficial e outro com um diploma intitulado de Diploma de Boa Gente. Desde 2015, a entrega deste segundo diploma é um ritual presente nas cerimônias de formatura institucional, e celebra a entrega à sociedade de um cidadão graduado ou licenciado pela instituição que possui, além das competências técnicas necessárias para o exercício da profissão, uma formação humana e social que o permite desempenhar seu papel na sociedade de maneira ética e responsável.

O diploma ‘gente boa’. Acho que isso é uma das coisas que impregnou na mente dos gestores, dos professores, e isso ainda está muito forte, esta busca para oferecer uma formação diferenciada, não só a qualidade técnica mas também de uma formação acompanhada de uma formação integral, do lado humano, este aspecto da formação está presente (Gestor 3).

Nós estamos à serviço de. [...]. À serviço da sociedade, à serviço do desenvolvimento, enfim de tudo aquilo que o país precisa para ser um país mais justo e assim por diante [...]. A gente entrega dois canudos... O diploma vem em uma pasta de couro, bonitinha, tal. E o diploma de gente boa vem dentro de um canudo. Então o formando, ele recebe dois diplomas, né. E isso é muito insistido, isso é muito insistido (Gestor 5).

Conforme citado acima, um importante artefato simbólico que representa a dimensão de **Formação Integral e Cidadania** é a Formatura Institucional. Implementado em 2016, a iniciativa simboliza os valores humanos presentes na universidade e materializam diversos aspectos da missão institucional e da visão estratégica que vem sendo comunicada nos últimos anos. A cerimônia, reúne todos os formandos e convidados no ginásio de esportes da instituição, montado e decorado especialmente para a solenidade. Nela estão presentes aspectos simbólicos como o hino da instituição e rituais como a entrega do diploma de “boa gente” e a diplomação individual de cada aluno. Além disso, a cerimônia é presidida pelo arcebispo de Curitiba e autoridade máxima da igreja católica, que faz uma benção aos formandos e simboliza também o tema anteriormente analisado – espiritualidade. Outros elementos simbólicos como bandeiras das escolas, flâmulas dos cursos, participação da orquestra e do coral da instituição, transmitem os valores que embasam a formação humana e integral ofertados. O evento também é um ritual que transmite uma mensagem coerente com a missão comunitária, pois é oferecido gratuitamente para todos os formandos e convidados, conforme descrito no website:

A iniciativa da Instituição partiu da necessidade de promover um momento único e inovador aos estudantes e beneficiar a todos sem implicar em despesas financeiras. O novo modelo será implementado gradativamente até 2020, quando todos os estudantes da instituição passarão a integrá-lo (citação http://www.pucpr.br/noticia.php?ref=1&id=2016-07-26_62927).

Figura 4 – E-mail mkt convite para formatura institucional.



Fonte: PUCPR – Departamento de Comunicação Interna.

O quarto tema central da identidade – **Posicionamento estratégico**, na dimensão simbólica, foi percebido por meio das evidências relacionadas ao quinto tema – Metodologias de Aprendizagem e pelos discursos relacionados à visão da IES em se tornar uma universidade de classe mundial e da valorização da imagem e do posicionamento da instituição em rankings nacionais e internacionais.

A construção de uma sala para metodologias ativas reflete a ênfase neste novo pensamento que permeia a IES. Os discursos e a sala construída especialmente para esta finalidade demonstram a intenção da instituição em ser reconhecida pelo aspecto

do vanguardismo na questão das novas metodologias. O espaço foi construído exclusivamente para contemplar a prática das metodologias ativas em fase de implementação na instituição, como mencionadas na análise do tema específico. Da mesma forma, as narrativas dos gestores enfatizam a visão de tornar-se uma universidade de classe mundial, conforme destaca o trecho da fala do gestor abaixo:

[...] essa internacionalização até dois mil e vinte e dois, de se manter em rankings de uma maneira mais estável também [...] pra isso ela tem buscado essa inovação que ela vem muito da sala de aula, mas ela vem num... Ela tem investido bastante na pesquisa, de uma forma diferenciada, ela vem investindo bastante na extensão, ou ao menos tá olhando agora pra esse campo da extensão, ela vem investindo em movimentos eeeh... isso de oportunidade também financeira, tudo isso tem que fazer a universidade ser uma universidade mais aberta pra que ela possa se relacionar num âmbito internacional de uma maneira mais competitiva entendeu? Eu acho que a gente tinha uma coisa mais, eu acho que frisei até, mais caseira, e hoje a gente tem se modernizado pra ter essa linguagem mais global (Gestor 6).

Em complemento ao discurso acima, ainda dentro do tema **Posicionamento Estratégico**, notou-se também uma ênfase nos discursos relacionados ao valor da posição da instituição em rankings reconhecidos nacional e internacionalmente. O trecho abaixo reflete o valor dado a este atributo, interpretado como um símbolo do posicionamento estratégico:

Prá você ver o que aconteceu no final da história é que ano passado, pelo Times Hiring Education, que é aquele que ranking internacional de maior prestígio do mundo, elencou a IES, entre as universidades brasileiras, a primeira em citações. Isso equivale a 30%, um terço do peso do ranking. [...] isto quer dizer a influência internacional da pesquisa, o impacto da pesquisa. Então a gente tem a Federal, aqui do lado, que tem 1600 pesquisadores, sei lá, 8 vezes mais do que a gente tem, mas nesta de qualidade, o impacto das nossas produções científicas é muito maior. Então a gente aparece no topo de um ranking (Gestor 10).

A valorização da comunicação interna sobre o posicionamento da IES em rankings nacionais e internacionais confirma a importância da imagem na análise da dimensão simbólica da identidade, conforme as publicações no portal interno de notícias da IES:

Figura 5 – Comunicado sobre conquista em *rankings*.



© 13 Jul 2016 | 2016, Conquistas, Desempenho, Institucional, Pesquisa

PUCPR conquista reconhecimento internacional

Times Higher Education elege PUCPR como uma das melhores universidades do mundo

Mais uma vez, a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) foi eleita uma das melhores universidades do mundo pela Times Higher Education, ranking institucional universitário de maior prestígio. A PUCPR conquistou a quinta colocação entre as instituições brasileiras, a 31ª posição entre as da América Latina, empatando com outras quatro universidades, incluindo a Universidade Federal do Paraná (UFPR), e está entre as 800 melhores do mundo.

Do mesmo modo, o esforço dos pesquisadores da PUCPR foi reconhecido novamente, com o melhor índice de citações em artigos científicos, entre todas as brasileiras, em periódicos de relevância. Isso

Fonte: <http://integra.pucpr.br/pucpr-conquista-reconhecimento-internacional/>, acesso em 12/9/2017.

Figura 6 – Comunicado sobre conquista em *rankings*.



© 27 set 2016 | 2016, Conquistas, Desempenho, Destaques, Institucional

PUCPR é destaque no RUF

Universidade foi classificada como a melhor instituição privada do estado

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) foi classificada no Ranking Universitário Folha (RUF) 2016 como a melhor universidade privada do estado e a terceira do Brasil. Na classificação geral do Paraná, incluindo universidades públicas, a instituição ficou em quarto lugar, atrás da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Estadual de Maringá (UEM) e Universidade Estadual de Londrina (UEL).

Fonte: <http://integra.pucpr.br/pucpr-conquista-reconhecimento-internacional/>, acesso em 12/9/2017.

Além dos elementos simbólicos já mencionados acima, a literatura mostra que os layouts e a organização dos espaços dos escritórios e outros elementos físicos identificam o funcionamento e sinalizam as crenças da organização e, portanto, possuem função simbólica. Muitas vezes, a manutenção ou a alteração de salas, móveis, uniformes ou objetos funcionais comunicam o pensamento e sinalizam comportamentos (PRATT, 2003; BECKER; STEEL, 1985; SUNDSTROM, 1986; PRATT; RAFAELI, 2001). Alguns dos aspectos físicos observados na instituição estudada possuem valor simbólico porque refletem o **Estilo de Gestão** da instituição. Um desses aspectos é a mudança no layout das salas do reitor, vice-reitor e pró-reitores. Em período anterior ao estudo de caso, as salas do reitor e vice-reitor ocupavam metade de um andar do prédio administrativo e as salas dos pró-reitores localizavam-se isoladas umas das outras, em diferentes andares. A mudança ocorreu com a transferência das estações de trabalho dos pró-reitores para um único salão, em formato “*open space*”. O significado da alteração de layout pode ser interpretado como uma valorização da transparência e de um estilo de gestão mais aberto e compartilhado. Porém, nota-se uma ambiguidade na intenção da mudança. O mesmo layout comunica um símbolo de hierarquia e poder, já que as salas do Reitor e Vice-Reitor permanecem com acesso restrito e controlado por uma secretária.

Ainda como parte do tema **Estilo de Gestão**, o estudo da dimensão simbólica revelou a introdução de uma identidade corporativa do Grupo Marista na instituição. Em alguns discursos, notou-se que este fenômeno impacta a percepção da identidade da instituição, pois cria-se uma nova apresentação visual em alguns ambientes físicos e virtuais da universidade. Por exemplo, a logomarca do Grupo aplicada como assinatura na logomarca da instituição, de forma isolada na janela de acesso à rede interna de *wifi*, no fundo de tela e nos murais no prédio administrativo. Acredita-se que este movimento tenha afetado a interpretação da identidade da instituição, assim como percebido no relato sobre a mudança do cordão de crachá. O cordão tradicional, na cor bordô, característico da universidade, foi substituído por um cordão azul, conforme a cor da identidade visual do grupo. Devido ao impacto causado na comunidade interna, especialmente nos professores, o cordão antigo foi retomado na ocasião do dia dos professores:

O cordão bordô... foi substituído por um cordão azul, e foi retirado dos professores esse cordão, eles tinham que trocar... Tem professores que choraram quando retiraram isso, teve professores que mantiveram escondido e outros que vinham andando, e mostrando que era uma situação contrária... Até que no ano passado ou retrasado, no dia dos professores, nós retomamos o cordão do crachá original (Gestor 11).

Os rituais, linguagens e artefatos que representam a dimensão simbólica estão presentes nos temas descritos acima, e foram constatados por meio de um conjunto de representações que demonstram o **Estilo de Gestão** da instituição. Entretanto, é válido ressaltar que os discursos revelaram aspectos que chamaram a atenção. Por exemplo, notou-se uma resistência aos símbolos, rituais e artefatos que representam o tema **Espiritualidade e Valores** da IES. Infere-se que, por ser uma decisão institucional, houve uma resistência que provocou um movimento de modificação destas práticas: *“Então como é que a gente trouxe toda a questão de missão para dentro da escola? Quando a gente colocou ela em pequenos pontos”* (Gestor 2).

Tal movimento deu origem a um projeto específico, realizado de forma autônoma pela Escola e, ao mesmo tempo, alinhado aos valores institucionais de formação humana e integral: *“Você vai perceber mudança no estilo, mas não é uma intenção que a gente formalize, coloque numa logo, e diz, estamos no projeto XYZ, porque quando a gente coloca isso, o projeto tem começo, meio e fim”* (Gestor 2).

Pode-se inferir que, na interpretação do gestor(a) desta Escola, a institucionalização de programas ligados aos valores humanos foi percebida como um fenômeno distante da realidade do dia-a-dia da rotina universitária. Conforme explica o(a) entrevistado(a): *“Assumimos os valores do nosso jeito, inserimos na sala de aula, nas clínicas, nos laboratórios, principalmente na forma como o professor se comporta com os nossos alunos”* (Gestor 2).

A fala *“assumimos os valores do nosso jeito”* possibilita inferir que a inserção institucional de ações que tratam de valores humanos e a busca pela formação integral se torna válido quando deixa o discurso e passa a alterar comportamentos e fazer parte na rotina da instituição.

De modo geral, o recorte desta pesquisa possibilitou verificar aspectos da dimensão simbólica da identidade organizacional da universidade estudada, que evidenciam os temas identificados como centrais da identidade da IES: os aspectos de **Espiritualidade e Valores**, representados pela presença de imagens religiosas e pelo momento de espiritualidade; a **Formação Integral e Cidadania**, simbolicamente

representados pelos ritos presentes na formatura institucional, como a dupla diplomação; os artefatos arquitetônicos que demonstram o **Posicionamento Estratégico** voltado para novas metodologias de aprendizagem; e os elementos que demonstram o **Estilo de Gestão** por meio dos discursos sobre a o exercício da missão e as mudanças em elementos arquitetônicos e de identidade corporativa. Por fim, cabe ressaltar que nosso foco não buscou analisar a mudança organizacional, porém, ela apareceu como um elemento marcante neste recorte.

Durante o período de coleta de dados, houve um fenômeno relacionado à mudança na gestão da instituição, motivado por fatores internos e externos – como o agravamento da conjuntura econômica do país. Este contexto pode ter influenciado a interpretação dos gestores sobre a identidade organizacional, inclusive nos aspectos simbólicos, em especial sobre o tema Estilo de Gestão. Desse modo, pode-se concluir que a dimensão simbólica da identidade simbólica é afetada pelas ações e intenções dos gestores nas dimensões estratégicas, estruturais e também culturais.

4.2 DIMENSÃO ESTRATÉGICA DA IDENTIDADE

Para Steiner et al. (2013) as estratégias são baseadas em atributos internos da organização e nas circunstâncias da sociedade. Elas surgem a partir de valores que orientam a organização, mas “tais valores precisam ser sustentáveis e constituídos por um espectro de valores, sociais, econômicos e ecológicos, de saúde, éticos, culturais e de engajamento na sociedade” (STEINER et al., 2013).

A visão comportamental da identidade organizacional considera as estratégias como um conjunto de ações em que os atores organizacionais atribuem como central, sustentável e diferenciadores da organização. Estas ações orientam a imagem que a organização quer representar, indicam os planos de longo prazo e mostram ao público interno e externo a direção futura (GIOIA; THOMAS, 1996). Já para Balmer (1995), as estratégias estão diretamente ligadas à interpretação e articulação da missão e filosofia corporativa por parte dos membros da instituição. Sendo assim, compreende-se que a dimensão estratégica da identidade, proposta no modelo de Steiner et al. (2013), está coerente com a perspectiva de Mintzberg, que declara que a estratégia caminha sobre duas bases: a deliberada e a emergente. A primeira é representada pelas declarações de missão, visão e valores, bem como o planejamento estratégico informado, documentado e compartilhado pela organização. A segunda – a

emergente, considera a interpretação, articulação e o aprendizado no exercício das ações estratégicas por parte dos membros da organização. Também como parte da moldura conceitual, vale ressaltar as contribuições de Gioia e Thomas (1986) para os estudos da identidade. Os autores trazem a perspectiva da imagem na análise da identidade, ao considerar que as estratégias refletem, interna e externamente, a direção para a qual a organização caminha. Sendo assim, melhorias ou mudanças estratégicas podem ser motivadas tanto por fatores internos quanto por fatores externos, sendo estes, relacionados à imagem externa que a organização deseja transmitir, ou aos gatilhos originados pela conjuntura externa. Portanto, na tentativa de construir uma análise mais abrangente, este trabalho considerará os conceitos descritos acima como referências para a verificação empírica da dimensão estratégica da identidade organizacional da IES estudada.

Na dimensão estratégica da identidade organizacional, buscou-se identificar quais aspectos demonstraram a forma como os gestores orientam suas ações para distinguir a imagem que a organização quer representar ao público interno e externo, a partir de um plano de ação que indica a direção futura (GIOIA; THOMAS, 1996). A pesquisa procurou evidenciar, dentro da dimensão estratégica, os temas centrais descritos abaixo:

Quadro 3 – Dimensão estratégica.

| | Espiritualidade e Valores | Formação Integral e Cidadania | Posicionamento Estratégico | Modelos de Aprendizagem | Estilo de Gestão |
|---|--|---|--|--|---|
| <p>Dimensão estratégica <i>Como os gestores percebem o conjunto de ações em que os atores organizacionais atribuem como central, sustentável e diferenciadoras da organização. Estas ações orientam a imagem que a organização quer representar, indicam os planos de longo prazo e mostram ao público interno e externo a direção futura. (GIOIA e THOMAS, 1996)</i></p> | <p>Disponibilização do orçamento (ex. Eventos (Átrios dos Gentios))</p> <p>Missão da instituição</p> | <p>Internacionalização</p> <p>Pibic</p> <p>Foco na experiência universitária (PUC Talentos)</p> <p>Foco nas ações da Pastoral</p> | <p>Posicionamento <i>premium</i></p> <p>Tradição da marca (Pontifícia)</p> <p>Eventos de Relacionamento (Acolhida, Fórum Carreiras)</p> <p>Formatura institucional</p> | <p>Evento: Devising</p> <p>Orçamento para metodologias ativas</p> <p>PDG (Plano de Desenvolvimento da Graduação)</p> <p>Novo plano de ensino</p> | <p>Colegiados</p> <p>Gestão descentralizada</p> |

Fonte: A autora (2017).

Os tópicos acima procuram incorporar o que é percebido como central e distintivo na instituição, tendo como base a definição clássica da identidade organizacional de Albert e Whetten (1985).

De modo geral, os dados evidenciaram que as ações estratégicas da IES buscam refletir uma atuação baseada na busca da **Formação Integral e Cidadania** somada aos elementos de **Espiritualidade e Valores**, que exigem uma conduta ética para proporcionar ao aluno uma formação de excelência na qualidade do ensino e pesquisa. Estes temas estão fortemente presentes nas narrativas e no cotidiano, verificado por meio dos exemplos trazidos pelos entrevistados, pela observação direta

e pela análise dos materiais de comunicação. Notou-se que o documento que expressa a missão da instituição reflete os temas centrais acima descritos:

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná, orientada por princípios éticos, cristãos e maristas, tem por missão desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura e promover a formação integral e permanente dos cidadãos e profissionais comprometidos com a vida e com o progresso da sociedade.

Observou-se que a atuação baseada em valores, segundo um dos entrevistados, contribui para trazer um sentimento de “segurança” em fazer parte da instituição: *“Quando você tem valor por trás, que você vê uma corporação que consegue ainda traduzir esses valores, você se sente mais seguro, né”* (Gestor 6).

Observa-se que a opinião descrita acima é de um Decano que se formou na instituição e nela construiu sua carreira, portanto, carrega uma forte identificação com os valores e com os atributos da IES. A percepção sobre o papel dos valores é atribuída à confiança, aspectos que pode estar relacionado ao tema **Estilo de Gestão** da universidade, como aparece no trecho destacado abaixo:

Eu acho que as pessoas confiam muito na condução da universidade como uma coisa constante mesmo. Então pra trabalhar, acho que num olhar de colaborador e de professor, é a super estabilidade que a gente tem aqui dentro (Gestor 6).

Por outro lado, gestores inseridos mais recentemente na instituição e com menor vínculo com ela, percebem estas características como sendo inerentes à origem católica, interpretado como parte do tema **Espiritualidade e Valores**:

A universidade católica é uma universidade que, digamos assim, tem que ser uma universidade ética, tem que ser uma universidade que forme bons cidadãos, pessoas que eticamente sejam responsáveis, que façam diferença na sociedade, além de ser bons profissionais. Qualquer universidade boa forma bons profissionais, mas não necessariamente bons cidadãos (Gestor 7).

Alguns membros entrevistados associam a atuação baseada em valores com a natureza filantrópica e origem confessional da instituição. Os discursos revelaram que os atributos relacionados aos temas centrais em discussão são vivenciados na prática e, portanto, na visão dos gestores entrevistados, representam um diferencial para o mercado, o que caracteriza a dimensão estratégica da identidade:

...uma instituição onde se valoriza a formação humana, onde há a preocupação com a sociedade, onde tem uma missão que ela não é só no papel, que ela pode ser realmente disseminada nos meandros da universidade, e que pra quem procura uma qualificação aqui pessoalmente ou para o seu filho imagina que isso torna a formação um diferencial (Gestor 8).

Uma importante iniciativa institucional que está relacionado ao tema Espiritualidade e Valores da universidade foi o **Átrio dos Gentios**, um evento realizado pelo Vaticano e promovido pelo Instituto Ciência e Fé, ligado à Pró-Reitoria Comunitária. Trata-se de um “debate aberto para tratar das grandes questões da vida e da sociedade, sem distinção de cultura, língua ou vocação religiosa” (http://www.pucpr.br/noticia.php?ref=1&id=2016-04-11_61473). Na edição de 2016, o tema foi a fronteira entre a ciência e a fé, debatido entre um cardeal e um astrofísico. A referência ao evento foi feita por alguns dos decanos e pelos pró-reitores, como uma ação marcante e alinhada com a identidade da instituição, uma vez que favoreceu um debate de alto nível intelectual para a comunidade universitária. Nos discursos exemplificados abaixo, nota-se também que esta característica confessional e religiosa que evidencia os valores humanos e a formação integral, se apresenta como um diferencial:

Átrio dos Gentios, que foi muito importante para estimular esse diálogo interreligioso, a tolerância, isso eu tenho a impressão que, nos últimos anos foi o evento mais importante que teve... (Gestor 1).

Deu um debate fabuloso, foi um nível de sofisticação de linguagem. Então, um ambiente como esse só a universidade pode propiciar, a empresa não vai fazer isso, a igreja não vai porque às vezes entra em conflito com ela. Então onde há um espaço para discussão disso, dentro de uma universidade (Gestor 4).

Outro gestor reafirma o significado atribuído à **Formação Integral e Cidadania e Espiritualidade e Valores** na interpretação sobre a identidade organizacional: “*Eu vejo que pelo fato de nós sermos uma instituição filantrópica [...], ela tem um diferencial muito grande, de um compromisso muito mais forte com a qualidade e com a diferença que ela quer fazer na formação das pessoas*” (Gestor 9).

A atuação baseada em valores é refletida em ações concretas que evidenciam o incentivo para que alunos e professores consigam incorporar a **formação integral** em suas práticas:

Eu diria que os projetos de iniciação científica e iniciação tecnológica [...] são para mim, exemplos claros de formação integral, que você dá uma oportunidade nova e muito mais densa do estudante desenvolver competências de pesquisa [...] (Gestor 9).

Ainda dentro do tema atuação baseada em valores, é interessante observar a associação entre os aspectos confessional, religioso e a qualidade, revelados por evidências documentais:

Figura 7 – Banner eletrônico para website.



Fonte: PUCPR – Comunicação Interna da IES.

E também no discurso dos gestores: “Quando você fala (nome da instituição) geralmente... lembra que é católica, lembra que é confessional, lembra que tem uma ligação que não é tão somente mercado né... lembra que tem uma preocupação com a qualidade” (Gestor 8).

Nota-se que um dos fatores mais fortes que diferenciam a universidade das demais atuantes no mercado é a qualidade que ela oferece, que revela seu posicionamento estratégico associado à **Formação Integral e Cidadania**. Outros entrevistados, ao serem questionados sobre qual seria a proposta de valor da instituição, colocam a qualidade e a excelência como os aspectos centrais:

Este diferencial tem a ver, evidentemente, com o fato dela ser uma universidade católica, sem sombra de dúvida, e isso é, eu diria assim, é indissociável da própria estratégia institucional que foi definida né, mas tem uma outra coisa sim, é o que a proposta de valor da instituição hoje está muito baseada na questão da excelência de seus cursos, seja graduação ou pós-graduação, Lato ou Strictu Sensu (Gestor 7).

Outro entrevistado complementa:

...ela foi galgando um posicionamento de universidade de qualidade, principalmente nos últimos 15 anos, um redirecionamento para atividade de pesquisa mais intensa, mais forte, e nos últimos seis anos e meio, uma busca de uma clareza de um posicionamento de excelência (Gestor 3).

Os **Projetos Comunitários**, disciplina da matriz curricular em que os alunos realizam trabalho voluntário, simbolizam o tema **Formação Integral e Cidadania** tanto na dimensão estratégica quanto na estrutural. Um dos entrevistados ressalta o impacto da disciplina de Projetos Comunitários na vida acadêmica dos alunos:

...o projeto comunitário que nós temos, que já é impactante, até porque todos têm que cursar, não vou dizer que muda o comportamento 100% mas muitos que passam pelo projeto comunitário acabam tendo uma vivência, uma experiência, que eles nunca tiveram antes (Gestor 3).

Ressalta-se que, além da disciplina de Projetos Comunitários, outras duas disciplinas do eixo humanístico compõem a matriz curricular obrigatória - Filosofia e Cultura Religiosa – uma outra evidência das dimensões da identidade organizacional estudadas neste trabalho, em especial a estratégica e a estrutural. Entende-se que a inclusão de disciplinas obrigatórias e a de Projetos Comunitários representam decisões institucionais que materializam a identidade da IES.

Os dados discutidos acima revelaram que os elementos da dimensão estratégica são percebidos como atributos diferenciadores, apoiados em um **Posicionamento Estratégico** considerado *premium* em relação aos preços cobrados pela instituição:

[...] tem o fator da competitividade, preço. As outras instituições começaram a oferecer valores mais baixos [...] nós tínhamos que colocar um outro fator que qualificasse a instituição. Qualificar por preço é uma proposta meio perigosa assim. Porque para descer, você tem um jeito, só que chega um momento que você começa a rifar, naquilo que a qualifica (Gestor 4).

O discurso demonstra o momento em que a instituição percebeu uma pressão externa que exigiu um posicionamento mais claro sobre a sua oferta de valor ao mercado. Na continuidade da fala, o entrevistado a escolha de um **Posicionamento Estratégico** que enfatizasse a qualidade e a formação integral já presentes na IES:

Então nós só tínhamos um caminho, que era para cima. Sem ser um processo reducionista de valor, muito pelo contrário, também não de valor de qualidade mas também de preço, e entregar aquilo que se propõe. Se nós custamos tanto, nós temos que entregar algo que vale esse valor que a pessoa está disposta a colocar. Então com um mercado que começa a apontar para essa direção começou a ficar um pouco mais claro nosso posicionamento (Gestor 4).

A análise do trecho da fala acima descreve o momento em que a IES optou pelo posicionamento estratégico *premium*, com preços acima da média de mercado e que enfatiza a **Formação Integral e Cidadania**, revelando um processo de tomada de decisão apoiado em fatores externos relacionados à competitividade. Infere-se que a inserção de narrativas relacionadas ao tema **Espiritualidade e Valores** no discurso estratégico, se deu também a partir de uma necessidade de posicionamento motivado por fator externo relacionado ao mercado e à competitividade.

Ainda dentro do tema **Posicionamento Estratégico**, a universidade também ritualiza a chegada dos alunos com o evento de acolhida aos calouros, que inclui os pais em uma programação que apresenta informações sobre a experiência universitária e promove a integração dos alunos e suas famílias à instituição: “A Acolhida aos Calouros tem o objetivo de apresentar os diferenciais e o compromisso da Universidade com a formação integral de seus estudantes” (http://www.pucpr.br/noticia.php?ref=1&id=2015-07-14_58142).

Nota-se que os investimentos dedicados ao relacionamento com alunos, como é o caso da Acolhida aos Calouros, aparecem como elementos que reforçam a dimensão estratégica da identidade. Dentro desta lógica, houve relatos da criação de estruturas mais adequadas para materializar este relacionamento e que comunicam mais claramente o Posicionamento Estratégico da IES estudada:

Nos últimos anos, houve um resgate de ativos de infraestrutura [...] com melhorias nos equipamentos de aprendizagem e nos espaços de convivência também. A gente também ampliou e deu mais qualidade aos eventos que trabalham o sentimento de pertença dos alunos, alguns em parceria com a Pró-Reitoria comunitária, que é o caso do Revele seu Talento [...] e do Fórum de Carreiras, Acolhida aos Calouros e Formatura Institucional (Gestor 12).

Dentro da dimensão estratégica da identidade organizacional, buscou-se também observar qual a visão de futuro compartilhada refletida no plano estratégico. É a visão de futuro que delinea os caminhos que a universidade adota para alcançar uma visão que, se não for compreendida e compartilhada entre todos os níveis, pode dificultar a implementação das estratégias deliberadas ou bloquear o surgimento das estratégias emergentes. Na triangulação na análise dos discursos, documentos e observação direta, percebeu-se a existência do plano estratégico que mostra o caminho a ser trilhado pela instituição até o ano de 2022, em um documento elaborado em 2012. Neste documento citado pelos entrevistados, observou-se a ênfase na

internacionalização. Todos os entrevistados mencionaram a frase “universidade de classe mundial” como sendo a visão desejada da instituição.

Além dos discursos que evidenciaram a prática da estratégia de internacionalização como parte de uma proposta de **Formação Integral e Cidadania**, observou-se alguns elementos concretos da internacionalização por meio do intercâmbio de professores e alunos com instituições de ensino de fora do país; a oferta de aulas de graduação em inglês; e o crescimento da posição da instituição em publicações científicas internacionais. Notou-se que a maioria dos gestores percebem estas ações como um claro posicionamento estratégico da instituição, voltado para a competitividade dela no mercado:

Este nosso posicionamento de mercado, tornar o curso bilíngue, começando a entrar a língua inglesa como instrumental, a ideia de cada vez mais criar networks fora do Brasil. Aquele modelo, sabe, quando você abre a cabeça do aluno para o mundo globalizado (Gestor 2).

... ela (a universidade) quer se enquadrar num padrão mundial de universidade né... e várias tomadas de decisões nos últimos anos, elas vieram alinhadas a essa tentativa de que em meados da próxima década a gente esteja nesse patamar de identificação (Gestor 8).

tudo isso tem que fazer a universidade ser uma universidade mais aberta pra que ela possa se relacionar num âmbito internacional de uma maneira mais competitiva entendeu? Eu acho que a gente tinha uma coisa mais, mais ‘caseira’, e hoje a gente tem se modernizado pra ter essa linguagem mais global (Gestor 6).

Internacionalizar, na visão da maioria dos gestores entrevistados, significa se modernizar, inserir a instituição em um nível superior para atender a uma sociedade contemporânea e globalizada, e assim manter-se mais próxima das universidades de reconhecimento mundial e se posicionar de forma diferenciada em meio às outras instituições, e também garantir a sustentabilidade da instituição. Porém, foi possível identificar que o significado da internacionalização se restringe ao intercâmbio de alunos e professores entre a instituição e outras universidades internacionais, à inserção de aulas dadas em inglês e aos indicadores de publicações internacionais de artigos.

Nós, nos últimos três anos conseguimos realizar algumas contratações de professores estrangeiros, acordos com universidades estrangeiras né, [...] um aumento de professores enviados para fazer doutorado sanduíche eeh... em outros países (Gestor 8).

[...] ter qualidade, ineditismo e impacto nos nossos artigos científicos para que a gente consiga competir com os melhores artigos do mundo e publicar os nossos lá (nas revistas científicas mais relevantes (Gestor 10).

Ainda sobre o tema **Posicionamento Estratégico**, viu-se que os gestores compreendem que para se manter competitiva, a universidade precisa acompanhar a transformação da sociedade, que é cada vez mais globalizada e tecnológica. Entretanto, durante o período da coleta de dados, notou-se um enfraquecimento desta visão. Alguns relatos afirmaram que parece ter havido um arrefecimento deste discurso em detrimento de outros aspectos não diretamente relacionados à internacionalização: *“A gente as vezes até fica em dúvida se foi abandonada esta estratégia ou não [...] a de ser uma universidade de classe mundial [...]. A gente sente que parece que diminuiu a conversa”* (Gestor 1).

Talvez este arrefecimento tenha sido notado em razão da ênfase no discurso institucional a respeito das metodologias ativas, dentro de um contexto do Plano de Desenvolvimento da Graduação (PDG). Entende-se a alocação de orçamento nos **Modelos de Aprendizagem** e no PDG assumem uma característica estratégica, pois parecem dar sentido à uma visão de futuro da universidade. O PDG é um documento que reúne diretrizes, metas e estratégias que explicitam os modelos avaliativos dos cursos, bem como as demandas estruturais e gerenciais necessárias para seu cumprimento. *“E nós criamos então o PDG, Plano de Desenvolvimento da Graduação, onde tem todas as metodologias ativas, as mudanças nas formas de dar aula, acompanhamento, avaliação, avaliação na contratação do professor [...]”* (Gestor 5).

O documento informa:

O presente documento traduz o esforço institucional da IES em garantir a qualidade nos processos de ensino e aprendizagem, cumprindo assim, sua missão ética e comprometida com o bem da sociedade, e com sua identidade cristã, católica e marista. À luz deste documento institucional, cada uma das nove Escolas, os Câmpus fora de sede e cada um dos cursos da instituição deverão elaborar seus próprios planos, partir de indicadores específicos. A responsabilidade por essa elaboração é dos coordenadores de curso, diretores e decanos que tomarão por base as diretrizes aqui apresentadas (http://integra.pucpr.br/wp-content/uploads/2016/03/PDG_PORTUGUES_IMPRESS%C3%83O_24.2.16.pdf).

Como parte das ações de incentivo às **Metodologias de Aprendizagem**, destaca-se o *Devising*, evento que promoveu o debate entre os professores da IES e

educadores de renome mundial. O website informa que “a IES quer fazer um processo de transformação profunda nos modelos educacionais. Nossa solução, por meio deste evento, é trazer pessoas que estão percorrendo este caminho que acreditamos e queremos seguir’, esclarece o pró-reitor acadêmico da universidade.”

Figura 8 – Folder eletrônico Devising.

Devising 21
HIGHER EDUCATION WITH PUCPR

Registre-se no Cadastro Eletrônico para inscrição de pessoas. De início a aprendizagem de alto nível começa aqui.

O Devising 21st Century Higher Education with PUCPR é uma oportunidade de encontro e diálogo entre professores e grupos de instituições de ensino superior e grandes estruturas de educação na qualidade comprometida com a mudança de paradigma.

PALESTRAS, RESINAS E PAU-ÁRVO COM O TEMA
Aprendizagens Ativas no Ensino Superior

26, 27 e 28 DE JULHO
na PUCPR
Cidade - Paraná - Brasil

Confira a lista das oficinas

| | |
|--|---|
| Estratégias para a aprendizagem baseada em desafios PUCPR - Curitiba - Paraná | Aprendizagem baseada em desafios (Challenge-based Learning) PUCPR - Curitiba - Paraná |
| Seminário de Learning and Learning PUCPR - Curitiba - Paraná | Pílulas da TIC: aprendizagem colaborativa PUCPR - Curitiba - Paraná |
| Aprendizagem por pares (Peer assessment) PUCPR - Curitiba - Paraná | Espaço de networking PUCPR - Curitiba - Paraná |
| Aprendizagem ativa (Active Learning) PUCPR - Curitiba - Paraná | Workshop Design Educacional para Criação Aprendizagem Colaborativa PUCPR - Curitiba - Paraná |

Seja convidado para professores e colaboradores da PUCPR.
P* Use até 27 de maio - 05.100.00

Inscreva-se e programe-se conosco em:
www.devising21.pucpr.br

create PUCPR

Fonte: PUCPR – Comunicação Interna.

Chamou a atenção a intensidade em que o **Modelo de Aprendizagem** refletido nas metodologias ativas faz parte do *sensemaking* da visão de futuro dos membros da instituição. Pode-se atribuir este fenômeno ao fato de elas estarem ligadas à qualidade do ensino que permeia o tema **Formação Integral e Cidadania** e por representarem uma transformação na mentalidade da instituição quanto a uma forma de entrega da qualidade do ensino mais conectada com o futuro.

O **Estilo de Gestão** observado enfatiza a transparência, o compartilhamento de informações e a descentralização das decisões, com evidências também nas outras dimensões de análise – estrutural simbólica e cultural. No entanto, alguns discursos sugeriram que o entendimento sobre o significado destes aspectos na visão de futuro não está devidamente consolidado na IES:

Mas se você olhar assim, o que estamos fazendo, as mudanças são muito fortes, se você pensar em porque estamos fazendo, para que estamos fazendo, daí eu não diria que é tão forte assim, daí eu diria que é a forma de fazer a construção do que a gente planejou (Gestor 9).

Na discussão sobre a compreensão sobre a proposta de valor e do engajamento dos membros da IES ao plano estratégico como um todo, o gestor 4 comenta, inserindo um elemento cultural:

Não. Porque planejamento é uma coisa assim, árdua, tanto de construção como de comunicar e colocar em prática aqui. É uma coisa meio cultural nossa. [...] Então o modelo mental nosso, talvez de Brasil, não tem na sua formação esse compromisso de respeitar aquilo que foi planejado (Gestor 4).

Outro gestor fala sobre a clareza na proposta de valor da instituição:

Se a proposta de valor é formar profissionais competentes, profissionais que tenham excelente formação, mas profissionais que sejam também bons cidadãos [...] Agora, essa proposta de valor, por ela ser um pouco difusa, ela ainda não está devidamente explicitada como proposta de valor (Gestor 7).

Os trechos da análise acima permitem concluir que há uma ambiguidade também na dimensão estratégica da identidade. Embora o **Estilo de Gestão** busque enfatizar o compartilhamento e a transparência das informações, o significado da estratégia parece ainda não estar devidamente esclarecido para todos. Além disso, outras evidências discursivas mostraram uma percepção de que a visão de longo prazo se “descolou” da realidade, no momento em que a crise econômica parece ter afetado a IES, o que evidencia um **Estilo de Gestão** com uma orientação mais utilitária e baseada em uma racionalidade de mercado:

Vamos revisitá-lo (o plano estratégico), e nós temos um planejamento que a gente começou lá em 2011, 2010, exatamente com vista a sermos uma Universidade de classe mundial em 2022 que, claro que a coisa não é tão simples assim né. A crise...ela nos limita, mas está no horizonte. Em síntese, todas essas ações tem um único objetivo. Nós damos uma formação integral para os nossos alunos (Gestor 5).

Com a crise e sobretudo em 2016, se viu que essa perspectiva (classe mundial) de um lado ela era muito mais um sonho do que realidade né, porque na verdade, para garantir isso, tu tens que ter sustentabilidade, tu tens que ter receita que sustente essa visão de universidade mundial (Gestor 7).

A análise dos discursos deste tópico evidencia uma ambiguidade que, durante o recorte desta pesquisa, demonstra que um processo de revalidação ou realinhamento desta visão estava em curso. Percebeu-se também, por meio dos comunicados institucionais analisados no período, uma tendência de substituição da ênfase na internacionalização pela ênfase em novos modelos de ensino e aprendizagem, representados pelas iniciativas estratégicas relacionadas a metodologias ativas, como é o caso do comunicado sobre o evento Devising. Neste aspecto, pode-se inferir que a dimensão estratégica da identidade está sendo influenciada por uma forte pressão por resultados financeiros. Assim, as ações relacionadas a geração imediata redução de custos ou incremento imediato de receitas tem recebido mais atenção que os aspectos da estratégia que demandam maior tempo para maturação. Isto pode ser atribuído ao fato de que, no último ano, a instituição direcionou seus esforços para encontrar saídas para a redução nas receitas financeiras, devido à queda de alunos na graduação ao contexto econômico do país. Os dados sugerem que a dimensão estratégica pode estar passando por uma ressignificação.

Em resumo, os dados revelaram que o conjunto de ações percebidas como estratégicas pelos gestores estão concentrados nas no âmbito dos temas “**Formação Integral e Cidadania**”, e “**Espiritualidade e Valores**”. Notou-se que novos **Modelos de Aprendizagem** também ocupam um papel importante na interpretação sobre a estratégia institucional. Os dados sugerem a existência de uma mentalidade voltada ao atendimento das demandas da sociedade, que está em transformação, e mostram a busca pela lucratividade e sustentabilidade financeira. Estes fenômenos podem influenciar as decisões estratégicas e a interpretação sobre a identidade organizacional. Notou-se que há aspectos da dimensão estratégica da identidade que se mostram consolidados. Porém, um novo aspecto identitário parece estar sendo

construído por meio da inserção de novos modelos de ensino e aprendizagem que podem gerar, futuramente, a deliberação de um novo posicionamento estratégico da instituição. É nítido, portanto, a influência das ações estratégicas na interpretação sobre a identidade organizacional.

4.3 DIMENSÃO ESTRUTURAL DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

No campo teórico, embora o nível estrutural da identidade seja observado como um elemento importante, existem poucos estudos que enfatizam o significado do termo “estrutura”, de acordo com a visão de Sundström e Sammalisto (2013). A teoria da estruturação de Giddens (1986) trata da dualidade dinâmica entre a estrutura (*scripts* de desempenho) e aqueles que fazem parte dela. Os empregados são parte da estrutura e também a reproduzem por meio de suas ações. Giddens chama de *scripts* de desempenho aquilo que faz parte dos papéis funcionais e que fazem parte das atividades cotidianas e necessárias para desempenhar seus papéis no trabalho, como por exemplo a descrição das funções, organogramas, normas e regulamentações.

Os estudos de Sundstöm (2008) demonstram que existe uma interconexão entre mudança estratégica baseada na pressão competitiva e a forma como o trabalho é estruturado pela gestão e colocado em diferentes *scripts* para serem seguidos pelos empregados. Nesse sentido, pode-se inferir que a forma como a mudança é comunicada pode interferir na identidade organizacional, especialmente sob a luz da sua dimensão estrutural. Sammalisto (2013) sugere que fatores externos como a competição, e fatores internos como os *scripts*, a gestão/liderança e o grau de institucionalização interferem na forma como as organizações respondem às mudanças. Labianca et al. (2001) corrobora este argumento ao enfatizar que as universidades buscam se equiparar ou superar as organizações em um conjunto de atributos e qualidades, muitos dos quais relacionados à regras e procedimentos que visam controlar e assegurar a qualidade acadêmica.

Na dimensão estrutural, buscou-se identificar quais aspectos demonstraram os *scripts* e os papéis que os membros da organização assumem para realizar suas funções, associando o conceito teórico às evidências empíricas encontradas nas entrevistas, documentos e observação. A pesquisa procurou evidenciar, dentro da dimensão estrutural da identidade, os temas centrais identificados abaixo:

Quadro 4 – Dimensão estrutural da identidade.

| | Espiritualidade e Valores | Formação Integral e Cidadania | Posicionamento Estratégico | Modelos de Aprendizagem | Estilo de Gestão |
|---|---|---|---|--|--|
| Dimensão Estrutural (<i>como o gestor pensa e as ações que refletem a priorização nos planos</i>) ex. organograma, etc, sistemas) | Disciplinas de eixo comum Pastoral Comunitária Instituto Ciência e Fé PUC Identidade | Disciplina empreendedorismo Ensino pela pesquisa (ex: Pibic's) Pró-reitoria Comunitária | Mudanças layout sala Reitoria e Pró-Reitorias Alteração papel dos gestores Criação novos cargos | Investimento sala metodologias ativas PDG (Plano de Desenvolvimento da Graduação) | Fóruns administrativos Reuniões Decisões movidas por fatores externos Mudança de funções e papéis |

Fonte: A autora (2017).

Na dimensão estrutural, verificou-se que os temas são evidenciados por estruturas organizacionais relacionadas às ações percebidas pelos gestores como centrais. Notou-se que muitas delas estão associadas à dimensão estratégica, tornando possível compreender que a estrutura reflete a estratégia. Nesta ótica, compreendendo a dimensão estrutural como a forma com a qual o trabalho é estruturado em *scripts* para serem seguidos pelos membros da organização, percebeu-se que fatores internos e externos alavancam mudanças nas questões estruturais da universidade e que, por consequência, impactam nos *scripts* e na forma como a gestão responde à estas mudanças.

No entanto, no tema **Espiritualidade e Valores**, identificamos as ações que refletem o significado dado ao tema pelos e que orientam os gestores nas decisões de âmbito estrutural:

...mas a ideia da (instituição), como proposta de valor, é formar profissionais competentes, profissionais que tenham excelente formação, mas profissionais que sejam também bons cidadãos. Então essa é a proposta de valor que a instituição procura ou está procurando, digamos assim, vender para a sociedade (Gestor 7).

Neste sentido, percebeu-se que a importância do tema se reflete nas estruturas organizacionais que traduzem os valores centrais de **Espiritualidade e Valores**. A Pró-Reitoria Comunitária é a responsável pelas áreas relacionadas à missão, valores e identidade institucional, vinculadas também à origem histórica e confessional da

instituição. Possui orçamento próprio e desenvolve uma série de atividades estruturadas e voltadas aos aspectos da espiritualidade, porém, sem uma conotação claramente religiosa. De acordo com o *website* da IES, o objetivo da Pastoral é “contribuir com a realização da missão da universidade, articulando e dinamizando o processo evangelizador a partir de metodologias diversificadas e adaptadas aos diferentes públicos, com foco prioritário nas juventudes” (<http://www.pucpr.br/pastoral/>).

Dentro da Pró-Reitoria, os programas da Pastoral Comunitária contemplam ações como conferências e palestras, trabalhos em grupos, convivência e apresentações culturais concentradas em três focos: Espiritualidade, Identidade e Liderança, Voluntariado. Neste último, a prática de ações voluntárias pelos dos alunos é disciplina obrigatória em todos os cursos de graduação, conforme evidenciado em todas as matrizes curriculares publicadas no *website*, o que materializa mais um elemento da dimensão estrutural ligado ao tema **Espiritualidade e Valores**.

Observou-se, de forma isolada, que algumas práticas da Pastoral inseridas no dia a dia das Escolas foram interpretadas como ações impostas, como uma forma de institucionalizar as práticas de espiritualidade e o exercício de valores. A percepção abaixo reflete a opinião de um gestor:

...toda vez que se tentava trabalhar a missão e a identidade aqui dentro havia uma repulsa porque tinha cara de que a gente ia fazer retiro espiritual... era assim a visão das pessoas sobre qualquer processo institucional, tanto de pastoral quanto de alinhamento e de planejamento (Gestor 2).

Além disso, dentro da estrutura formal da Pró-Reitoria Comunitária, existem iniciativas que discutem, internamente, os valores e a identidade da instituição. Um exemplo é o Instituto Ciência e Fé, que nasceu em 2013 “com a missão de promover espaços qualificados para o diálogo entre ciência, fé e cultura numa perspectiva humano-cristã” (<http://cienciaefe.pucpr.br/icf/> acesso em 10/9/2017). O Instituto Ciência e Fé, dentre as suas diversas realizações, destina orçamento para a realização do Átrio dos Gentios – um evento anual que faz referência ao “Átrio dos Gentios” do templo de Jerusalém construído depois do exílio, durante os anos 20-19 ac. É um espaço que promove o debate sobre “as grandes questões da vida e da sociedade, sem distinção de cultura, língua ou vocação religiosa”, informa o *website*

da IES. Em 2016, foi promovido um debate entre um cientista da Nasa e um Cardeal do Vaticano. O trecho abaixo expõe a interpretação dos gestores sobre esta iniciativa:

Deu um debate fabuloso, foi um nível de sofisticação de linguagem [...] Então, um ambiente como esse só a universidade pode propiciar, a empresa não vai fazer isso, a igreja não vai porque às vezes entra em conflito com ela. Então só uma universidade pode promover isso. Uma outra universidade vive sem isso, vive, mas se eu tirar, não se sustenta. Então aí que entra o elemento identitário. Não é só viver os valores mas levar ao limite da capacidade intelectual para discutir estes valores (Gestor 4).

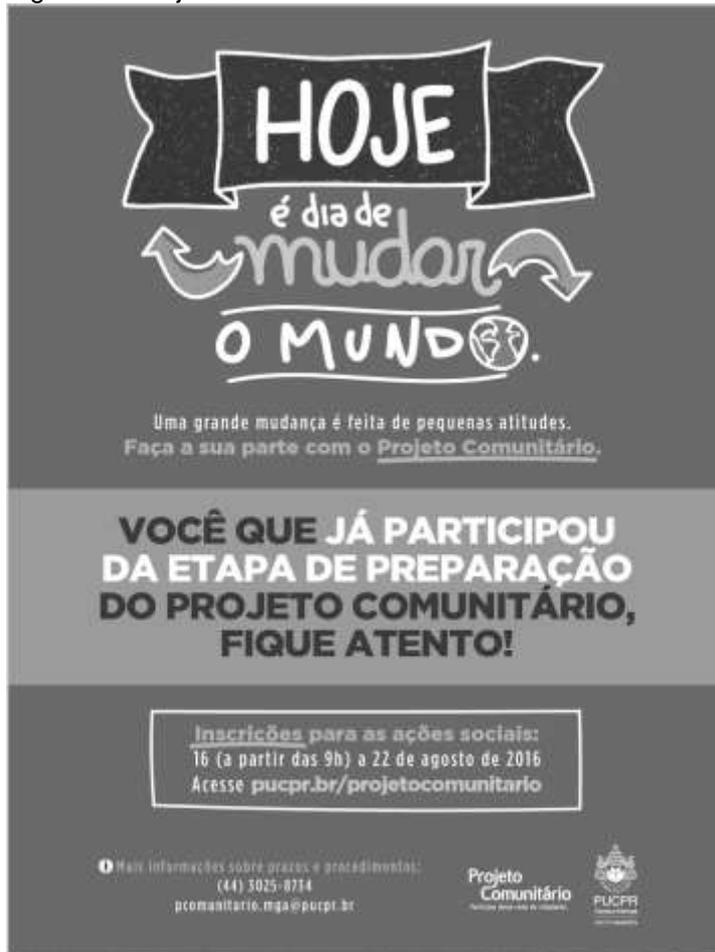
As evidências permitem observar o quanto os elementos identitários estão presentes na estrutura organizacional, compondo o organograma e a destinação de orçamento para a realização de ações concretas que materializam os temas centrais da identidade da IES estudada.

Como parte do tema **Formação Integral e Cidadania**, diversas ações estruturais enfatizam a questão da formação de um ser humano integral. Não só os aspectos técnicos, mas principalmente os aspectos humanos fazem parte da estrutura organizacional e estão inseridos nas rotinas acadêmicas e organizacionais em geral. A evidência mais marcante desta afirmação é a existência, desde 2002, da disciplina de Projetos Comunitários, obrigatórias em todas as grades curriculares. Conforme informa o website:

A intenção da [...] com esta iniciativa é levar os estudantes ao encontro de novos horizontes e novos desafios, incluindo a qualificação para a cidadania, a formação voltada à responsabilidade social, oferecendo-lhes além de conhecimento, lições de vida. O Núcleo de Projetos Comunitários é a instância administrativa responsável pela gestão desta disciplina, que é executada, normalmente, em instituições sociais que mantêm termo formal de cooperação técnica com a Universidade, onde os alunos são acompanhados por profissionais vinculados às instituições (<http://www.pucpr.br/projetocomunitario/apresentacao.php> acessado em 10/09/2017).

Os projetos comunitários representam um eixo central da Formação Integral e Cidadania. O comunicado interno enviado aos alunos reflete a valorização da ação dentro das rotinas:

Figura 9 – Projeto Comunitário.



Fonte: PUCPR.

Além da presença da disciplina de Projetos Comunitários, a IES também revela a Formação Integral por meio da área de Pesquisa que conta com uma Pró-reitoria exclusiva de Pesquisa (ver organograma, no Anexo A). As ações empreendidas nesta área, em geral apareceram associadas ao reconhecimento público trazido pelas posições de destaque em rankings internacionais, resultado de investimentos estruturais nesta área:

Junto com isso vem o stricto sensu, em que houve uma fundamentação, esse sim, nos últimos 5 anos, nos rankings de universidades no Brasil que tem sido destaque nós somos a terceira, ... atrás das instituições públicas né... mas vejo um posicionamento internacional por conta da produção do conhecimento e as referências que são citadas por este conhecimento. Nós somos conhecidos pelo nível de publicação, impacto desta publicação, não tanto pela quantidade em si, até porque nos rankings tem universidade que produzem um volume maior que o nosso, mas mais pelo impacto destas publicações (Gestor 10).

Então por isso que eu digo, alguma coisa deu certo, alguma atenção foi dada para se contratar bons talentos, porque a gente tem pouco mas tem de alta qualidade. Prá você ver o que aconteceu no final da história é que ano passado, a Times Hiring Education, que é aquele ranking internacional de maior prestígio do mundo, elencou a PUC, entre as universidades brasileiras, a primeira em citações (Gestor 10).

Ao mesmo tempo em que se percebeu uma ênfase na área de Pesquisa, a pesquisa revelou que outro tema permeia a dimensão estrutural da identidade: as **Metodologias de Aprendizagem**. Foram identificadas evidências claras da inserção de práticas que vêm transformando a percepção dos gestores a respeito da ênfase na excelência educacional:

[...] as metodologias ativas, o investimento que a gente tem feito nesse quesito, os planos de desenvolvimento da graduação, que a gente chama aqui, os PDGs, a mudança de todos projetos pedagógicos, [...] são diversos elementos que a gente vem trabalhando para a excelência (Gestor 3).

Ao olhar os aspectos estruturais que enfatizam a dimensão da identidade, percebeu-se novas regras de controle de gestão acadêmica e administrativa que demonstram a preocupação da instituição em se manter competitiva, oferecer a qualidade do ensino e da pesquisa demandado pelo mercado e ao mesmo tempo, oferecer o ensino com **valores humanos e formação integral**: “[...] um compromisso muito mais forte com a qualidade e com a diferença que ela quer fazer na formação das pessoas” (Gestor 11).

O elemento formação humana e integral é citado pelo gestor acima como um compromisso e com a diferença que a instituição quer fazer na formação dos alunos.

Nesta ótica, os gestores da IES estudada relataram elementos representativos do tema Metodologias de Aprendizagem que foram identificados como relacionados à dimensão estrutural da identidade. Percebe-se que os discursos e outros elementos observados na análise dos documentos e da própria observação direta, que o Plano de Desenvolvimento da Graduação e a destinação orçamentária para o Evento Devising são dois exemplos marcantes da introdução de uma nova visão voltada para novas metodologias. Tais iniciativas representam claramente o esforço da instituição em sustentar e fortalecer o que é identificado como um elemento central da identidade – a Formação Integral e Cidadania. Os Princípios da Graduação, citados por alguns dos entrevistados, representam uma forma de mudança de modelo mental sobre o ensino na graduação. Em um dos relatos, o entrevistado menciona a criação dos

Princípios da Graduação como um modelo para engajar os professores e alunos em uma nova mentalidade sobre o processo de ensino na graduação.

Então a gente criou os princípios, os princípios da graduação [...] foi uma maneira de você dar o balizador, sabe, você dizer assim, vocês têm que ser autônomos, vocês têm que assumir o compromisso de fazer diferente, fazer melhor, ser inovador e tal, mas sabendo o que é desejável e o que não é, e a gente chama isso de princípios da graduação. São cinco princípios: autonomia, senso crítico, dedicação, cooperação e honestidade, e aí a gente fez uma enorme campanha que inclusive foi premiada (Gestor 9).

O relato mostra a intencionalidade da gestão em indicar a direção, buscando o engajamento das pessoas sem precisar fazer uma imposição:

[...] na minha opinião, (os Princípios da Graduação) são o alicerce [...] Veja, a gente falou sobre formação integral, né, quando você fala em formação integral, você tem que criar oportunidades de aprendizagem diferenciadas. Aqui significa, as pessoas têm que criar, as pessoas têm que propor, se eu não tenho princípios balizadores, a tendência é eu fazer uma coisa no cabresto, é dizer para as pessoas o que elas têm que fazer, esse é um extremo. É dizer o que elas têm que fazer e elas ficam limitadas a isso. O outro extremo é eu dizer que eu quero coisas, mas não dar noção nenhuma de para aonde eu quero ir, aí algumas pessoas fazem coisas que não se conectam, e, portanto, não ajudam em nada em estratégia. [...] Ele garante que eu posso estimular a criatividade e a iniciativa das pessoas, a proatividade, mas em uma direção, que é a direção do que se propõe de valor para ser entregue (Gestor 9).

Além destes investimentos mais recentes em metodologias de ensino e aprendizagem, no âmbito do tema **Posicionamento Estratégico**, refletido no discurso associado a ser uma universidade de classe mundial, em 2012 houve ações que marcaram este posicionamento estratégico: a implantação das Escolas, no lugar dos antigos Centros de Estudos e a ênfase na área de Pesquisa. Conforme o comunicado no website, reforçado pelo trecho da entrevista do gestor 3, a mudança parece ter ocorrido para reforçar a missão educacional da instituição, além de acompanhar o movimento de grandes instituições de referência mundial:

A (nome da instituição) está implantando o conceito de organização acadêmica predominante nas universidades de referência internacional. Maior sinergia entre os cursos de áreas afins e forte integração entre os diferentes níveis de ensino, da graduação ao doutorado, trarão grandes oportunidades para que você possa enriquecer sua experiência acadêmica (<http://www.pucpr.br/escolas/> acessado em 10/9/2017).

O trecho da fala do reitor à época reforça o compromisso com a educação:

O termo Escola recorda muito nossa missão. Recorda-nos a forma como devemos manter relacionamentos. Afinal, somos uma comunidade de mestres e discípulos em busca da verdade. O termo Escola faz lembrar que estamos voltados exclusivamente à educação (http://www.pucpr.br/escolaarquitecturaedesign/noticia.php?ref=32171&id=2012-01-26_32172 acessado em 10/9/2017).

Os conceitos acima são reforçados pelo trecho da fala de um dos gestores entrevistados, que cita a mudança como uma evidência estrutural sobre a visão de futuro relacionada à internacionalização, evidenciando o tema **Posicionamento Estratégico**:

[...] uma certa modernização em termos de estrutura. Ou seja, uma organização por escolas, isso trouxe uma modernidade, em termos de nomes, que facilita uma comunicação internacional. Então são vários fatores que vão ganhando uma certa convergência, e dando suporte a esta busca desta visão de futuro (Gestor 3).

Além da criação das escolas, observou-se um outro aspecto estrutural que reflete o tema de **Posicionamento Estratégico**: a criação de uma nova estrutura organizacional para apoiar os decanos nas questões administrativas de cada escola. Nesta estrutura, surgiu a função de gerente administrativo, responsável pela gestão administrativa e financeira da escola. Com reporte direto para o Decano, e uma linha de reporte matricial à estrutura administrativa corporativa da instituição, a nova função representa, por um lado, uma tentativa de padronização e alinhamento de controles de gestão orçamentária, e por outro, uma forma de ampliar o papel do Decano como gestor, uma vez que novas exigências passaram a fazer parte da função. Ao mesmo tempo que o Decano ganha um suporte estrutural para as questões administrativas e financeiras, passa também a ter que assumir novas responsabilidades, que extrapolam as questões puramente acadêmicas.

As pessoas que provocaram a mudança [...] tiveram a finalidade de profissionalizar mais a administração [...] imbuir mais os que gerenciam as unidades como os decanos, pró-reitores, enfim, munir mais de elementos para que eles tomem decisões, enfim, de tornar mais profissional a administração, e ao mesmo tempo focar muito na preocupação de resultado né, para evitar possíveis crises financeiras sérias como já ocorreu ano passado. Isso trouxe sim uma visão administrativa muito forte, uma demonstração maior que isso é uma empresa mesmo, tá... sempre foi, mas trouxe ahh.. ainda mais demonstrações [...] (Gestor 8).

[...] mas pensando também numa gestão financeira, digamos assim [...]. Pra que a gente possa ter mais de uma maneira de arrecadar, enfim né... [...] De receita. É, de receita, claro. De ampliação dessa receita (Gestor 6).

A nova estrutura com novas funções para os gestores, evidencia um movimento de tornar a gestão da instituição mais próxima de uma gestão empresarial, ampliando uma lógica econômica a partir de uma racionalidade de mercado antes inexistente. Dentro deste pensamento, pode-se afirmar que o trecho abaixo evidencia os temas

Estilo de Gestão e Posicionamento Estratégico:

O Decano precisou se apropriar de conceitos que ele antes não dominava como ebitda e eficiência organizacional. [...] Houve algumas resistências porém, em menor intensidade quanto aos processos orçamentários, mas um pouco maior em relação às mudanças de carga horária dos professores [...]. Houve uma certa burocratização do processo, como registro de ponto, etc, e isso foi sentido mais fortemente (Gestor 12).

Percebe-se que as novas funções dos Decanos e a inserção de novas normas e procedimentos, foram percebidas pelos gestores como uma burocratização, alvo de resistência principalmente no caso da distribuição de carga horária para professores:

Houve uma tentativa de padronização, [...] agora eles até começaram a perceber, e começaram a colocar a gestão de carga horária para cada curso, isso já vem acontecendo há alguns anos, começando a olhar um pouco mais, mas algumas regras elas ainda são padronizadas (Gestor 6).

A situação acima confirma a interpretação de outro gestor, que mencionou que houve dificuldades e conflitos mais intensos no processo de implementação das novas regras de controle de carga horária: “*[...] a questão da distribuição de carga horária foi a principal fonte de resistência no processo de implementação de novas regras e controles administrativos [...]*” (Gestor 12).

Ao mesmo tempo em que se observou a burocratização com a inserção de novas regras e procedimentos, notou-se também um fenômeno relativo à abertura e transparência no **Estilo de Gestão**, dentro da dimensão estrutural. Foram criados novos fóruns para discussão e alinhamento na gestão, que introduziram práticas de gestão que facilitam a comunicação e a transparência, como os encontros com o Reitor, os fóruns de diálogo e de compartilhamento de informação, o que pode influenciar positivamente o processo de consolidação da identidade, conforme interpretação dos entrevistados abaixo:

A criação de diversos Fóruns específicos de compartilhamento, a promoção de discussões temáticas, criação das áreas estratégicas, a criação das próprias escolas com uma separação mais clara entre atividades burocráticas e atividades estratégicas... (Gestor 11).

[...] nós debatemos ali juntos, com coordenadores, decanos e tudo o mais, então isso reforça muito a maneira como as decisões são tomadas na pela universidade (Gestor 8).

Estes novos espaços foram percebidos de forma ambígua, pois ao mesmo tempo em que os relatos acima evidenciaram um **Estilo de Gestão** transparente, outros, sugerem a existência de uma centralização das decisões, contrariando a visão de transparência: *“Existem alguns fóruns, mas normalmente estes fóruns estão sendo mais utilizados para nos trazer situações do que para fóruns de decisão”* (Gestor 1).

Com base na análise dos discursos, documentos e na observação, evidenciou-se os aspectos que compõem a dimensão estrutural da identidade organizacional da instituição. Sobressaíram-se elementos estruturais que reforçam o discurso relativo aos aspectos centrais de formação integral e cidadania, novas metodologias de ensino, posicionamento estratégico, modelos de aprendizagem e estilo de gestão. Dentro deste contexto, notaram-se que algumas práticas institucionalizadas de gestão acadêmica e administrativa são percebidas como incoerentes, por utilizar-se de mecanismos que “ferem” a origem confessional e católica da IES. Ao analisarmos o fenômeno neste tópico relacionado à dimensão estrutural, verifica-se que a percepção sobre a incoerência parece estar baseada no efeito percebido após algumas tomadas de decisão administrativas motivadas por fatores externos que demandam mudanças estruturais, como redução no quadro de colaboradores ou redução no plano de saúde dos colaboradores e que repercutem de forma intensa pois afetam diretamente a vida das pessoas:

Nós somos instados pela própria realidade do país, no momento de dificuldade, etc., a nos preocuparmos muito com a questão da sustentabilidade da instituição. Quer dizer, essa crise está fazendo com que nós tenhamos menos alunos. Ora, se você tem quinhentos alunos a menos, você tem, sei lá, dez salas a menos. Isso envolve você dizer, bom, eu tenho professores demais. E isso faz com que você tenha que adotar desligamentos e isso pode passar para a comunidade uma espécie assim de conflito entre essa visão de servir, essa visão de ética de ser solidário, etc. (Gestor 5).

[...] algumas decisões podem causar uma interpretação que compromete significativamente a identidade né... e que não quer dizer que a tomada de decisão foi uma tomada incoerente, mas a maneira como ela repercute na sociedade pode ser uma maneira extremamente prejudicial (Gestor 8).

Sabe-se que há um entendimento geral que a instituição precisa de recursos para sustentar-se no mercado. Ainda assim, algumas ações notadas nesta dimensão - por exemplo, a transparência *versus* a percepção de centralização das informações, foco na formação integral, espiritualidade e valores *versus* decisões de redução no quadro de professores, mostraram-se ambíguas e, para alguns entrevistados, até incoerentes. Esta interpretação foi destacada por diferentes entrevistados e pode ser notada não só na dimensão estrutural mas também nas outras dimensões da identidade.

Porque veja bem, quando é que você vai se sentir que foi uma perseguição contra você e que aqui os valores humanitários e cristãos não estão presentes. Quando acontece alguma coisa com você e ninguém te explica. Você não consegue uma explicação sobre o porque que aquilo aconteceu. Se houver uma explicação clara e uma tentativa de recuperação, se houver todo um processo transparente de abordagem do problema, eu tenho a impressão que esta é a maneira mais correta de você evitar esses mal entendidos (Gestor 1).

A afirmação acima permite inferir, nos trechos “*ninguém te explica...*” e “*...você não consegue uma explicação clara...*” sugere uma conexão com a dimensão cultural, já que a comunicação, de acordo com a teoria estudada para este trabalho, é construída a partir da interpretação dos indivíduos a respeito das suas realidades e que depende dos significados atribuídos por eles a partir das interações. Neste raciocínio, com base em Marchiori (2013) e Baldissera (2009), a comunicação, atuando não somente na dimensão estrutural mas também nas demais dimensões estudadas neste trabalho, exerce um papel preponderante na construção da realidade organizacional. Neste raciocínio, a comunicação dos elementos presentes na dimensão estrutural pode afetar a identidade organizacional.

Então acho que hoje, nosso modelo, ele é contraditório com os nossos valores, com a nossa missão, com a nossa identidade, então eu vejo hoje, a gente em um conflito de identidade, com diversas ações que foram feitas... uma pressão de resultado, e uma pressão de crescimento, que gera uma tensão entre a nossa missão (Gestor 4).

Em resumo, percebe-se que a dimensão estrutural revelou-se clara em alguns aspectos, porém, em outros, mostrou-se difusa e com uma interferência do fator mudança, levando-se em conta a alteração estrutural em curso durante o período de coleta dos dados. Assim como muitos fenômenos foram percebidos como coerentes com uma proposta de valor e com uma identidade consolidada da instituição, outros, mostraram-se incoerentes e descolados daquela que é uma identidade que passa por mudanças, inclusive na sua dimensão estrutural, reforçando o caráter flexível do constructo.

4.4 DIMENSÃO CULTURAL

Identidade e cultura organizacional são conceitos que se sobrepõem. Steiner e Sammalisto (2013) argumentam que, enquanto a identidade organizacional inclui o que os empregados percebem, sentem e pensam sobre a organização, a cultura organizacional está associada com as ações, com o desempenho dela e com outros atributos que constituem o comportamento humano na organização, o qual a identidade é um deles. Similarmente, Freitas (2000) destaca a identidade como um dos elementos que compõem a cultura. Segundo esta autora, a identidade se baseia nos processos de interpretação do contexto da organização por parte dos indivíduos que a compõe. Abratt (1999) reitera este raciocínio ao afirmar que os membros da organização constroem o significado dela com base nos parâmetros culturais que eles dominam. Assim, segundo os autores estudados, a identidade está associada com as ideias que os membros formam e definem sobre a organização, ao passo que a cultura tem uma abrangência mais ampla e está associada às ações que a organização empreende a partir da sua história e a de seus fundadores, e das normas e valores institucionalizados que orientam as atitudes dos empregados (STEINER, 2003). No caso das universidades, Schein (1992) inclui as percepções de empregados e alunos sobre as construções e artefatos, websites e materiais impressos, bem como o que os empregados e alunos sentem sobre o ambiente e a relação entre eles. No caso desta pesquisa, construções, artefatos e materiais impressos e online são considerados na análise da dimensão simbólica da identidade.

Steiner e Samalisto (2013) lembram que, na visão institucional, a identidade é socialmente construída e criada por meio da interação entre os membros da instituição, podendo ser considerada como a lente por onde estes membros se

inserir na cultura organizacional. A maneira como eles se percebem enquanto integrantes da universidade fortalece o sentimento de pertencimento à organização e, portanto, afeta a cultura organizacional (STEINER; SAMMALISTO, 2013, p. 406). Desse modo, possíveis ações empreendidas pela alta administração podem ser percebidas como conflitantes com as crenças institucionalizadas por estes membros, principalmente em situações de mudança.

No estudo da dimensão cultural, a análise considerou os elementos culturais que se apresentam nas proposições teóricas que afirmam que a cultura se reflete nas ações empreendidas pela IES e que representam as normas, crenças e valores institucionalizados que orientam as atitudes dos membros da IES. Foram encontradas evidências da dimensão cultural em 4 dos 5 temas centrais, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 5 – Dimensão cultural.

| | Espiritualidade e Valores | Formação Integral e Cidadania | Posicionamento Estratégico | Modelos de Aprendizagem | Estilo de Gestão |
|--|--|--|---|--------------------------------|--|
| Dimensão cultural <i>Cultura está associada às ações que a organização empreende a partir da sua história e a de seus fundadores, e das normas e valores institucionalizados que orientam as atitudes dos empregados. (STEINER, 2003).</i> | Rituais de espiritualidade Momento de Espiritualidade | Ações de Incentivo à cultura (orquestra, teatro, coral ou similares, atividades desportivas, Revele seu Talento) | Reuniões de diálogo aberto Foco na experiência universitária (Internacionalização - Intercâmbio) | | Centralização nas decisões Decisões movidas por resultados Crenças sobre o papel da universidade e – ex. visão de ensino, de pesquisa, de mercado e busca da lucratividade Mudança papel dos gestores |

Fonte: A autora (2017).

No âmbito do tema **Espiritualidade e Valores**, percebeu-se que as crenças e valores contidos na missão comunitária e humanística, representam um amálgama que sustenta a dimensão cultural da identidade.

Uma Universidade Confessional, é, ela não está aí apenas para formar bons profissionais, [...] A Universidade pertence à igreja, tanto que o Arcebispo é o Grão Chanceler e é a autoridade máxima né. [...] o nosso formando, ou formado, ele tem que receber, enquanto está aqui, uma lição de missão, isso subentende ética, solidariedade, respeito pela opinião alheia, ausência de preconceito [...] eu costumo dizer que se nós não estivermos cumprindo bem, adequadamente esse lado adjetivo, nós perdemos a razão de ser (Gestor 5).

Outro gestor ressalta o significado dos valores:

A universidade desenvolve ao longo do tempo, alguns hábitos e costumes vão se constituindo ao longo deste tempo. [...] Então isso de entender os valores, procurar perceber-se nestes valores é um elemento importante de identidade, a identidade é algo que revela quem você é, que explicita a tua natureza. Então de certa forma a IES consegue se colocar no mercado, se apresentar para a sociedade seja local, regional ou nacional e até internacional de acordo com determinados costumes e valores (Gestor 3).

Neste sentido, um elemento cultural que torna o aspecto cultural um elemento presente na identidade é a prática de rituais de cunho espiritual, também notado na dimensão simbólica. Uma das principais evidências é o Momento de Espiritualidade. O gestor entrevistado destaca:

Uma outra coisa que é interessante e é diferente de todo mundo aqui é que nós temos uma regulamentação que diz que todas as reuniões devem iniciar com um momento de espiritualidade, isso é muito interessante que no começo todo mundo achou besteira mas hoje já se valoriza muito isso, porque não é simplesmente rezar, como a gente fazia no colégio. Alguém pede a palavra e fala alguma coisa que tem a ver com algo superior ao que vai ser trabalhado naquela reunião. Então isso é muito interessante (Gestor 7).

Esta visão apoiada em valores e fortemente evidenciada nas outras dimensões pesquisadas, foi marcada no discurso de todos os entrevistados, o que sugere que a maneira como os membros enxergam a instituição define os parâmetros culturais predominantes. Ou seja, a **Formação Integral e Cidadania** permeia as relações entre os membros e perpetuam as crenças de que este aspecto faz parte da identidade da IES: *“Um elemento muito forte que foi reconhecido nos últimos 20 anos é a questão da universidade que tem valores, a questão da formação integral”* (Gestor 3).

Outro gestor complementa:

[...] é uma universidade católica, que tem como missão, promover um ensino mais integral e também não só o ensino, conhecimento, mas promover pesquisa, com ensino integral, e também a cultura, de maneira a transformar a sociedade [...]em um lugar mais fraterno, mais justo, cheio de oportunidades para todos. Esse eu acho que é o grande objetivo da universidade, é a missão da universidade, é isso que ela é. Ela é um agente transformador [...] (Gestor 11).

O tema relacionado à **Formação Integral** é revelado também em práticas que incentivam as vivências culturais dentro da IES, como orquestra, aulas de teatro, atividades desportivas e eventos como o Revele seu Talento:

Figura 10 Revele seu talento.



Revele seus Outros Talentos

Concurso cultural "Revele seus Outros Talentos" começa no próximo dia 21 e conta com quatro classes de participantes, sendo uma delas de professores.

As inscrições para o concurso foram encerradas no dia 2 de outubro e, agora, os concorrentes se dedicam aos momentos finais de preparação para o evento promovido pela Diretoria de Cultura e Esporte, da Pró-Reitoria Comunitária da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), que acontece entre os dias 21 e 23 de outubro.

Revele seus Outros Talentos contemplará seis modalidades de apresentação: dança (categorias clássica e moderna), estilo (categoria estiloso), imagem (categorias cartoon, croquis e fotografia), performance (categorias duo cômico e leitura dramática), poesia (categorias poemas e contos) e tempero (categoria tempero), sendo a participação aberta a quatro classes de participantes: *alumni* (ex-

Fonte: <http://integra.pucpr.br/revele-seus-outros-talentos/#>.

Além disso, identificou-se uma outra ação relacionada ao tema **Formação Integral e Cidadania** que poderá reforçar a dimensão cultural da identidade, que é a criação da disciplina de "Liberal Arts":

A partir de 18 a gente gostaria de ter um Liberal Arts perpassando todos os cursos. Justamente, ele vai ser o elemento que vai dar essa formação do adjetivo da PUC. Ali nós vamos ter filosofia, nós vamos ter sociologia, nós vamos ter debates de profissões, ética, etc (Gestor 5).

Ainda no tema **Posicionamento Estratégico**, além de incentivo à uma vivência universitária relacionada aos temas **Formação Integral e Cidadania**, percebeu-se também um foco na experiência universitária relacionada à internacionalização e ao discurso de universidade de classe mundial, centrado na oferta de *English Semester* e de oportunidades de intercâmbio, conforme a comunicação abaixo:

Figura 11 – Comunicação sobre intercâmbio.



Evento de incentivo ao intercâmbio

Encontro foi marcado pela partilha de experiências

Para incentivar o intercâmbio, a Escola de Negócios realizou um evento no qual colaboradores da Diretoria de Relações Internacionais da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) e estudantes da escola, que já realizaram intercâmbio, puderam compartilhar experiências e tirar dúvidas de outros colegas a respeito das modalidades existentes na instituição. Além de questões burocráticas, os estudantes puderam partilhar vivências de sua estadia fora do Brasil e apontar os benefícios na carreira após a vivência.

Fonte: <http://integra.pucpr.br/evento-de-incentivo-ao-intercambio/>.

Como parte do tema **Estilo de Gestão**, na dimensão cultural evidenciou-se a ocorrência de novos fóruns de diálogo entre gestores e demais membros da IES. Os gestores entrevistados perceberam um esforço da IES em abrir novos canais de comunicação direta entre os diferentes níveis hierárquicos, o que remete a uma orientação de transparência:

A criação de diversos fóruns específicos, de compartilhamento, a promoção de discussões temáticas [...] eu estou falando tudo isso, que se resume a ter espaços de reflexão. Reflexão sobre a universidade e reflexão sobre as práticas de gestão também (Gestor 11).

Figura 12 – Comunicação sobre novos canais.



Fonte: <http://integra.pucpr.br/reitor-realizara-encontros-com-docentes/>, acessado em 12/9/2017.

Ainda em relação ao tema central “**Estilo de Gestão**”, na dimensão cultural observou-se que novos modelos de gestão administrativa e acadêmica influenciam ou são influenciados pelas **crenças dominantes** sobre a essência e o papel da universidade na sociedade. A visão compartilhada sobre o papel da universidade, em geral, determina os parâmetros culturais que norteiam as relações em uma IES. Dentro desta perspectiva, notou-se diferentes visões acerca da missão e do papel da instituição na sociedade. Ou seja, por quê e para quê buscar a internacionalização? Qual o sentido das metodologias ativas? A função social da universidade está centrada na graduação ou na pesquisa? Qual a crença dominante: universidade como um negócio, que prioriza a sustentabilidade financeira ou uma universidade que necessita cumprir sua missão? Esta relação entre a missão e a pressão pela sustentabilidade financeira é revelada no trecho abaixo:

A gente tem hoje uma preeminência de resultado de curto prazo que tem, de alguma forma, nos desviado da visão de futuro[...] e que quer nos equiparar com qualquer outra instituição. Com isso a gente primeiro, trai a nossa missão e a nossa identidade, e em segundo, não temos capacidade competitiva. [...] Não temos uma estrutura de custos adequada para competir e não vamos fazer as coisas que eles (outras IES) fazem (Gestor 11).

Outro trecho revela uma ambiguidade em relação ao que se percebe sobre o **Estilo de Gestão** na IES estudada. Por um lado, há uma predominância na criação de fóruns de discussão e reuniões com a intenção de abrir espaço para troca de informações, decisões compartilhadas e incentivo à proatividade e descentralização (conforme mencionados também nas dimensões estrutural e estratégica), por outro, percebe-se ainda uma centralização nas decisões. Os trechos abaixo demonstram esta percepção:

Eu preciso primeiro convencer o gestor de que internacionalização é absolutamente fundamental, mas eu não posso chegar para o gestor e dizer, no teu caso você tem que fazer isso, isso, isso, isso, aquilo. Tem que partir dele. Para isso ele precisa entender a filosofia da instituição para aonde a instituição está indo e acima de tudo ele tem que ser pró ativo. Pró ativo (Gestor 5).

Existe um movimento que é controlado, que é disparado pela reitoria. [...] Mas existe um outro campo de administração universitária que não é o pró-reitor necessariamente que vai dizer à Escola. [...] internacionalização, empreendedorismo, inovação, são essenciais, mas eu não sei como fazer isso na Politécnica. Eu não sei exatamente como fazer isso na Escola de Comunicação e Artes né. São os Decanos que têm que fazer isso. Nesse ponto nós estamos ainda longe (Gestor 5).

Vê-se que, ao mesmo tempo em que a alta administração parece demandar comportamentos proativos, para alguns Decanos, parece haver uma centralização na gestão, o que expressa o jogo de tensão relatado por diversos entrevistados:

Eu acho que as escolas teriam que ter mais autonomia na parte estratégica [...] deixar que as escolas, confiar mais nos decanos para que as escolas pudessem então fazer as estratégias mais finas, as táticas[...]. Eu acho que isso acontece menos do que o desejável (Gestor 1).

Em suma, estes relatos sugerem que alguns elementos culturais identificados nos temas **Estilo de Gestão** e **Posicionamento Estratégico**, podem ter reforçado as possíveis incoerências percebidas pelos membros da IES. Ou seja, de um lado há uma ênfase nos valores cristãos de bondade, fraternidade, justiça, presentes no tema **Espiritualidade e Valores** e **Formação Integral e Cidadania** e, do outro, novas práticas institucionais expressam uma visão mercadológica e empresarial, nunca antes percebida na IES. Ainda que a universidade tenha ampliado os espaços para discutir aspectos importantes da identidade e da cultura organizacional – por exemplo, os fóruns de discussão sobre a identidade confessional, valores e crenças

institucionais, abertura de diálogo permanente, entre outras, este fenômeno causou um “jogo de tensão” que pode ter impacto na cultura organizacional. Nota-se que este “jogo de tensão” está também relacionado às decisões associadas às dimensões estruturais (como demissões e enxugamento no quadro de professores e no quadro administrativo), e à criação de novas regras e normas que modificaram o *status quo*, que impactam na dimensão cultural. A análise sugere que as ações identificadas na pesquisa ajudam a construir um novo contexto e com isso um novo quadro de referência que orienta o comportamento dos membros da instituição.

Além disso, o contexto externo desafia a gestão: *“Nós somos instados pela própria realidade do país, no momento de dificuldade, a nos preocuparmos muito com a questão da sustentabilidade da instituição. Quer dizer, essa crise está fazendo com que nós tenhamos menos alunos”* (Gestor 5).

A visão orientada para o mercado aparece também no trecho do discurso de outro entrevistado, o qual acredita que a cultura de resultados, alinhada a uma visão empresarial e de negócios, ainda não está presente na instituição:

Eu tenho que entender o seguinte, se eu sou uma instituição de ensino privada, eu tenho que ver alternativas de negócio educação, eu tenho que ver qual é o potencial que eu tenho para entrar em outros mercados que por ventura eu possa explorar e ser rentável. Não há esse tipo, eu diria assim, de discussão estratégica, não há esse tipo de preocupação estratégica na instituição (Gestor 7).

Este contexto externo que desafia a sustentabilidade econômica enfatizou, conforme analisamos nos discursos dos gestores, possíveis divergências de crenças sobre um aspecto mais profundo e filosófico sobre o papel da universidade na sociedade. Ou seja, qual é a crença dominante que orienta as decisões? A visão de futuro está orientada para trilhar o caminho do reconhecimento internacional, principalmente no campo da pesquisa, ou para o foco na graduação como uma forma de se diferenciar no mercado e com isso buscar a sustentabilidade financeira? Neste sentido, percebeu-se que algumas crenças e modelos mentais dos gestores, influenciados ou não pelo contexto externo, podem influenciar o **Estilo de Gestão** que pode ser orientado para um modelo utilitarista ou por convicções sobre a missão institucional. Na IES estudada, verificou-se que a identidade pode estar sendo influenciada a partir de uma orientação mais utilitarista, ainda que emoldurado pelos discursos do tema **Formação Integral e Cidadania e Modelos de Aprendizagem**.

Ainda fazendo uma correlação da dimensão cultural com as outras dimensões, e conforme descrito na análise da dimensão estrutural, o **Estilo de Gestão** introduzido nos últimos 5 anos, enfatizou a implementação de ferramentas como controle orçamentário, entre outras, que alteraram o papel dos gestores – Pró-reitores, Decanos e Coordenadores de curso:

As pessoas que provocaram a mudança, que tiveram a finalidade de profissionalizar mais a administração...de imbuir os que gerenciam as unidades como os decanos, pró-reitores, enfim, de munir de elementos para que eles tomem decisões, enfim tornar mais profissional a administração, e ao mesmo tempo focar muito na preocupação de resultado, para evitar possíveis crises financeiras sérias [...] (Gestor 8).

O trecho acima, complementado pela fala mais abaixo do mesmo entrevistado, revela que a implantação de novas ferramentas de gestão e de controle voltadas para resultados aproxima a IES de uma cultura empresarial orientada para o mercado. Com isso há uma interpretação de que estas ações parecem se distanciar das características confessionais existentes no tema **Espiritualidade e Valores**:

Então eu acho que cada vez mais isso ficou percebido pelas pessoas, né... pelo fato de estarem acostumadas num contexto aonde elas viam menos esse estilo mais profissional em termos administrativos né, elas imaginavam que a identidade da PUC era ter essa, digamos essa postura branda, em relação à sua característica empresarial [...] Agora com uma demonstração maior parece que isso vem a contrariar a própria ideia de identidade [...] (Gestor 8).

Por fim, é importante ressaltar que a universidade é entendida como uma organização complexa e formada por membros que norteiam sua atuação mais pela ideologia e fidelidade à profissão do que aos objetivos organizacionais (HARDY; FACHIN, 2000). Sendo assim, a dimensão cultural da identidade leva em conta os temas discutidos acima que, em seu conjunto, revelam aspectos ambíguos em razão das suas diferentes interpretações por parte destes membros. Pode-se inferir, portanto, que a dimensão cultural da identidade possui características fluídas e flexíveis, já que os temas centrais identificados em todas as dimensões são passíveis de interpretações que ora se complementam e ora se contrastam.

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

As Instituições de Ensino Superior – IES – têm sido foco de estudos ao longo do tempo, sendo de senso comum que a gestão dessas organizações possui papel fundamental para o seu desempenho. A complexidade das IES desafia a gestão e o papel dos gestores, e o cenário externo impõe a necessidade de revisar o posicionamento estratégico para acompanhar as mudanças, que ocorrem de maneira veloz. Nesta lógica, a pesquisa teve como objetivo analisar como a ação estratégica impacta na identidade organizacional de uma IES. Para tanto, na parte teórica, foi feita uma revisão de literatura sobre estratégia, identidade organizacional, complexidade das IES e Comunicação, possibilitando uma melhor compreensão sobre o tema e embasando a coleta de dados em campo por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. Foram realizadas entrevistas com Reitor, Pró-Reitores, Vice-Reitor e Decanos de escolas. A conclusão está organizada em três sessões, contendo as respostas às perguntas de pesquisa, o esclarecimento do problema central de pesquisa, as limitações e recomendações para estudos posteriores.

Este estudo teve o propósito de responder ao seguinte problema central de pesquisa: como as ações estratégicas e a proposta de valor de uma IES são interpretadas pelos seus gestores e como esta interpretação impacta a identidade organizacional? As respostas à cada uma das perguntas de pesquisa formam a resposta ao problema central, descrito no final deste tópico.

- a) Quais os principais elementos da identidade organizacional da IES estudada, na perspectiva dos gestores?

Os dados demonstraram que os principais elementos da identidade organizacional estão concentrados em 5 temas, conforme a metodologia adotada. São eles: (i) Espiritualidade e Valores; (ii) Formação Integral e Cidadania; (iii) Posicionamento estratégico; (iv) Modelo de Aprendizagem; e (v) Estilo de Gestão. Em cada um dos temas encontram-se conceitos que foram identificados a partir das dimensões propostas pelo modelo teórico escolhido – dimensões estruturais, estratégicas, simbólicas e culturais da identidade. Percebeu-se que os temas **Espiritualidade e Valores** e **Formação Integral** foram os que se destacaram em todas as dimensões, o que se pode considerar como os temas que permeiam o aspecto central da identidade. Embora flexível e passível de mudança, verificou-se

que este aspecto identitário é o elemento que, na perspectiva teórica de Gioia et al. (2000), poderia ser considerado como um elemento de instabilidade adaptativa. Ou seja, a identidade pode sofrer mudanças ao longo do tempo e ainda se manter coerente, o que fornece um senso de continuidade por vários períodos de tempo. A triangulação dos dados relativos aos dois temas centrais tornou possível inferir que, conforme argumentam os autores, houve mudança nos significados associados aos rótulos – por exemplo, quando os valores passam a fazer parte das rotinas e não somente do discurso, por meio da introdução de diversas ações estratégicas que corroboram a prática dos valores. Os valores e a oferta de formação integral permanecem, mas somente os seus significados mudam, daí tem-se a impressão de que a identidade é duradoura e estável. Mas na verdade, ela se adapta.

- b) Como são percebidas e descritas as “ações estratégicas” e a proposta de valor?

A pesquisa identificou que as ações estratégicas e a proposta de valor foram percebidas dentro dos 5 temas centrais, mas de forma mais intensa nas dimensões estratégica, estrutural e simbólica. Na **dimensão estratégica**, ficou nítido o reconhecimento da visão que busca tornar a instituição uma universidade de classe mundial, por meio dos processos de internacionalização, da busca pela posição em rankings de pesquisa e dos investimentos em novas metodologias de ensino e aprendizagem. Estes foram os conceitos que se destacaram na pesquisa como sendo as principais ações estratégicas. Na **dimensão simbólica**, a ação estratégica foi descrita principalmente por eventos e rituais que retratam os valores humanos e a formação integral, como acolhimento para alunos e familiares, formatura institucional, rituais de fundo espiritual e/ou religioso, e criação da sala exclusiva para metodologias ativas, os quais também foram claramente descritos e identificados como parte da **dimensão estrutural**. Esta dimensão acrescentou evidências na estrutura organizacional como existência de pró-reitorias e diretorias exclusivas para ações estratégicas, novos papéis e funções, criação de novos mecanismos e fóruns de gestão, orçamentos dedicados para ações estratégicas, novas regras e normas de controles administrativos, revisão dos processos pedagógicos, entre outros.

Todas as dimensões da identidade organizacional da IES estudada, em especial, os temas relacionados ao posicionamento estratégico, possuem condições de influenciar a percepção da realidade e, portanto, a identidade organizacional.

- c) Como os gestores interpretam as ações estratégicas e a proposta de valor da universidade?

Os dados coletados revelaram que os gestores interpretam as ações estratégicas e a proposta de valor, com base no contexto e no significado atribuído às iniciativas institucionais observadas nas dimensões da identidade. No período da coleta de dados, os dados revelaram conflitos entre alguns dos temas convergentes nas dimensões estratégicas. Estes conflitos podem ser decorrentes da própria natureza complexa da instituição e dos fenômenos de mudança na estrutura organizacional que conseqüentemente, se refletiram nos outros aspectos culturais e simbólicos. Outro dado importante identificado foi a interpretação da existência de uma racionalidade de mercado concorrendo com a visão compartilhada de futuro de médio e longo prazos, até então presente nas práticas e no discurso organizacional. Notou-se que, no **posicionamento estratégico** percebido pelos gestores, o discurso da internacionalização foi sendo ocupado pelo das Metodologias Ativas. Neste contexto, alguns gestores entenderam que a universidade vem tomando decisões mais próximas de uma racionalidade mercadológica, passando uma ideia de que os atributos de qualidade no ensino e a prática de valores humanos associados ao tema da Formação Integral e Valores, podem receber menor destaque como elementos centrais da identidade. Além disso, a inserção de novas regras, normas e procedimentos administrativos foi também interpretada como uma tentativa de transformar a gestão da universidade mais próxima a uma gestão empresarial mais agressiva, sendo que esta ideia, por vezes, parece contraditória com a natureza confessional e religiosa presente na instituição. Percebeu-se também, em associação com a teoria sobre a comunicação organizacional, o *sensemaking* sobre as ações estratégicas e da proposta de valor está sendo construído tendo como pano de fundo um cenário de mudanças provocadas por questões externas e que precisam ser melhor comunicadas. Neste contexto, ressalta-se a ambiguidade que foi notada em mais de uma dimensão. Os autores estudados destacam que em determinados contextos, a transição entre um conjunto de significados e outro é caracterizado como “ambiguidade identitária”, o que pode ser amenizado pelos esforços de *sensegiving* dos gestores. Ou seja, a falsa percepção de ambiguidade na identidade organizacional pode ser resolvida com um alinhamento da interpretação do significado da mudança por parte dos gestores. Na pesquisa, os dados empíricos corroboraram a teoria, pois em vários aspectos pôde-se notar que elementos da proposta de valor

e da ação estratégica, ou do estilo de gestão nem sempre apresentavam interpretações únicas, tornando possível inferir que a ambiguidade se revela como um estágio útil na mudança da identidade (TRIPSAS, 2009 apud GIOIA et al., 2013).

d) Como a interpretação sobre as ações estratégicas impacta a identidade organizacional?

Com base nos dados, as ações estratégicas são percebidas pelos gestores com base nos temas centrais que permearam todas as dimensões da identidade: Espiritualidade e Valores, Formação Integral e Cidadania; Posicionamento Estratégico; Modelos de Aprendizagem e Estilo de Gestão. Os dados sugerem a existência de uma mentalidade voltada ao atendimento das demandas da sociedade, que está em transformação, inclusive demonstram que um novo direcionamento estratégico, em geral, está associado a uma necessidade de mudança que tem origem nas questões de mercado. Neste sentido, a pesquisa revelou um momento de transição que pode contribuir para uma ressignificação da proposta de valor da IES. Um novo aspecto identitário - inserção de novos **Modelos de Aprendizagem e Estilo de Gestão** que podem gerar, futuramente, a deliberação de um novo posicionamento estratégico da instituição.

Vale ressaltar que a busca por uma proposta de valor mais clara e uma diferenciação veio a partir da decisão de assumir-se como uma IES *premium*, refletido num posicionamento de preço acima do mercado e promessa de entrega de valor ao estudante. Com isso, houve um reforço do discurso institucional sobre Valores e a adoção de práticas e ações que concretizariam a promessa de valor, como a inserção de projetos comunitários, fortalecimento do *strictu sensu*, criação do Plano de Desenvolvimento da Graduação (PDG) e metodologias ativas, entre outras iniciativas. Este fenômeno culminou com o que foi chamado de “jogo de tensão”, pois cria diferentes interpretações por parte dos membros da organização e pode interferir nos parâmetros culturais com os quais eles interagem entre si e com a IES. Este processo de mudança cultural influencia diretamente na interpretação da identidade organizacional.

É possível que a interpretação das ações estratégicas exerçam impacto na interpretação sobre a identidade organizacional. Esta possui elementos centrais e distintivos, porém, flexíveis e adaptativos, confirmando a proposição teórica que questiona o caráter permanente e duradouro da identidade (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000) em razão de contextos internos e externos que impõem uma

dinâmica de mudanças e transformações. Com isso, a identidade assume um caráter fluido e instável em contraponto ao caráter permanente proposto por Albert e Whetten (1985).

Esta perspectiva teórica assume que a mudança pode ser proposital e adaptativa e, neste caso, a identidade é fluida e instável, contribuindo para tornar a organização maleável e preparada para as mudanças ambientais, o que foi chamado por Gioia et al. (2000) de instabilidade adaptativa. Cria-se assim um paradoxo que afirma que a identidade pode sofrer mudanças ao longo do tempo e ainda se manter coerente, o que fornece um senso de continuidade por vários períodos de tempo.

Por fim, conforme a perspectiva teórica adotada com base no recorte desta pesquisa, pode-se concluir que a IES passa por um momento de instabilidade adaptativa da sua identidade organizacional, conforme defendido por Gioia et al. (2000), por apresentar-se fluida e instável. Sugere-se que uma visão mais claramente compartilhada a respeito da ação estratégica e da proposta de valor da IES favorecerá a atribuição de significado e conseqüentemente a interpretação da sua identidade organizacional de maneira mais consolidada.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, surgiram questionamentos que poderão ser respondidos por meio de novas pesquisas. Um destes questionamentos é sobre qual seria a interpretação de outros níveis hierárquicos da IES a respeito do tema estudado. Devido às limitações já expostas, abre-se a oportunidade de ampliar a coleta de dados junto à diretores, coordenadores, professores e alunos da IES, e assim obter uma visão mais ampla e completa a respeito da ação estratégica e o seu impacto na identidade organizacional.

Ao ampliar a pesquisa para outros *stakeholders*, abre-se a possibilidade de incluir a análise do constructo reputação e o seu papel na interpretação da identidade organizacional. Neste sentido, é possível também direcionar novos estudos sobre como a imagem e a reputação podem influenciar a interpretação da identidade, especialmente se ela for fluida e instável. No âmbito das universidades, dada a sua complexidade, é possível que haja um espaço a ser ocupado dentro deste tema.

Outro campo de estudo possível é a relação entre a identidade e a cultura organizacional em IES, considerando a interrelação existente entre os dois

constructos, demonstrada neste e em outros trabalhos. Por fim, pode-se aprofundar sobre qual o impacto das mudanças organizacionais na interpretação da identidade, sob diferentes perspectivas.

REFERÊNCIAS

- ABRATT, R. A New Approach to the corporate image management process. **Journal of Marketing Management**, v. 5, n. 1, p. 63-76, 1989.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. **Research in Organizational Behavior**, v. 7, p. 263-295, 1985.
- ALBERT, S. et al. Identification with organizations. In: WHETTEN, A.; GODFREY, P. C. **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks: Sage, 1998. p. 209-212.
- ALMEIDA, A. L. C. A influência da identidade projetada na reputação organizacional. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <www.bibliotecadigital.ufmg.br>. Acesso em: 4 jun. 2016.
- _____. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2. p. 215-242.
- ALVESSON, M. Organization: from substance to image? **Organization Studies**, v. 11, n. 3, p. 373-394, 1990.
- _____. The business concept as a symbol. **International Studies of Management and Organization**, v. 28, n. 3, p. 86-108, 1998.
- ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. Social identity theory and the organization. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.
- BADEN-FULLER, C.; ANG, S. H. Making and measuring reputations. **Long Range Planning**, v. 33, n. 5, p. 621-650, 2000.
- BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1. p. 135-164.
- BALDRIDGE, J. V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. **Dynamics of organizational change in education**. Berkeley: McCutchan, 1983.
- BALMER, J. M. T. From the Pentagonon: a new identity framework. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 1, p. 11-22, 2001.
- _____. Identity based views of the corporation: insights from corporate identity, organizational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 9/10, p. 879-906, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGER, P. L.; LUCHMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BERNSTEIN, D. **Company image & reality**: a critique of corporate communications. Eastborune: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

BESSA REBELO, Luiza Maria; HERMANN ERDMANN, Rolf. FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UNIVERSIDADES: PROCESSO FORMAL, NEGOCIADO OU CONSTRUÇÃO PERMANENTE?. **Revista Diálogo Educacional**, v. 4, n. 11, 2004.

BEYDA, T.; SOARES, T. D. L. A. M. Identidade organizacional: análise crítica da produção acadêmica brasileira de 2004 a 2009. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 400-414, out./nov./dez. 2010.

BEYER, Janice M.; TRICE, Harrison M. The utilization process: A conceptual framework and synthesis of empirical findings. **Administrative Science Quarterly**, p. 591-622, 1982.

BROWN, Andrew D.; STARKEY, Ken. Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 102-120, 2000.

CARRIERI, A. 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, Belo Horizonte, 2001.

CARRIERI, A. P.; PAULA, A. P. P.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: múltipla? Fluida? Autônoma? **O&S**, v. 15, n. 45, abr./jun. 2008.

COHEN, Michael D.; MARCH, James G. Leadership and ambiguity: The American college president. 1974.

CORDEIRO, E. R; SILVA, F. M.; SOUZA, I. M. Gestão das universidades no Brasil. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA, 16, 2016, Arequipa. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2016.

CORNELISSEN, J.; THORPE, R. Measuring a business school's reputation: perspectives, problems and prospects. **European Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 172-178, Apr. 2002.

CRUBELLATE, J. M.; MACHADO, H. P. V. Organizações e ambiente organizacional: uma abordagem neofuncionalista. In: MARCHIORI, M. **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 51-68.

CZARNIAWSKA, Barbara. **Narrating the organization: Dramas of institutional identity**. University of Chicago Press, 1997.

DAVIES, G.; CHUN, R. V.; ROPER, S. **Corporate reputation and competitiveness**. London: Routledge, 2003.

DOWNEY, S. M. The relationship between corporate culture and corporate identity. **Public Relations Quarterly**, v. 31, n. 4, p. 7-12, 1987.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 517-554, 1991

EHRlich, E. et al. **Oxford American dictionary**. New York: Oxford University Press, 1980.

EISENHARDT, K. M. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

ELSBACH, K. D.; KRAMER, R. M. Member's response to organizational identity threats: encountering and countering the Business Week ranking. **Admin. Sci. Quart.**, v. 41, 1996.

ELSTAK, M. The paradox of the organizational identity field. **Corporate Reputation Review**, v. 11, n. 3, p. 277-281, 2008.

FIOL, C. Marlene. Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 191-211, 1991.

FOMBRUN, C. J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. The reputational landscape. **Corporate Reputation Review**, London, v. 1, n. 1/2, p. 5-13, 1997.

FONTANELLA, B. J. B. et al., Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389-394, fev. 2011.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GIDDENS, Anthony. Action, subjectivity, and the constitution of meaning. **Social Research**, p. 529-545, 1986.

GIOIA, Dennis A. From individual to organizational identity. **Identity in organizations: Building theory through conversations**, v. 11, p. 17-31, 1998.

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v. 25, n.1. p. 63-81, Jan. 2000.

GIOIA, D. A. et al. Organizational identity formation and change. **The Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 123-192, 2013.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto Costa. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Editora da Universidade, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Scaling the tower of babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000.

HELM, S. Employees awareness of their impact on corporate reputation. **Journal of Business Research**, p. 657-663, 2009.

HENKEL, M. Academic identity and autonomy in a changing policy environment Brunel University, UK. **Higher Education**, n. 49, p. 155-176, 2005.

HSU, Greta; HANNAN, Michael T. Identities, genres, and organizational forms. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 474-490, 2005.

INTERNATIONAL CORPORATE IDENTITY GROUP. **Strathclyde statement**. Disponível em: <<http://www.icig.org.uk>>. Acesso em: 4 jun. 2016.

KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação e educação: caminhos cruzados**. São Paulo: AEC/Loyola, 1986.

_____. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Revista Matrizes**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

LABIANCA, Giuseppe et al. Emulation in academia: Balancing structure and identity. **Organization Science**, v. 12, n. 3, p. 312-330, 2001.

MACHADO, Hilka Vier. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

MAHON, J. F. Corporate reputation: research agenda using strategy and stakeholder literature. **Business & Society**, v. 41, n. 4, p. 415-445, Dec. 2002.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert Alexander; GUETZKOW, Harold Steere. **Teoria das organizações**. FGV/Instituto de Documentação Editora da Fundação Getulio Vargas, 1979.

MARCH, James G. et al. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. In: _____ (Org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013.

MARCOVITCH, J. Contribuição ao estudo da eficácia organizacional. 1973. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1973.

MARGULIES, W. Make the most of your corporate identity: a well-managed programa involves more than just changing a name. **Harvard Business Review**, p. 66-72, Jul./Aug. 1977.

MARKONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEYER JR, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40-51, jan./mar. 2015.

MEYER JR., V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 1, 2012.

MORGAN, Gareth; Cecília Whitaker Bergamini, and Roberto Coda. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. [S.l.]: Pioneira, 2002.

NEIS, F.D.; PEREIRA, M.F. et al. O processo de implementação de estratégias: o caso do ministério público de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**. V. 17, n. 42, p. 22-37, agosto 2015.

NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. **INDEG/ISCTE**, 2001.

OLINS, W. **Corporate identity**: making business strategy visible through design. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Nov. 1996.

PRATT, Michael G. Disentangling collective identities. In: **Identity issues in groups**. Emerald Group Publishing Limited, 2003. p. 161-188.

PRATT, M. G.; FOREMANN, P. O. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 18-42, Jan. 2000.

PUTNAM, Linda L.; MUMBY, Dennis K. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods**. Sage Publications, 2013.

RAVASI, Davide; SCHULTZ, Majken. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. **Academy of management journal**, v. 49, n. 3, p. 433-458, 2006.

REKOM, V. J.; CORLEY, K.; RAVASI, D. Extending and advancing theories of organizational identity. **Corporate Reputation Review**, v. 11, n. 3, p. 183-188, 2008.

RINDOVA, V. P.; SCHULTZ, M. Identity within and identity without: lessons from corporate and organizational identity. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

RINDOVA, V. P.; WILLIAMSON, I. O. Reputation as an intangible asset: reflections on theory and methods in two empirical studies of business school reputations. **Journal of Management**, v. 36, n. 3, p. 610-619, May 2010.

RINDOVA, V. P. et al. Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. **ACAD MANAGE**, Dec. 2005.

SALANCIK, Gerald R.; PFEFFER, Jeffrey. The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. **Administrative Science Quarterly**, p. 453-473, 1974.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHLICKMANN, R.; MELO, P. A. Administração universitária: em busca de uma epistemologia. **Avaliação**, v. 17, n. 1, p. 155-178, mar. 2012.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000.

SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, C. L. M.; NOGUEIRA, E. E. S. **Instituições, cultura e identidade organizacional**. [S.l.]: Anpad, 2000.

_____. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **RAC**, ed. esp. p. 35-58, 2001.

STEINER, L. Roots of identity in real estate industry. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 2, p. 178-196, 2003.

STEINER, L.; SUNDSTRÖM, A. C.; SAMMALISTO, K. An analytical model for university identity and reputation strategy work. **High Education**, p. 401-415, 2013.

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

_____. **Reputação**: o valor estratégico do engajamento de stakeholders. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

VAN RIEL, C. B. M.; BALMER, J. M. T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5-6, p. 340-356, 1997.

WEICK, Karl E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative science quarterly**, p. 1-19, 1976..

WHETTEN, D. Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, p. 219-234, Sep. 2006. Disponível em: <jmi.sagepub.com>. Acesso em: 14 abr. 2016.

WHETTEN, David A.; LEWIS, Debra; MISCHEL, Leann J. Towards an integrated model of organizational identity and member commitment. In: **annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas**. 1992.

WHETTEN, David A.; MACKEY, Alison. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. **Business & Society**, v. 41, n. 4, p. 393-414, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

